



SEKTOR NOWOCZESNYCH
USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE
BUSINESS SERVICES SECTOR IN POLAND



ASSOCIATION
of BUSINESS SERVICE LEADERS
IN POLAND





SEKTOR NOWOCZESNYCH USŁUG
BIZNESOWYCH W POLSCE
BUSINESS SERVICES SECTOR IN POLAND

WARSZAWA 2012

Raport opracowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL)
Report prepared by the Association of Business Service Leaders (ABSL)



we współpracy z / in cooperation with:

HAYS Poland, Jones Lang LaSalle oraz Baker & McKenzie



Partner Raportu / Partner of the Report:

Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIiZ) /
The Polish Information and Foreign Investment Agency (PAIiZ)



Autorzy Raportu / Authors of the Report:

Janusz Górecki, *Research Project Coordinator*, Head of Business Analysis Unit, ABSL,
e-mail: janusz.gorecki@absl.pl

Małgorzata Jasińska, Corporate Accounts Director Central & Eastern Europe, HAYS Poland,
e-mail: jasińska@hays.pl

Tomasz Szreder, Analyst, HAYS Poland,
e-mail: szreder@hays.pl

Mateusz Polkowski, Senior Research Analyst, Jones Lang LaSalle,
e-mail: mateusz.polkowski@eu.jll.com

Łukasz Karpiesiuk, Associate, Baker & McKenzie,
e-mail: lukasz.karpiesiuk@bakermckenzie.com

SPIS TREŚCI

TABLE OF CONTENTS

Wstęp	
Introduction	7
Offshoring usług biznesowych w Europie Środkowo-Wschodniej	
Offshoring of business services in Central and Eastern Europe	10
Charakterystyka centrów usług z kapitałem zagranicznym w Polsce	
Characteristic features of services centres with foreign capital in Poland	13
Rynek pracy	
Labour market	43
Rynek nieruchomości biurowych	
Real estate market	56
Zachęty inwestycyjne dla przedsiębiorstw z sektora nowoczesnych usług biznesowych	
Investment incentives for companies from the business services sector	66
Podsumowanie	
Conclusion	73

PRZEDMOWA FOREWORD

To już trzeci ogólnopolski raport ABSL opisujący sektor usług biznesowych w Polsce. Przyzwyczaili się już Państwo do dobrych wieści? Nie zamierzamy Was zawieść i tym razem. Nadal jesteśmy świadkami dwucyfrowego wzrostu, napływu inwestycji i tworzenia tysięcy nowych miejsc pracy w Polsce. Nasz kraj utrzymuje pozycję niekwestionowanego lidera w regionie, a na naszej mapie usług pojawiło się sporo nowych globalnych marek. Co ważne, większość ankietowanych przez nas przedstawicieli centrów deklaruje, że ponownie wybraliby Polskę jako miejsce lokalizacji swojego biznesu oraz obiecuje dalszy wzrost. Warto również zauważyć, że oferujemy coraz więcej usług opartych na wiedzy i kompetencjach, co pozwala z optymizmem patrzeć na zakorzenienie sektora w kraju.

Z przyjemnością odnotowuję również coraz większe zrozumienie i docenienie naszej branży przez przedstawicieli władz centralnych i samorządów. ABSL stał się partnerem w rozmowach z Ministerstwami Gospodarki, Finansów czy Pracy i Polityki Społecznej. Nasz głos brany jest poważnie pod uwagę, czego najlepszym dowodem jest choćby decyzja o uruchomieniu grantów dla inwestorów z sektora. Bardzo dobrze układa się współpraca z PAIlIZ oraz regionalnymi organizacjami promującymi polską gospodarkę. Większość miast, zarówno metropolii, jak i mniejszych ośrodków, aktywnie zachęca do inwestowania na swoim terenie. Na największej europejskiej branżowej konferencji w Amsterdamie zostanie stworzona „polska aleja”, a promować się będzie aż 6 miast i regionów! Najwyraźniej nasz biznes stał się modny i pożądany.

A jakie są prognozy na przyszłość? Chyba nie ma powodu do narzekań. Analitycy globalnego rynku pokazują, że coraz więcej firm zamierza przenosić swoje procesy za granicę, a Polska wymieniana jest w gronie najlepszych lokalizacji pod inwestycje w centra usług. W rankingu znanej firmy doradczej Hacket Group zajęliśmy trzecie miejsce, zaraz za takimi potęgami jak Indie i Chiny. Światowy kryzys działa na naszą korzyść, dając nadzieję na dalszy wzrost branży i nowe miejsca pracy w Polsce. Będąc optymistą wierzę, że już wkrótce przekroczymy magiczną barierę 100 tys. miejsc pracy.

Zapraszam do lektury raportu. Dowiedzą się z niego Państwo między innymi, co wydarzyło się w polskim sektorze usług biznesowych w ciągu ostatniego roku, które miasta są liderami w przyciąganiu inwestorów oraz które gałęzie gospodarki najchętniej korzystają z centrów usług wspólnych ulokowanych w naszym kraju.

Grodziński

Marek Grodziński
Wiceprezes Zarządu ABSL
Wiceprezes BPO, Capgemini Polska



Here is the third and latest all-Polish ABSL report, which describes the business services sector in Poland. Have you got used to good news yet? As usual you will not be disappointed. We are still witnessing double-digit growth, inflow of investments and the creation of thousands of new jobs in Poland. Our country has maintained its position as unquestioned leader in the region and many new global brands have appeared on our map of services. Importantly, a majority of our respondents (representatives of services centres) declared that if they had to decide again, they would also choose Poland as the location for their business and what is more, they promise further growth in their business. It is also worth noting that we offer an increasing number of knowledge- and computer-based services, which allows us to be optimistic about the very real establishment of this sector in our country.

I am also happy to see a growing understanding and appreciation of our line of business among representatives of central and regional authorities. ABSL has become a partner in negotiations with the Ministry of Economy, Ministry of Finance and Ministry of Labour and Social Policy. Our opinions are treated seriously, as is confirmed in the decision to release grants for investors from our sector. Our association with the Polish Information and Foreign Investment Agency, and regional organisations that promote the Polish economy is very positive. The majority of towns, both larger cities and smaller ones, are actively trying to attract investors. In the largest European industry conference in Amsterdam there will be

a 'Polish lane' with exhibitions from as many as 6 cities and regions! Our business has clearly become very popular and in demand.

And what are the forecasts? In our opinion there is no reason to complain. Global market analysts indicate that more and more companies intend to transfer their processes abroad and that Poland is considered to be one of the best locations for investment in service centres. In the rankings by the Hackett Group, a well-known advisory company, we are in third place, just behind such giants as India and China. The global crisis has worked to our benefit by giving us the prospect of further growth in our industry and the creation of new jobs in Poland. Since I am an optimist I believe that quite soon we will be exceeding the magic number of one hundred thousand jobs.

I strongly encourage you to read our report. In there you will find information about what has happened in the Polish business services sector during the last year, which cities are the leaders in attracting investors and which branches of the economy exploit the shared services centres located in Poland most frequently.

Grodziński

*Marek Grodziński
Vice-President of the Management Board, ABSL
Vice-President BPO, Capgemini Poland*

WSTĘP INTRODUCTION

Niniejsza publikacja to efekt projektu badawczego realizowanego od lutego do kwietnia 2012 roku przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL). Celem raportu jest kompleksowa charakterystyka sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce, wraz z omówieniem zachęt inwestycyjnych, rynku pracy oraz rynku nieruchomości biurowych w kontekście potrzeb inwestorów. Autorzy przyjęli szeroką definicję branży, obejmującą również działalność badawczo-rozwojową. Rozważania dotyczące sektora oparto na analizie centrów usług z kapitałem zagranicznym¹: centrów usług wspólnych (SSC), outsourcingu procesów biznesowych (BPO/ITO) oraz badawczo-rozwojowych (R&D).

Podstawowym źródłem informacji zawartych w raporcie była baza danych centrów usług z kapitałem zagranicznym prowadzących działalność w Polsce. Zestawienie to jest uaktualniane przez ABSL na bieżąco od ponad dwóch lat, dzięki pozyskiwaniu danych pochodzących od firm, informacji zawartych w raportach branżowych oraz kwerendzie prasowej wybranych czasopism. Baza uwzględnia m.in. takie zmienne jak: typ centrum usług (BPO/ITO, SSC, R&D), rok założenia centrum, liczba zatrudnionych (dane dla lat 2008-2011 i prognoza na koniec 2012 roku), rodzaje procesów biznesowych świadczonych w centrum oraz kraj pochodzenia inwestora.

Ważnym etapem projektu badawczego było skierowanie internetowej ankiety do kadry zarządzającej zagranicznymi centrami usług. Kwestionariusz wypełniło

This publication is the outcome of a research project implemented from February to April 2012 by the Association of Business Service Leaders (ABSL). This report aims to develop a comprehensive profile of the business services sector in Poland with an outline of investment incentives, the labour market and office estate market in the context of investor's needs. The authors adopted a broad definition of the industry that also includes research and development. The considerations pertaining to the sector were based on analysis of service centres having foreign capital¹: shared service centres (SSC), business process outsourcing (BPO/ITO) and research and development (R&D).

The basic source of the information contained in the report was the database of service centres having foreign capital that perform business operations in Poland. This specification has been upgraded on an on-going basis by ABSL for over two years via acquisition of data from companies, information contained in industry reports and press queries of selected magazines. The database contains, among others, such variables as: the type of service centre (BPO/ITO, SSC, R&D), year of establishment of centres (data for 2008-2011 and forecast for the end of 2012), types of business processes provided in the centre and the country of origin of an investor.

An important element of the research project was addressing a Web-based questionnaire to the staff that manages foreign service centres. 52 respondents from different cities completed a questionnaire that allowed

¹ Przedmiotem zainteresowania w opracowaniu są centra, w których inwestorzy zagraniczni posiadają co najmniej 10% kapitału akcyjnego/zakładowego.

¹ The centres in which foreign investors have at least 10% of their share capital are a focus of this study.

52 respondentów z różnych miast, co pozwoliło na uzyskanie informacji o 68 centrach usług² zatrudniających 31,2 tys. osób (co stanowi ponad 1/3 ogółu zatrudnienia w sektorze w skali kraju³). Informacje uzyskane dzięki ankiecie wzbogaciły bazę danych centrów usług oraz pozwoliły na wykonanie zbiorczych opracowań statystycznych dotyczących działalności omawianych podmiotów (analizy tematyczne).

Autorzy pragną złożyć podziękowania wszystkim przedstawicielom firm oraz instytucji, którzy wyrazili zgodę na udział w badaniach i poświęcili swój czas na przygotowanie danych na potrzeby niniejszego opracowania.

² Liczba centrów, o których uzyskano informacje wynika z faktu zastosowania w publikacji kryterium geograficznego. Poszczególne lokalizacje centrów usług są bowiem uznawane za odrębne jednostki analityczne, jeśli znajdują się w różnych miejscowościach (aglomeracjach).

³ Nie uwzględniając przedsiębiorstw z polskim kapitałem.

us to acquire information about 68 service centres² hiring 31.2 thousand persons (which accounts for 1/3 of the total headcount in the sector at a national level³). The information obtained from the survey questionnaire enriched the database of service centres and allowed us to develop collective statistical studies pertaining to the business of the entities in question (subject-oriented analyses).

The authors would like to thank all the representatives of companies and institutions who agreed to take part in the research and spent time on the development of data for this study.

² The number of centres about which information was obtained derives from the application of a geographical criterion in a publication. Specific locations of service centres are considered to be separate analytical units if they are located in different cities (agglomerations).

³ Enterprises with Polish capital are not taken into account.



ASSOCIATION of BUSINESS SERVICE LEADERS IN POLAND

The Association of Business Service Leaders in Poland (ABSL) is a leading organization representing the business services sector in Poland. It associates Shared Services Centers (SSC), Business Process Outsourcing Centers (BPO), Information Technology Outsourcing Centers (ITO), Research and Development Centers (R&D).

- founded on the 21st of May 2009 and officially registered in October 2009
- over 50 Members, which is 70% more than in 2010
- represented by over 100 C-level directors located in 15 Polish cities
- ABSL Members hire 40% of all people employed in the sector in Poland

ABSL is a platform to exchange knowledge, experience and best practices between sector players. The Association works to change Polish law, recommends amends to the Polish educational system, and supports solutions, which foster entrepreneurship and advanced business practices. It cooperates with politicians, municipal government representatives, the business community and business lobbies.

■ Priorities

KNOWLEDGE SHARING

Platform for industry dialogue and collaboration
(e.g. ABSL workshops, Regional Chapters)

- Manage business intelligence needs
- Define and revise sector priorities
- Act as reference body
- Exchange solutions (HR, Legal, Tax & Incentives, Data)

PR & MEDIA

Strengthen positive image of the Sector

- Broaden general understanding of the sector role
- Indicate O & O trends (conferences, reports and analysis)
- Promote ABSL Business Code of Conduct
- Show best practices

COOPERATION WITH CENTRAL & LOCAL AUTHORITIES

Develop and deepen cooperation with authorities

- Evaluate legislative improvement opportunities
- Help adapt education to business requirements (Business 2 Universities)
- Strengthen involvement in local communities ("Round Table" Meetings in Polish cities)

NETWORKING

Touch point for top investors and leaders in Poland

- Create opportunities for cooperation within the sector
- Engage supporting industries (e.g. Real Estate, HR)
- Promote joint business projects

List of Members:

Founding: Arla, arvato services, Capgemini, Carlsberg, Citibank, Credit Suisse, Franklin Templeton, Geoban, Hewlett-Packard, IBM, Infosys, MAN, Procter & Gamble, Shell, Thomson Reuters, UBS

Supporting: Baker & McKenzie, CPL Jobs, Ernst & Young, Jones Lang LaSalle, ManpowerGroup, Randstad, Start People

Members: Accenture, ArcelorMittal, Avon, CERI, Cooper Standard, Duni, Ernst & Young, First Data, Fujitsu, Genpact, Google, Grant Thornton Frąckowiak, Grupa Żywiec, HAYS Poland, HSBC, Holicon, Itella, Lorenz Snack-World, Luxoft, Mellon, Nordea, Takeda, RBS, R.E.C., Sii, Sony, Tieto, TRW, Wipro, Wrocławskie Centrum Badań EIT+, Xerox

ABSL Strategic Partners: HAYS Poland, Jones Lang LaSalle, Kinnarps

Contact ABSL:

**ASSOCIATION OF BUSINESS SERVICE
LEADERS IN POLAND (ABSL)**

Rondo ONZ 1 (2nd floor)
00-124 Warsaw, Poland

e-mail: absl@absl.pl

1.

OFFSHORING USŁUG BIZNESOWYCH
W EUROPIE ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ
OFFSHORING OF BUSINESS SERVICES
IN CENTRAL AND EASTERN EUROPE

Europa Środkowo-Wschodnia⁴ stała się w ostatnich latach ważnym miejscem offshoringu usług biznesowych, nie tylko w skali europejskiej, ale i globalnej. Według stanu na koniec 2011 roku, w omawianym regionie działało 847 centrów usług z kapitałem zagranicznym. Zdecydowana większość z nich to inwestycje przedsiębiorstw z krajów Europy Zachodniej. Zatrudnienie w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w państwach Europy Środkowo-Wschodniej wyniosło w grudniu 2011 roku około 225 tys. osób⁵ i wzrosło w porównaniu do 2010 roku o nieco ponad 11% (z 201 tys. osób).

Usługi w formie offshore outsourcingu i captive offshoringu są wykonywane w ponad 100 państwach na świecie. Światowym liderem pozostają Indie, z około 40% udziałem w rynku. Najnowsze prognozy wskazują jednak na to, że w najbliższych latach udział tego państwa będzie się zmniejszać kosztem innych, rosnących lokalizacji, w tym Europy Środkowo-Wschodniej. Warto podkreślić, że w ostatnich kilku latach zaznaczył się wyraźny wzrost udziału omawianego regionu w globalnym rynku offshoringu usług. Udział omawianych państw Europy Środkowo-Wschodniej można obecnie szacować na około 7-8% całkowitej wartości offshoringu usług na świecie.

Polska jest zdecydowanym liderem pod względem wielkości zatrudnienia w omawianym sektorze w Europie Środkowo-Wschodniej. Na kolejnych miejscach znalazły się: Czechy, Węgry, Rumunia, Słowacja i Bułgaria (Rysunek 1). Od 2009 roku w Europie Środkowo-Wschodniej

In the last few years Central and Eastern Europe⁴ has become an important location for business services offshoring, not only in Europe, but also worldwide. At the end of 2011 there were 847 centres with foreign capital operating in the discussed area. A clear majority of them are investments by companies from Western Europe. In December 2011 the business services sector in the countries of Central and Eastern Europe employed approximately 225 thousand people⁵, which means a growth of slightly more than 11% (201 thousand people) when compared to 2010.

Services in the form of offshore outsourcing and captive outsourcing are provided in more than 100 countries in the world. The position of leader is still held by India, with approximately 40% of the market. Forecasts, however, indicate that in the next few years this country's share will be decreasing in relation to other, expanding locations, including Central and Eastern Europe. It is worth noting that in the last few years there has been a significant growth in the participation of this region in the global services offshoring market. At the moment the Central and Eastern European countries that are the object of this analysis have approximately a 7-8% share of the global services offshoring market.

Poland is the definite leader with respect to the number of employees in the sector in Central and Eastern Europe. The countries ranked below Poland are: the Czech

⁴ Wszelkie informacje w opracowaniu, które dotyczą Europy Środkowo-Wschodniej, odnoszą się do sześciu państw: Polski, Czech, Węgier, Słowacji, Rumunii i Bułgarii.

⁵ Bez uwzględnienia przedsiębiorstw rodzimych.

⁴ Information in this study that refers to Central and Eastern Europe applies to the following six countries: Poland, Czech Republic, Hungary, Slovakia, Romania and Bulgaria.

⁵ The analysis does not include companies with the majority of Polish capital.

przybyło 62 tys. miejsc pracy w centrach usług z kapitałem zagranicznym, z czego 28 tys. w naszym kraju. Wynika z tego, że aż 46% wzrostu zatrudnienia w regionie wygenerowały centra usług działające w Polsce.

Najszybszym rozwojem sektora w ostatnich latach charakteryzowała się Bułgaria, w której zatrudnienie w centrach usług wzrosło o ponad 2/3 w porównaniu do końca 2009 roku. Na drugim miejscu w regionie uplasowała się Polska, notując 50% wzrost liczby pracowników centrów usług w latach 2009-2011. Na Węgrzech oraz w Słowacji i Rumunii przyrost zatrudnienia wyniósł od 30% do 40%, natomiast w Czechach zaledwie 20%.

Średnioroczny wzrost zatrudnienia w sektorze w Polsce w latach 2008-2011 utrzymuje się na poziomie ponad 20% i charakteryzuje się największą stabilnością wśród wszystkich państw regionu. Warto również zauważyć, że wzrósł udział Polski w ogóle zatrudnienia w omawianym sektorze na obszarze Europy Środkowo-Wschodniej – w 2009 i 2010 roku centra usług w Polsce zatrudniały niecałe 35% pracowników sektora w regionie, a w 2011 już prawie 38%. Należy podkreślić, że przyrost zatrudnienia w sektorze w analizowanym regionie wynika między innymi z ustabilizowanej popularności nearshoringu, jako części strategii offshoringowej wielu zachodnioeuropejskich firm.

Na Rysunku 1 wyszczególniono ponad dwadzieścia najważniejszych ośrodków offshoringu usług w Europie Środkowo-Wschodniej. Warto zaznaczyć, że Polska wyróżnia się na tle regionu dużą liczbą i stopniem rozwoju takich ośrodków. Niektóre miasta w regionie wykorzystują swój potencjał i zdobywają silną pozycję na globalnej mapie offshoringu usług. Przykładowo, w raporcie firmy Tholons z 2012 roku⁶, Kraków ponownie zajął 11 pozycję wśród najbardziej atrakcyjnych lokalizacji dla outsourcingu usług biznesowych na świecie⁷, wyprzedzając inne miasta w Europie Środkowo-Wschodniej, m.in. Pragę (20 miejsce), Budapeszt (27 miejsce) czy Brno (31 miejsce). Wśród polskich miast w tegorocznym zestawieniu Tholons uwzględnił również Warszawę (38 miejsce), która zachowała swoją pozycję z poprzedniej edycji rankingu oraz Wrocław, który został ponownie sklasyfikowany jako lokalizacja „aspirująca”, tym razem na 78 miejscu (awans z 84 pozycji).

Republic, Hungary, Slovakia and Bulgaria (Figure 1). Since 2009 62 thousand new jobs have been created in Central and Eastern European service centres with foreign capital, of which 28k in Poland. What follows from this is the fact that as much as 46% of the employment growth in the region has been generated by service centres operating in Poland.

The sector's fastest growth over the last few years has been noted in Bulgaria, where employment in service centres has grown by more than 2/3 when compared with the end of 2009. Poland came second in the region with its 50% increase in the number of service centre employees over the years 2009-2011. For Hungary, Slovakia and Romania employment increased by 30%-40%, whereas in the Czech Republic it was only 20%.

Midyear employment growth in this sector in Poland has remained steady over the years 2008-2011 at a level of over 20%, which is the most stable when compared to the other countries in the region. It is also worth noting that Poland's participation in general employment in our sector in Central and Eastern Europe has grown – in 2009 and 2010 services centres in Poland employed less than 35% of sector employees in the region, whereas by 2011 this had increased to almost 38%. It must be emphasised that growth unemployment in this sector in the analysed region results, among other things, from the stabilised popularity of nearshoring as a part of the offshoring strategy of many Western European companies.

Figure 1 shows over twenty of the most important services offshoring centres in Central and Eastern Europe. It is worth noting that Poland stands out in the region due to the large number of such centres and significant degree of their development. Some cities in the region use their potential and manage to achieve a strong position on the global map of services offshoring. For example, in the 2012 report prepared by the company Tholons⁶, Kraków again took 11th place among the most attractive locations for business services outsourcing in the world⁷ thus overtaking other Central and Eastern European cities such as Prague (20th position), Budapest (27th) or Brno (31st). This year's ranking by Tholons also included Warsaw (38th), which retained the place it took in the previous edition, as well as Wrocław, which was again ranked as an 'aspiring' location, this time taking 78th place (previously 84th).

⁶ Tholons Top 100 Outsourcing Cities 2012.

⁷ Co odpowiada 1 miejscu na świecie w grupie wschodzących lokalizacji dla outsourcingu usług biznesowych. Była to najwyższa pozycja miasta europejskiego w tej kategorii.

⁶ Tholons Top 100 Outsourcing Cities 2012.

⁷ Which corresponds to 1st place in the world in the group of emerging locations for business services outsourcing. It is the highest position for a European city in this category.

[illegible]

Źródło / Source: opracowanie własne na podstawie danych McKinsey oraz ABSL / based on McKinsey and ABSL data.

2.

CHARAKTERYSTYKA CENTRÓW USŁUG Z KAPITAŁEM ZAGRANICZNYM W POLSCE

CHARACTERISTIC FEATURES OF SERVICES CENTRES WITH FOREIGN CAPITAL IN POLAND

2.1.

HISTORIA ROZWOJU SEKTORA W POLSCE

HISTORY OF DEVELOPMENT OF THE SECTOR IN POLAND

Pierwsze centra usług pojawiły się w Polsce już w latach 90., jednak wyraźny wzrost napływu inwestycji z sektora nowoczesnych usług biznesowych nastąpił po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Warto zaznaczyć, że trzy na cztery centra działające w Polsce powstały po 2004 roku (Rysunek 2). Akcesja do UE przyczyniła się do wzrostu wiarygodności politycznej kraju oraz zmian w zakresie uwarunkowań prawnych funkcjonowania działalności gospodarczej i wpłynęła na pozytywną reakcję inwestorów. Decydujące znaczenie w kontekście wspomnianego „boomu inwestycyjnego” miał jednak rozwój sektora w skali globalnej i związana z tym konieczność poszukiwania nowych rynków, spełniających zapotrzebowanie na świadczenie nowoczesnych usług biznesowych.

Liczba centrów usług w Polsce od lat systematycznie wzrasta. Od 2005 roku do końca 2011 roku powstało 250 nowych centrów usług. Największy jednoroczny przyrost liczby centrów miał miejsce w 2006 i 2008 roku – w każdym z tych lat przybyło ich aż 44. Więcej niż 30 centrów powstało także w 2005, 2007 i 2011 roku. Warto również dodać, że istotnym wskaźnikiem dynamicznego rozwoju sektora w Polsce w ostatnich latach był znaczący wzrost zatrudnienia w centrach obecnych na polskim rynku już od kilku lat. Obecnie ponad 3/4 pracowników sektora zatrudnionych jest w centrach usług powstałych do 2007 roku włącznie. Co więcej, centra powstałe w tym okresie,

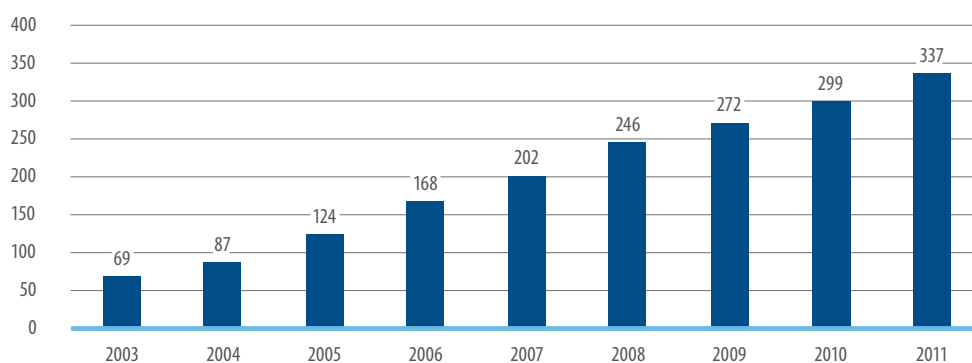
The first services centres were set up in Poland as early as in the 1990s; significant growth in investments from the business services sector occurred, however, after Poland had joined the European Union. It is worth noting that three quarters of the centres operating in Poland have been created since 2004 (Figure 2). Poland's joining the EU contributed to an increase in the political credibility of our country and to changes in legal conditions related to conducting business activities, and has had a positive influence on the reactions of investors. What has played a decisive role in the context of this 'investment boom' is, however, the global development of the sector as well as the related necessity to seek new markets that can meet the demand for provision of modern business services.

The number of services centres in Poland has been growing regularly. From 2005 to the end of 2011 – 250 new services centres were established. The largest annual increase in the number of centres was seen in 2006 and 2008 – in both years as many as 44 centres were created. Over 30 centres were also created in the years 2005, 2007 and 2011. It should also be added that another important indicator of the dynamic development of the sector in Poland over the last few years has been the significant growth of employment in centres that have already been operating in the Polish market for several years. At the moment over 3/4 of employees in the sector are employed

wygenerowały w latach 2008-2011 zdecydowanie więcej nowych miejsc pracy (59% ogółu) niż centra, które rozpoczęły działalność w 2008 roku lub później.

in services centres created prior to and including 2007. What is more, the centres created in that period generated over the years 2008-2011 significantly more new jobs (59%) than the centres that started their operations in 2008 or later.

Rysunek 2. / Figure 2. Liczba zagranicznych centrów usług w Polsce w latach 2003-2011 / Number of foreign services centres in Poland over the years 2003-2011



Źródło / Source: badania własne ASBL / ABSL internal research.

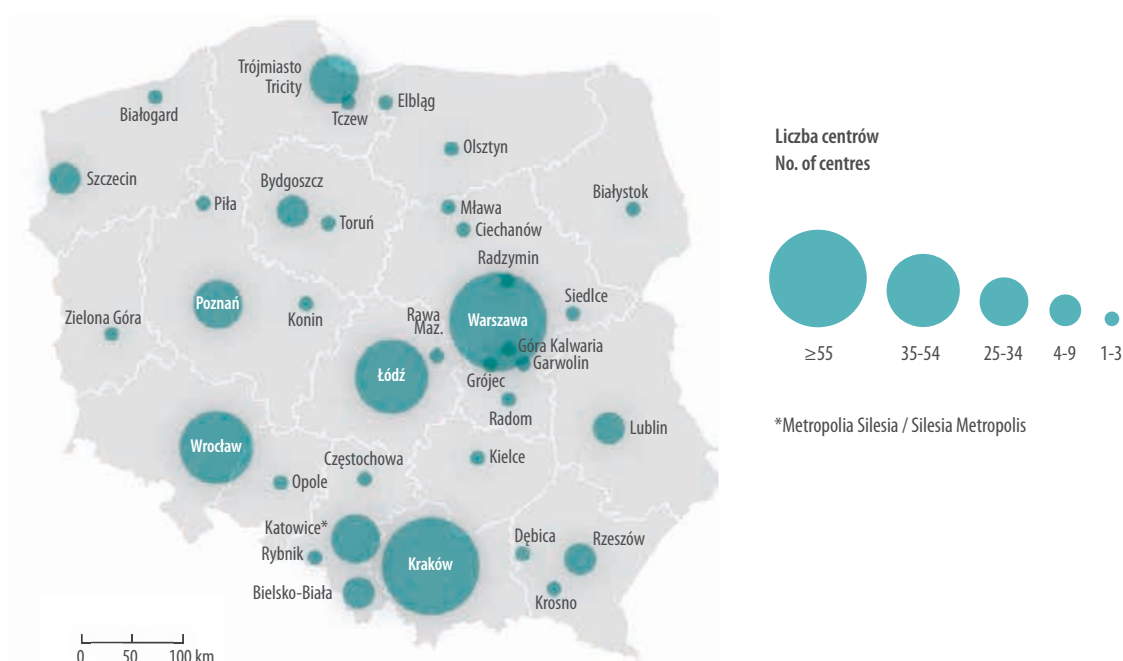
2.2.

ROZMIESZCZENIE CENTRÓW USŁUG LOCATION OF SERVICES CENTRES

W grudniu 2011 roku w Polsce działało 337 centrów usług z kapitałem zagranicznym, należących do 241 inwestorów⁸. Najwięcej centrów (131) to podmioty typu BPO/ITO. Centrów usług wspólnych (SSC) jest 113, a pozostałe jednostki (93) to centra badawczo-rozwojowe (R&D). W siedmiu

In December 2011 there were 337 services centres with foreign capital in Poland, which belonged to 241 investors⁸. A majority of these centres (131) belong in the BPO/ITO category. There are 113 shared services centres (SSC), whereas other entities (93) are research and development

Rysunek 3. / Figure 3. Rozmieszczenie centrów usług w Polsce w 2011 roku / Location of services centres in Poland in 2011

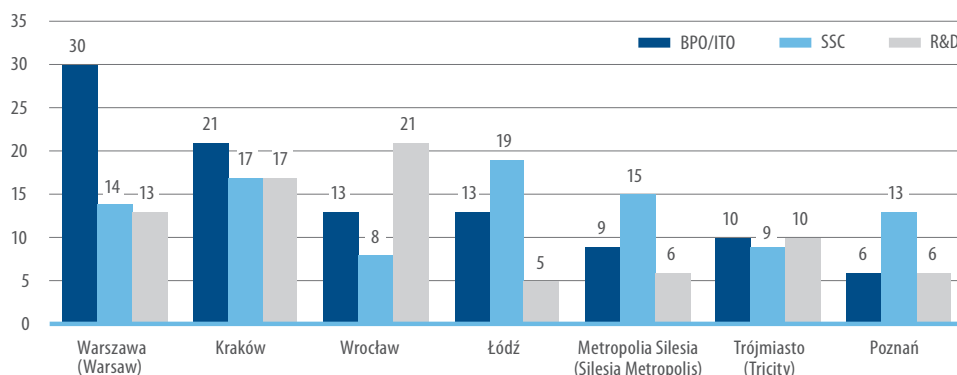


Źródło / Source: badania własne ABSL / ABSL internal research.

⁸ Obecnie (II kwartał 2012 roku) centrów usług z kapitałem zagranicznym jest już około 350 (włączając w to jednostki będące w fazie rozruchu). Charakterystyki sektora w niniejszej pracy zostały jednak przedstawione w oparciu o dane aktualne na 31.12.2011.

⁸ At present (2nd quarter of 2012) there are already approximately 350 services centres with foreign capital (including centres currently in the start-up phase). This analysis, however, presents the characteristics of the sector on the basis of data from 31 December 2011.

Rysunek 4. / Figure 4. Liczba centrów usług w głównych ośrodkach offshoringu usług w Polsce w 2011 roku / Number of services centres in the major services offshoring agglomerations in Poland in 2011



Źródło / Source: badania własne ASBL / ABSL internal research.

głównych ośrodkach offshoringu usług biznesowych⁹ (Warszawa, Kraków, Wrocław, Łódź, Metropolia Silesia, Trójmiasto, Poznań) znajduje się ponad 80% wszystkich centrów usług w Polsce (Rysunek 3). W każdym z nich działa co najmniej 25 centrów. W żadnej z pozostałych lokalizacji liczba centrów nie przekracza dziewięciu.

Analizując strukturę poszczególnych lokalizacji w zakresie profilu działających w nich centrów można zauważyć, że centra usług outsourcingowych (BPO/ITO) stanowią większość w zaledwie jednym z siedmiu analizowanych ośrodków¹⁰ (Warszawa). Ponadto, w Krakowie zaznaczyła się niewielka przewaga ich liczby nad pozostałymi typami. Centra usług wspólnych (SSC) przeważają w Łodzi, Metropolii Silesia i Poznaniu. Z kolei Wrocław jest jedynym ośrodkiem, w którym najwięcej jest centrów badawczo-rozwojowych. Struktura centrów Trójmiasta jest najbardziej wyrównana wśród analizowanych ośrodków (Rysunek 4).

centres (R&D). Over 80% of all the services centres in Poland are located in the seven major business services offshoring agglomerations⁹ (Warsaw, Kraków, Wrocław, Łódź, the Silesia Metropolis, the Tricity Area, Poznań – Figure 3). In each of those areas there are at least 25 centres. There are no more than nine centres in any of the remaining locations.

When analysing the structure of individual locations with respect to the profile of centres operating in such areas we can observe that outsourcing services centres (BPO/ITO) are in a clear majority in only one of the seven urban centres analysed¹⁰ (Warsaw). In Krakow we can see that centres which belong to this category are in a slight majority when compared to other types. Shared services centres (SSC) dominate in Łódź, the Silesia Metropolis and Poznań. Wrocław, on the other hand, is the only metropolitan area with the largest number of research and development centres. The structure of the Tricity Area's centres is the most balanced among the agglomerations analysed (Figure 4).

⁹ Należy uściślić, że jednostką analityczną w raporcie są aglomeracje. Przykładowo: Kraków analizowany jest łącznie z podmiejskim Zabierzowem, Łódź z Aleksandrowem Łódzkim, Poznań z Plewiskami, a Trójmiasto jako Gdańsk, Gdynia i Sopot. Na pozycję Metropolii Silesia w poszczególnych zestawieniach składają się dane centrów usług funkcjonujących w: Katowicach, Gliwicach, Sosnowcu, Rudzie Śląskiej, Tychach i Dąbrowie Górniczej.

¹⁰ Wzięto pod uwagę siedem ośrodków, w których działa co najmniej 25 zagranicznych centrów usług.

⁹ If we want to be precise it should be said that the units of analysis used in the report are agglomerations. For example: Krakow is analysed together with Zabierzów which is not a part of the Kraków city, Łódź together with Aleksandrów Łódzki, Poznań together with Plewiska, whilst Tricity includes Gdańsk, Gdynia and Sopot. The Silesia Metropolis includes, in individual analyses, data of the services centres operating in: Katowice, Gliwice, Sosnowiec, Ruda Śląska, Tychy and Dąbrowa Górnicza.

¹⁰ Agglomerations covered by the analysis are those in which at least 25 foreign services centers operate.

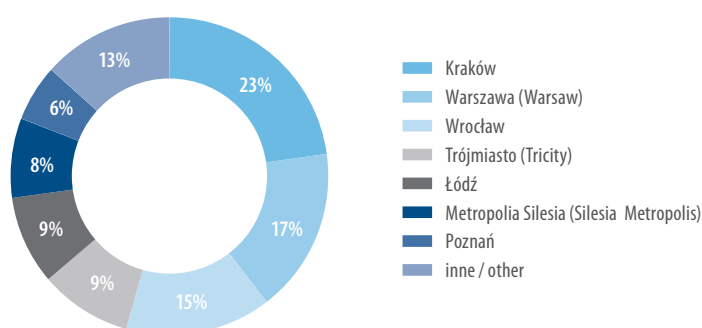
2.3.

ZATRUDNIENIE W CENTRACH USŁUG EMPLOYMENT IN SERVICES CENTRES

Centra usług z kapitałem zagranicznym zatrudniają w Polsce 85,0 tys. osób¹¹. W centrach BPO/ITO zatrudnionych jest 45% pracowników sektora, w centrach SSC – 35%. Pozostałe 20% (czyli 17,0 tys. osób) to pracownicy centrów R&D. Największym zatrudnieniem charakteryzuje się Kraków, w którym centra usług zatrudniają 19,4 tys. osób, co stanowi 23% ogółu pracowników sektora w Polsce (Rysunek 5). Miastami cechującymi się zatrudnieniem przekraczającym 10 tys. osób są jeszcze Warszawa i Wrocław. Generalnie, w dwunastu analizowanych ośrodkach liczba zatrudnionych w sektorze wynosi co najmniej 1 tys. osób (Rysunek 6). Warto jeszcze uściślić, że o pozycji Metropolii Silesia

Services centres with foreign capital operating in Poland employ 85.0 thousand people¹¹. BPO/ITO centres employ 45% of employees in the sector, whereas for SSC centres it is 35%. The remaining 20% (17 thousand people) are employed in R&D centres. The highest employment is in Krakow where services centres employ 19.4 thousand people, which constitutes 23% of all the sector's employees in Poland (Figure 5). Warsaw and Wrocław are other cities with employment in this sector exceeding 10 thousand people. Generally, in the twelve metropolitan areas analysed the number of people employed in the sector amounts to at least 1 thousand (Figure 6). It should

Rysunek 5. / Figure 5. Udział poszczególnych ośrodków offshoringu usług w zatrudnieniu w sektorze nowoczesnych usług biznesowych (2011) / Participation of individual service offshoring centres in the business services sector (2011)



Źródło / Source: badania własne ASBL / ASBL internal research.

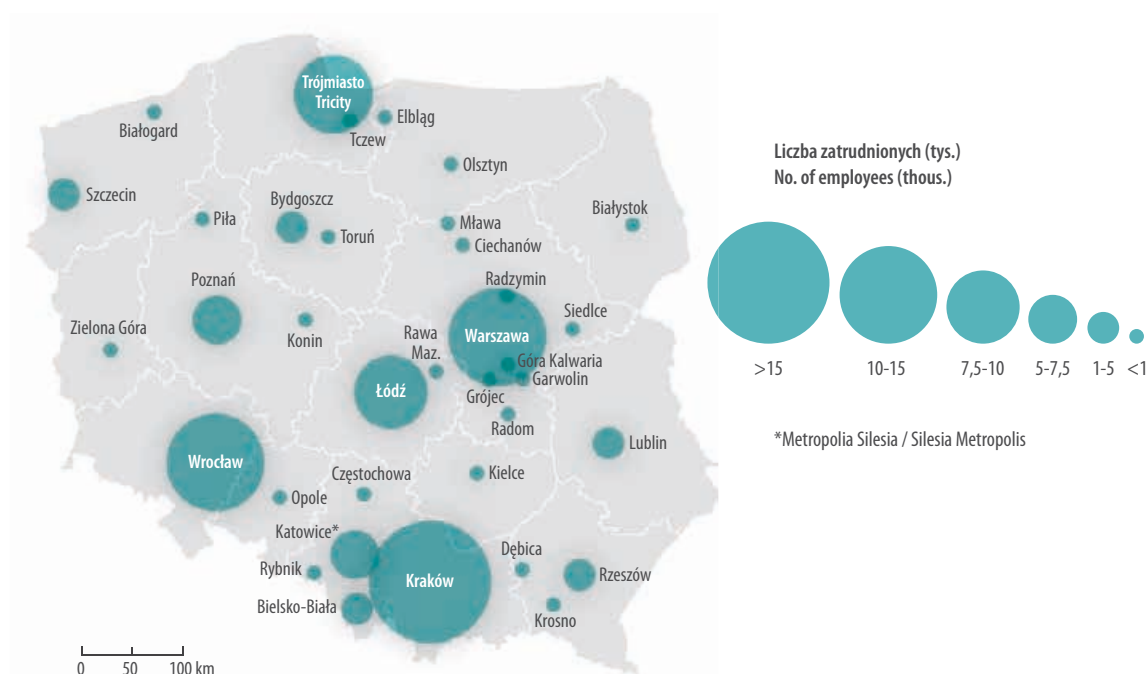
¹¹ Dane aktualne na 31.12.2011.

¹¹ Data as on 31.12.2011.

w strukturze zatrudnienia w sektorze decyduje głównie zatrudnienie w centrach w Katowicach. W przypadku Trójmiasta, ponad ¾ liczby zatrudnionych w aglomeracji skupia Gdańsk.

be pointed out that the position of the Silesia Metropolis in the structure of employment in the sector is determined mainly by employment in centres located in Katowice. In the case of the Tricity Area over 3/4 of those employed in the agglomeration work in Gdańsk.

Rysunek 6. / Figure 6. Zatrudnienie w zagranicznych centrach usług w Polsce w 2011 roku / Employment in foreign services centres in Poland in 2011



Źródło / Source: badania własne ABSL / ABSL internal research.

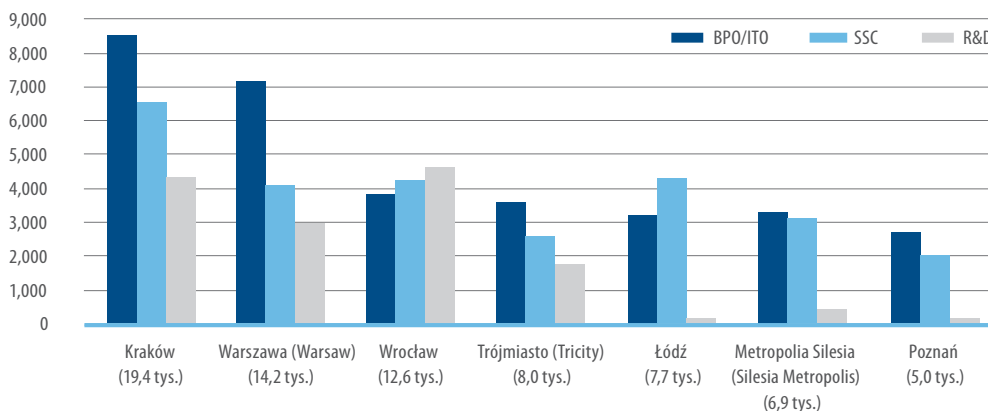
Na Rysunku 7 przedstawiono liczbę zatrudnionych w poszczególnych typach centrów usług w siedmiu głównych ośrodkach offshoringu usług biznesowych. Pozycja analizowanych ośrodków na podstawie liczby pracowników centrów BPO/ITO, nawiązuje do ich kolejności pod względem łącznego zatrudnienia w sektorze. W przypadku zatrudnienia w centrach SSC zwraca uwagę wysokie, drugie miejsce zajmowane przez Łódź. Biorąc pod uwagę

Figure 7 presents the number of people employed in individual types of services centres in the seven major business services offshoring agglomerations. The position of the agglomerations analysed on the basis of the number of employees of the BPO/ITO centres refers to their order established on the basis of the total employment in the sector. In the case of employment in SSC centres the high second position of Łódź is very notable. When

centra badawczo-rozwojowe, zdecydowanie największym zatrudnieniem charakteryzują się Wrocław (4,6 tys. osób) i Kraków (4,3 tys.). Więcej niż 1 tys. zatrudnionych w R&D pracuje ponadto w Warszawie (3 tys.) i Trójmieście (1,7 tys.). W żadnym z analizowanych ośrodków centra badawczo-rozwojowe nie przeważają w strukturze zatrudnienia. Warto jednak zaznaczyć, że we Wrocławiu pracuje w nich ponad 1/3 osób zatrudnionych w centrach usług. To zdecydowanie największa wartość w omawianej grupie głównych ośrodków offshoringu usług. Co charakterystyczne, wśród najważniejszych ośrodków pod względem zatrudnienia, Łódź, Poznań i Metropolia Silesia wyróżniają się wyraźnym profilem BPO/SSC – udział zatrudnienia w centrach R&D jest tam bowiem niewielki (kilkuprocentowy).

taking into account research and development centres, those with the largest employment are Wrocław (4.6 thousand people) and Krakow (4.3 thousand). Besides this, more than 1 thousand people employed in R&D centres work in Warsaw (3 thousand) and the Tricity Area (1.7 thousand). Research and development centres do not dominate in the employment structure in any of the analysed areas. It is worth noting, however, that research and development centres in Wrocław employ more than 1/3 of people employed in services centres. It is definitely the largest value in the analysed group of major services offshoring agglomerations. What is peculiar here is that among the areas that are most important with respect to employment, Łódź, Poznań and the Silesia Metropolis have a clear BPO/SSC profile – in those cities the share of employment in R&D centres is quite insignificant (just a few percent).

Rysunek 7. / Figure 7. Liczba zatrudnionych w poszczególnych typach centrów usług w głównych ośrodkach offshoringu usług (2011) / The number of people employed in individual types of services centres in the major business services offshoring agglomerations (2011)



Uwaga: w nawiasach podano całkowite zatrudnienie w centrach usług w poszczególnych ośrodkach / Note: values in brackets show the total employment in services centres in individual agglomerations

Źródło / Source: badania własne ASBL / ABSL internal research.

Przeciętne centrum usług w Polsce zatrudnia 252 osoby. Dla centrów BPO/ITO wartość ta wynosi 289 osób, dla SSC – 264 osoby, natomiast dla centrów R&D – 183 osoby. Warto zaznaczyć, że w Polsce prowadzi działalność 17 zagranicznych centrów zatrudniających ponad 1000 osób. Porównanie poszczególnych ośrodków pokazuje, że zdecydowanie największe średnie zatrudnienie w centrum charakteryzuje Kraków (352 osoby). W pozostałych ośrodkach z zatrudnieniem co najmniej 5 tys. osób, wartość ta kształtuje się w przedziale 196-301 osób.

Piętnastu największych pracodawców (Tabela 1) zatrudnia około 40% ogółu pracowników sektora w Polsce. Należy przy tym dodać, że większość z tych inwestorów posiada po kilka centrów usług, często o różnym profilu działalności.

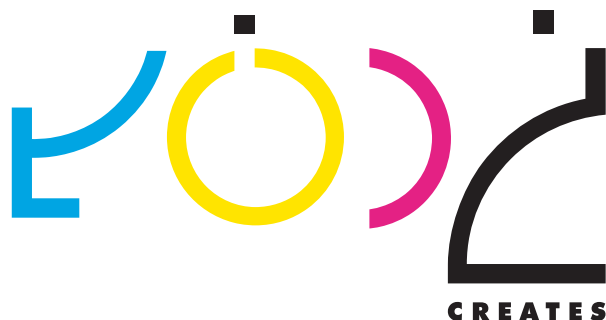
An ordinary services centre in Poland employs on average 252 people. For BPO/ITO this value amounts to 289 people, in the case of SSC it's 264, whereas R&D centres have 183 employees. It should also be emphasised that in Poland there are 17 foreign centres employing over 1000 people. Comparison of individual urban areas shows that the largest average employment per centre is in Krakow (352 people). In other areas with employment of at least 5 thousand people this value is between 196 and 301 people.

The fifteen largest employers (Table 1) employ around 40% of all the sector's employees in Poland. It should be added that the majority of these investors have several services centres, often with various business profiles.

Tabela 1. / Table 1. Najwięksi zagraniczni pracodawcy w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w 2011 roku / The largest foreign employers in the business services sector in 2011

Inwestor / Investor	Lokalizacja / Location	Przedziały zatrudnienia / Employment bracket
France Telecom	kilkanaście miast / several cities	6,000-6,500
Capgemini	Kraków, Katowice, Wrocław	4,000-4,500
IBM	Kraków, Wrocław, Gdańsk, Warszawa (Warsaw)	3,500-4,000
General Electric	Gdańsk, Warszawa (Warsaw), Łódź	3,000-3,500
Hewlett Packard	Wrocław	2,000-2,500
Bertelsmann Media	Poznań, Szczecin i inne / and other cities	2,000-2,500
Nokia Siemens Networks	Wrocław, Kraków	2,000-2,500
Citi Group	Warszawa (Warsaw), Olsztyn, Łódź	1,500-2,000
Shell	Kraków	1,500-2,000
Accenture	Warszawa (Warsaw), Łódź	1,000-1,500
Infosys	Łódź	1,000-1,500
Tieto	Wrocław, Szczecin	1,000-1,500
State Street	Kraków	1,000-1,500
Sabre	Kraków	1,000-1,500
Mellon	Warszawa (Warsaw), Łódź	1,000-1,500

Źródło / Source: badania własne ASBL / ABSL internal research.



Łódź - the best place for IT, SSC and BPO centers.

More than 11 thousand specialists employed in over 20 BPO centers and almost 20 IT centers, is a proof of favorable business climate in the city.

Preferable location of Łódź in the centre of Poland and Europe attracts the attention of local and foreign investors. Competitive operating costs put Łódź as one of the most attractive cities for business development. Universities with large number of students and graduates educated for IT and BPO sector provides wide access to highly qualified staff. Very good knowledge of European languages and low staff turnover ensures continuity and efficiency of business operations. In addition, the city offers an interesting package of incentives, among them an exemption from property tax and corporate income tax in Łódź Special Economic Zone.

The world's largest corporations have already recognized the advantages of Łódź, among others ABB, Accenture, Infosys BPO, Fujitsu Technology Solutions, DHL Express, Nordea, SouthWestern BPO, TomTom, Xerox.

In 2011, investors attracted by the city such as Tate & Lyle (SSC of a global supplier of semi-finished food products, with more than 30 manufacturing facilities around the world), BMS (software development for the managing of bankruptcy processes), Takeda (SSC of a global pharmaceutical company headquartered in Zurich) created hundreds of new jobs. Manufacturing companies in Łódź (GE Power Controls, Indesit, Philips) have developed their services by investing in SSC. Bank Citi Handlowy has opened in Łódź its Research and Development Centre, which is the first such facility in Europe and third in the world after Dublin and Singapore. This year, the BSH Bosch und Siemens Hausgeräte opened in Łódź its procurement/purchasing center. Well-educated staff negotiate payment terms, prices and conditions for delivery of materials and services for BSH branches in 20 countries worldwide.

The City of Łódź creates and promotes favorable conditions for the development of BPO and IT sector. "Łódź - centre of opportunity" programme dedicated to companies from IT and BPO sector and the project "Youth in Lodz - Focus on languages", which aim is to promote learning of rare foreign languages required by investors, makes Łódź more attractive than other cities.

A wide range of modern office space offer will become even more attractive thanks to new refurbishment projects. The largest revitalization project in Europe called a "New Center of Łódź," will change 90 hectares of land in the city center for commercial, artistic and cultural purposes. The heart of this project is the most modern and innovative, new railway station, moved 16 meters under the ground together with buses, new tram lines and road system. This area will be great place for business with its hotels, congress centers, new offices and direct link with the center of Warsaw, which can be reached in 1 hour.

Welcome to Łódź!
The fastest developing city of many opportunities for IT/BPO/SSC sector.

Contact:

Investor Relations Office, Łódź City Hall
 Piotrkowska 104 a Street, 90-926 Łódź, Poland
 e-mail: zoi@uml.lodz.pl

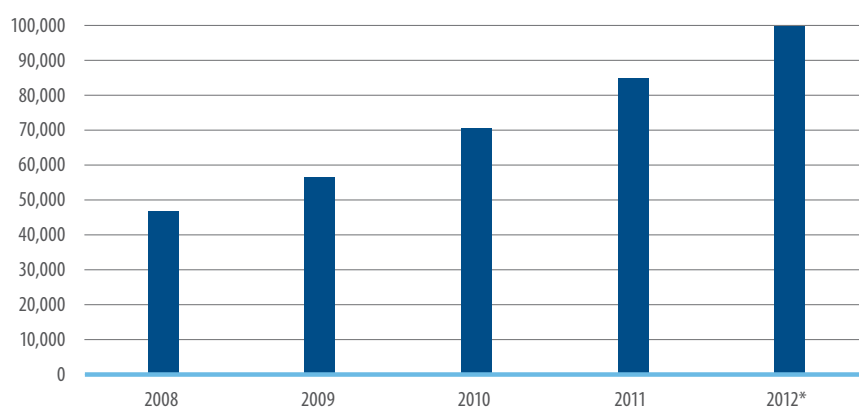
phone no: + 48 42 638 59 39 fax + 48 42 638 59 40



Generalnie, zatrudnienie w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce systematycznie wzrasta. W porównaniu do 2009 roku liczba pracowników centrów usług zwiększyła się o 50% – z 56,6 tys. do 85,0 tys. Tylko w ciągu ostatniego roku przybyło 14,5 tys. nowych miejsc pracy. Średni roczny wzrost zatrudnienia w skali kraju w kilkuletnim okresie (od 2008 roku) kształtował się na poziomie nieco ponad 20%. Biorąc pod uwagę dotychczasowy, dynamiczny rozwój omawianej branży można założyć, że do końca 2012 roku liczba zatrudnionych w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce podwoi się w porównaniu do stanu z 2008 roku (Rysunek 8) i będzie oscylować wokół 100 000 osób¹².

Generally, employment in the business services sector in Poland shows regular growth. When compared to 2009 the number of employees of services centres increased by 50% – from 56.6 thousand to 85.0 thousand. In just the last year alone, 14.5 thousand new jobs were created. The average annual growth of employment at a national level over the last few years (since 2008) has been slightly above 20%. Taking into account the dynamic development of the discussed business area so far, we may assume that by the end of 2012 the number of people employed in the business services sector in Poland will have doubled when compared to 2008 (Figure 8) and that it will amount to approximately 100,000 people¹².

Rysunek 8. / Figure 8. Zatrudnienie w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce w latach 2008-2012 / Employment in the business services sector in Poland in the years 2008-2012



*prognoza ABSL / ABSL's forecast

Źródło / Source: badania własne ABSL / ABSL internal research.

¹² Przyjmując bardziej ostrożne szacunki, wspomniana wartość będzie się mieścić w przedziale 95-100 tys. osób. Jeśli natomiast wzrost zatrudnienia okaże się wyraźnie większy niż przeciętny w ostatnich latach, do końca 2012 roku centra w Polsce będą zatrudniać ponad 105 tys. osób.

¹² If we assume more prudent estimates, this value will be between 95,000-100,000 people. If, however, the increase unemployment turns out to be evidently larger than the average growth unemployment over the last few years, then by the end of 2012 the centers in Poland will be employing more than 105,000 people.

LUBLIN

atrakcyjna lokalizacja dla BPO i IT

- największe miasto we wschodniej Polsce (Lublin - 350 000 mieszkańców, Lubelski Obszar Metropolitalny – ponad 700 000 mieszkańców)
- wykształcona społeczność (21,3% mieszkańców z wyższym wykształceniem)
- rozwinięte zaplecze akademickie: 11 uczelni wyższych, w tym 4 uniwersytety, 85.000 studentów, 20.000 absolwentów, nowe kierunki studiów, wysoka jakość kształcenia
- stale wzrastająca liczba cudzoziemców studiujących w Lublinie (ponad 1700 zagranicznych studentów)
- przyjazny klimat inwestycyjny: rozbudowany system ulg i zachęt inwestycyjnych
- wolne powierzchnie biurowe (relatywnie niższe stawki za wynajem, od 10 EUR/m²)

attractive location for BPO & IT

- largest city in Eastern Poland (Lublin - 350 000 inhabitants, Lublin Metropolitan Area - over 713 000 inhabitants)
- educated population (21.3% of the population with higher education)
- strong academic centre: 11 higher schools, including 4 universities, 85 000 students, 20,000 alumni, new courses of study with a high quality of education
- growing number of foreigners studying in Lublin (over 1700 foreign students)
- investment-friendly environment: an extensive system of tax and investment incentives
- available office space (relatively lower rental rates, from 10 EUR/sqm)

Tabela 2. / Table 2. Udział głównych ośrodków w ogólnym zatrudnieniu w sektorze w latach 2008-2011 / Participation of major agglomerations in total employment in the sector for the years 2008-2011

Ośrodek / Agglomeration	Udział w zatrudnieniu (%) Participation in employment (%)		Zmiana (p.p.) / Change (bps)
	2009	2011	
Kraków	24,6	22,8	-1,8
Warszawa (Warsaw)	17,5	16,8	-0,7
Wrocław	12,0	14,9	2,9
Trójmiasto (Tricity)	9,7	9,4	-0,3
Łódź	8,1	9,0	0,9
Metropolia Silesia (Silesia Metropolis)	8,3	8,1	-0,2
Poznań	6,2	5,8	-0,4
Ogółem / In total	86,3	86,7	0,4

Źródło / Source: badania własne ASBL / ABSL internal research.

W każdym z siedmiu największych ośrodków offshoringu usług w Polsce zanotowano w latach 2009-2011 wyraźny wzrost zatrudnienia w sektorze. Miastem, w którym przybyło od 2009 roku najwięcej miejsc pracy w centrach usług jest Wrocław. Liczba zatrudnionych w tym ośrodku, w ujęciu bezwzględnym, wzrosła o ponad 5,9 tys. osób. Nieco mniejszy przyrost zatrudnienia charakteryzował Kraków (5,4 tys. nowych miejsc pracy). W Warszawie powstało 4,3 tys. nowych miejsc pracy, a w pozostałych analizowanych ośrodkach od 1,4 tys. do 3,1 tys. (Rysunek 9).

Okazuje się, że w analizowanym okresie najbardziej dynamicznie rozwinął się Wrocław, w którym liczba zatrudnionych w centrach usług pod koniec 2011 roku była o 86% większa niż w 2009 roku. Bardzo wysoki przyrost liczby nowych miejsc pracy charakteryzował także Łódź (68%). W pozostałych analizowanych ośrodkach wzrost zatrudnienia nie przekroczył 50% stanu z końca 2009 roku, czyli był niższy niż średnia dla całego sektora w Polsce (Rysunek 9). Najniższy odnotowano w Krakowie, gdzie wyniósł 39%. Miejsca pracy powstałe w latach 2009-2011 stanowią około 1/3 obecnego łącznego zatrudnienia w analizowanych ośrodkach, podobnie jak w skali całego kraju.

Analiza zmian udziału poszczególnych ośrodków w zatrudnieniu w sektorze pokazała, że w okresie 2009-2011 najbardziej zwiększył się udział Wrocławia (o 2,9 punkta procentowego – z 12,0% do 14,9%). Wyraźny wzrost

In each of the seven largest services offshoring centres in Poland, a significant growth of employment in the sector was noted over the years 2009-2011. The city that has seen the largest increase of jobs in services centres since 2009 is Wrocław. The absolute value of the increase of employment here was over 5.9 thousand people. A slightly smaller gaining employment was noted in Krakow (5.4 thousand new jobs). In Warsaw 4.3 thousand new jobs were created whilst in the other agglomerations analysed it was between 1.4 and 3.1 thousand (Figure 9).

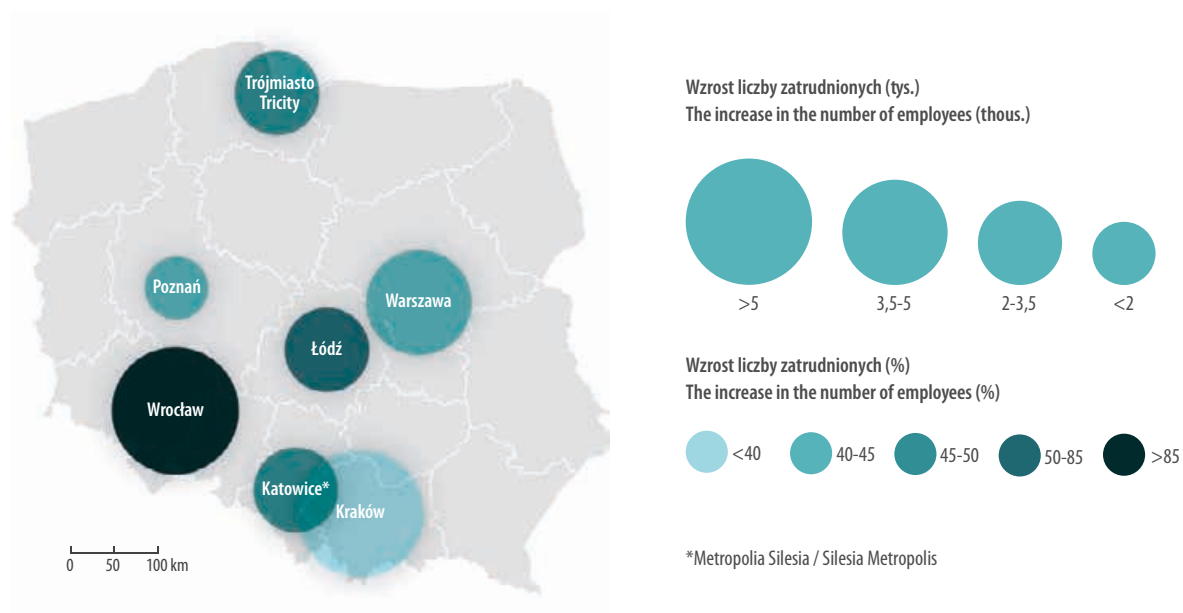
It turns out that the city that developed most dynamically over this period was Wrocław, where the number of people employed in services centres at the end of 2011 was 86% higher than in 2009. A very significant increase of new jobs was also recorded in Łódź (68%). In the remaining analysed agglomerations the increase of employment did not exceed 50% of the value recorded at the end of 2009, which means that it was lower than the average for the entire sector in Poland (Figure 9). The employment increase was the lowest in Krakow (39%). The new jobs created over the years 2009-2011 constitute approximately 1/3 of the present total employment in the analysed urban areas, just as in the rest of the country.

Analysis of changes of individual areas' participation in employment in the sector showed that over the years 2009-2011 Wrocław's grew the most (by 2.9 basis points – from 12.0% to 14.9%). A significant increase was also

zaobserwowano również w przypadku Łodzi (Tabela 2). Udział Metropolii Silesia, Trójmiasta i Poznania nieco się zmniejszył, natomiast Kraków i Warszawa zanotowały wyraźny spadek (odpowiednio o -1,8 i -0,7 punkta procentowego). Generalnie, udział siedmiu analizowanych ośrodków (aglomeracji) w ogóle zatrudnienia w skali kraju wzrósł w latach 2009-2011 z 86,3% do 86,7%. Grupa wymienionych w tabeli ośrodków nie straciła zatem znaczenia na rzecz mniejszych miast, a wręcz przeciwnie – umocniła swój udział.

noted in Łódź (Table 2). Participation of the Silesia Metropolis, the Tricity Area and Poznań decreased slightly, whereas Kraków and Warsaw recorded a noticeable drop (by -1.8 and -0.7 basis points, respectively). Generally, participation of the seven analysed agglomerations in total employment in Poland increased over the years 2009-2011 from 86.3% to 86.7%. Therefore, the group of the agglomerations listed in the table did not lose any of its importance with respect to smaller towns and cities; on the contrary – it increased its participation.

Rysunek 9. / Figure 9. Zmiany zatrudnienia w głównych ośrodkach offshoringu usług w Polsce w latach 2009-2011 / Changes in employment in the major services offshoring agglomerations in Poland in the years 2009-2011



Źródło / Source: badania własne ABSL / ABSL internal research.

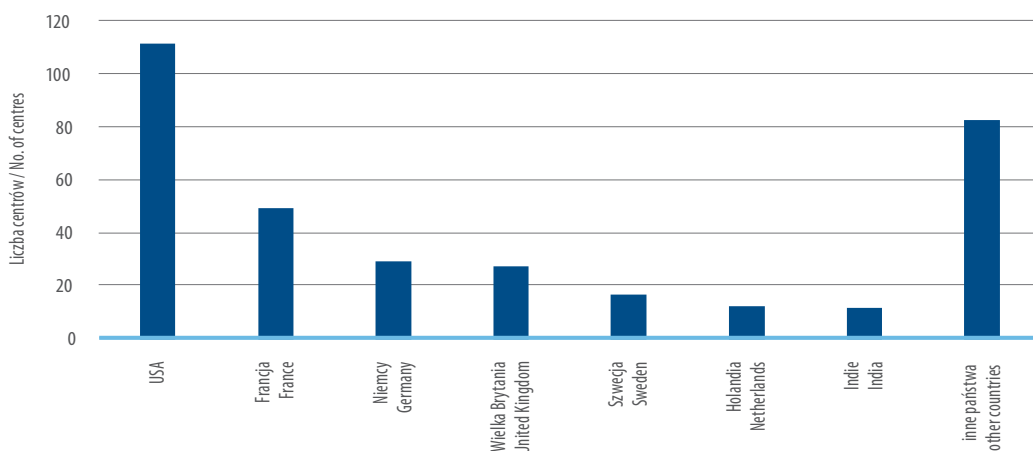
2.4.

CENTRA USŁUG A KRAJE POCHODZENIA KAPITAŁU SERVICES CENTRES AND THE COUNTRIES OF ORIGIN OF FOREIGN CAPITAL

W centra usług w Polsce zainwestowały przedsiębiorstwa z 24 państw¹³, ponadto strukturę własnościową kilkunastu centrów charakteryzuje przewaga kapitału międzynarodowego. Kapitał 50% centrów jest własnością firm z państw Unii Europejskiej. Prawie 1/3 centrów usług z kapitałem zagranicznym w Polsce to inwestycje amerykańskie (111 centrów – Rysunek 10). Czterdzieści dziewięć centrów charakteryzuje się większościowym udziałem kapitału

Companies from 24 different countries have invested in the services centres in Poland¹³ whilst international capital dominates in the ownership structure of a dozen or so of these centres. The capital of 50% of the centres belongs to companies from the European Union. Nearly 1/3 of the centres with foreign capital in Poland are American investments (111 centres – Figure 10). French entities own a majority interest in 49 centres, German ones 29 centres

Rysunek 10. / Figure 10. Państwa z których pochodzi kapitał największej liczby zagranicznych centrów usług / The countries from which the capital of the majority of foreign services centres originates



Źródło / Source: badania własne ASBL / ABSL internal research.

¹³ W analizie przyjęto za kraj pochodzenia inwestora takie państwo, z którego faktycznie pochodzi kapitał, a nie kraj rejestracji spółki nadrzędnej wobec polskiej spółki zależnej.

¹³ The analysis assumes that the investor's country of origin is the country from which the capital really originates and not the country of registration of the company which controls its Polish subsidiary.



Employment growth
BPO/SSC in 2008 - 2011
in Poznan - 100%



Poznan

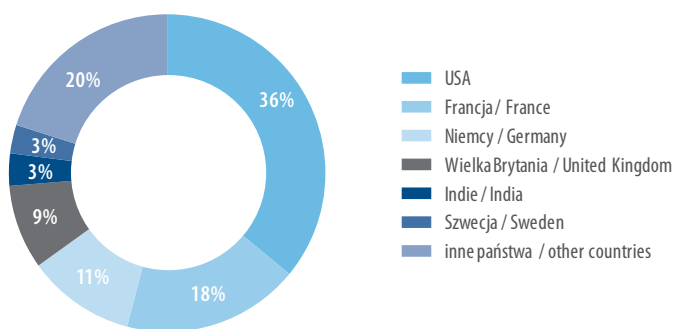
The best city for your center

- well developed BPO/SSC sector
- strong human potential
- advanced language skills
- good business infrastructure

www.poznan.pl

POZnan*
* Eastern energy, Western style

Rysunek 11. / Figure 11. Struktura zatrudnienia w zagranicznych centrach usług według kraju pochodzenia kapitału / Structure of employment in foreign services centres as per origin of the capital



Źródło / Source: badania własne ASBL / ABSL internal research.

francuskiego, dwadzieścia dziewięć niemieckiego i dwadzieścia siedem brytyjskiego. Pozostałe 121 centrów jest własnością przedsiębiorstw z 20 państw (m.in. ze Szwecji, Holandii, Indii) oraz kapitału międzynarodowego.

W ostatnich latach (2009-2011) największa liczba inwestycji w centra była związana z aktywnością przedsiębiorstw z kapitałem amerykańskim. Firmy z USA otworzyły 33 centra, co stanowiło 30% wszystkich dotychczasowych inwestycji z tego państwa.

Udział państw Unii Europejskiej w strukturze zatrudnienia jest podobny do udziału w liczbie centrów i wynosi 51%. Ponad 1/3 ogółu pracowników sektora zatrudniona jest w centrach, w których inwestorami są przedsiębiorstwa z USA (Rysunek 11). Kolejne miejsce na liście zajmują centra z kapitałem francuskim (18%). Około 11% zatrudnionych pracuje w centrach niemieckich, 9% w brytyjskich, a 3% w centrach z kapitałem hinduskim. Pozostali zatrudnieni w sektorze pracują w centrach będących własnością inwestorów z innych krajów, a także posiadających większościowy kapitał międzynarodowy.

and British 27. The remaining 121 centres are owned by companies from 20 countries (e.g. from Sweden, the Netherlands, India) and controlled by international capital.

Over the last few years (2009-2011) the largest number of investments in centres has been connected with the business activities of companies with American capital. Companies from the USA created 33 centres, which constitutes 30% of all the previous investments coming from that country.

The share of EU states in employment structure is similar to their share in the number of centres, making 51%. Over 1/3 of all employees in the sector are employed in centres whose major investors come from the USA (Figure 11). The next place on the list belongs to centres with French capital (18%). Approximately 11% of employees work in German centres, 9% in British centres and 3% in centres with Indian capital. Other people employed in the sector work in centres owned by investors from other countries as well as those with a majority of international capital.



OLSZTYN IS OPEN FOR BPO CENTRES

Olsztyn (North-Eastern Poland) is a dynamically developing city with creative and well educated human resources as well as over 40,000 students. In the near future, more than 35,000 sq. m of modern office space located in the city centre will be offered in Olsztyn.

OLSZTYN – THE CITY FRIENDLY TO INVEST AND LIVE IN



www.olsztyn.eu

2.5.

RODZAJE I ZASIĘG GEOGRAFICZNY USŁUG ŚWIADCZONYCH PRZEZ CENTRA

TYPES AND GEOGRAPHICAL SCOPE OF THE SERVICES PROVIDED BY CENTRES

Analiza struktury usług świadczonych w centrach SSC, BPO/ITO oraz R&D wykazała¹⁴, że procesami biznesowymi obsługiwanymi w największej liczbie centrów są finanse i księgowość (108 centrów), usługi IT (107) oraz działalność badawczo-rozwojowa (106), która realizowana jest nie tylko w centrach R&D, ale również w niektórych jednostkach świadczących bardziej zaawansowane usługi outsourcingu IT. W 90 centrach realizuje się procesy związane z obsługą klienta (z wyłączeniem wsparcia IT), a 56 centrów zajmuje się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Usługi finansowe świadczone są w 44 centrach usług. Jest w tym gronie grupa kilkunastu wyspecjalizowanych, typowych centrów usług finansowych (czyli tych, w których świadczone są głównie usługi finansowe). Większość podmiotów zajmujących się usługami finansowymi to centra usług wspólnych. Przeważają w tej grupie centra instytucji bankowych. Usługi z zakresu wsparcia procesów decyzyjnych i outsourcingu procesów wiedzy wykonywane są w 25 centrach, a zarządzania zaopatrzeniem w 21. Pozostałe, nie wymienione wcześniej usługi (m.in. zarządzanie dokumentacją), świadczone są w 37 centrach (Rysunek 12).

Należy podkreślić, że zdecydowana większość centrów świadczy usługi w zakresie co najmniej dwóch procesów biznesowych, np. finansów i księgowości oraz usług IT. Stanowi to przejaw rosnącej kompleksowości działalności centrów w Polsce. Z drugiej strony, na rynku wyróżniają się wyspecjalizowane centra, obsługujące najczęściej bardziej zaawansowane procesy.

Ciekawie przedstawiają się również wyniki dotyczące zmian w zakresie świadczonych usług, które miały miejsce w 2011 roku oraz planów w tym zakresie dotyczących najbliższych 3 lat. Zwraca uwagę fakt, że dominująca część analizowanych podmiotów zmieniła w ostatnim roku swój

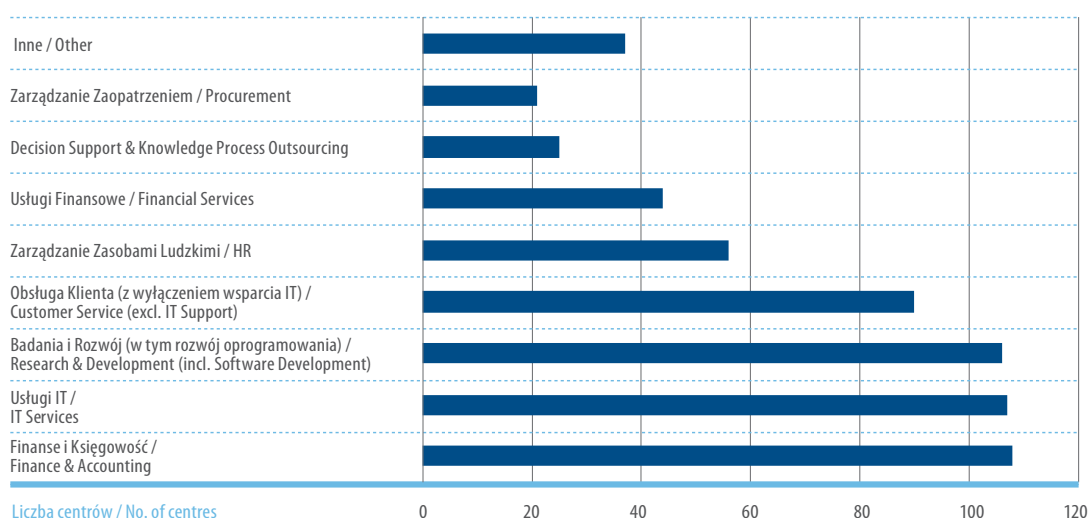
Analysis of the structure of the services provided in SSC, BPO/ITO and R&D centres showed¹⁴ that the processes dealt with in the majority of centres include finances and accounting (108 centres), IT services (107 centres) as well as research and development services (106), which are rendered not only in R&D centres but also in other entities that provide more advanced IT outsourcing services. 90 centres deal with customer service-related processes (excluding IT support), whilst 56 centres deal with human resources management. Financial services are provided in 44 services centres. This group includes several specialised, typical financial services centres (that is, centres which in the first place provide financial services). Most of the entities which render financial services are shared services centres. The entities that dominate in this group are the centres of bank institutions. Services connected with support for decision-making processes and with outsourcing of processes are provided by 25 centres, whereas management services are provided by 21 centres. Other services that have not been previously mentioned (e.g. documentation management) are rendered by 37 centres (Figure 12).

It should be emphasised that a definite majority of centres provide services in at least two business areas, e.g. finance and accounting or IT services. This proves that the business activity of services centres in Poland is increasingly comprehensive. On the other hand, the centres that stand out in the market are specialist centres which deal first of all with more advanced processes.

The effects of the changes with respect to services provided, which occurred in 2011, as well as the plans in this respect for the next 3 years are also interesting. It is worth noting that the majority of entities analysed have

¹⁴ Należy zaznaczyć, że przedstawione na Rysunku 12 szacunki dotyczące liczby centrów, świadczących poszczególne usługi są wartościami minimalnymi. Oznacza to, że w rzeczywistości mogą one przyjmować wyższe wartości. Szacunki przedstawione na rycinie nie sumują się do ogólnej liczby centrów ponieważ w wielu z nich świadczonych jest po kilka rodzajów usług.

¹⁴ It should be noted that the estimates presented in Figure 12 that refer to the number of centers providing particular services are the minimum values. This means that in reality these values may be higher. After summing up, the estimates presented in the figure do not give the total number of centers since most of them provide several types of services.

Rysunek 12. / Figure 12. Rodzaje usług świadczonych w zagranicznych centrach w Polsce (2011) / Types of services provided in foreign centres in Poland (2011)

Źródło / Source: badania własne ASBL / ABSL internal research.

profil działalności, wprowadzając bardziej zaawansowane usługi. Zdecydowana większość analizowanych podmiotów (83%) zadeklarowała wprowadzenie bardziej zaawansowanych działalności bez zmniejszania dotychczasowego zakresu świadczonych usług. W przypadku 13% centrów nie doszło do zmian w zakresie prowadzonej działalności. Pozostałe centra (4%) wprowadziły bardziej zaawansowane działalności przy jednoczesnym zmniejszeniu dotychczasowego zakresu świadczonych usług (Rysunek 13).

Bardzo podobnie wyglądały odpowiedzi przedstawicieli centrów dotyczące planów analizowanych podmiotów na najbliższe 3 lata. Dominująca część centrów (81%) zadeklarowała wprowadzenie bardziej zaawansowanych działalności bez zmniejszania dotychczasowego zakresu świadczonych usług.

Omawianą branżę cechuje szerokie spektrum procesów biznesowych obsługiwanych w poszczególnych miejscowościach. Wyniki analizy wskazują jednak na wyraźną specjalizację poszczególnych ośrodków w zakresie rodzajów świadczonych w nich usług. W poniższej tabeli przedstawiono rodzaje usług, które stanowią o specyfice wybranych aglomeracji na tle innych (Tabela 3). Uporządkowano je również pod względem znaczenia. Należy przy tym zaznaczyć, że usługi, które zostały określone

changed their business profile by introducing more advanced services. A clear majority of the analysed entities (83%) declared that they would introduce more advanced services without limiting the scope of the services rendered previously. 13% of centres did not change the scope of their business activity. The remaining centres (4%) introduced more advanced services but limited the scope of the services provided so far (Figure 13).

The answers from centres' representatives regarding their companies' plans for the following 3 years were similar. The majority of the analysed entities (81%) declared that they would introduce more advanced services without limiting the scope of the services rendered so far.

The analysed industry features a broad range of business processes serviced in specific cities. However, the findings of the analysis indicate a distinct specialisation of specific cities (agglomerations) in terms of types of services provided. The Table below presents the types of services that determine the unique nature of selected agglomerations compared to other cities (Table 3). They have been organised in order of significance. It should be emphasized that the services defined in the table as specialisations had to meet two conditions. First, they had to be provided by at least 1/3rd of the service centres in the

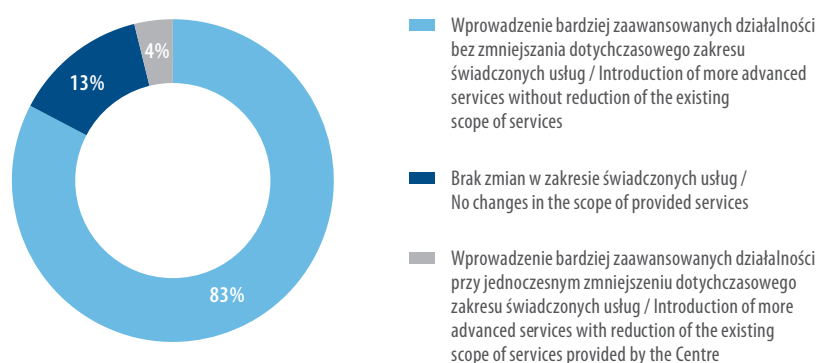
w tabeli jako specjalizacje, musiały spełnić dwa warunki. Po pierwsze, powinny być świadczone w co najmniej 1/3 centrów usług w danym ośrodku¹⁵. Po drugie, ich udział w gronie centrów w danym ośrodku powinien być wyższy niż udział w ogóle centrów w grupie analizowanych głównych lokalizacji offshoringu usług w Polsce. W przypadku wsparcia procesów decyzyjnych i outsourcingu procesów wiedzy (Knowledge Process Outsourcing, KPO) nie można wskazać ośrodka o wyraźnej specjalizacji pod kątem usług tego typu. Należy jednak podkreślić, że w Warszawie i Wrocławiu ich udział w strukturze usług jest znacząco większy niż w analizowanej grupie największych ośrodków offshoringu usług w Polsce. Podobna sytuacja dotyczy usług finansowych. W tym przypadku również trudno mówić o specjalizacji ośrodków, jednak warto podkreślić, że w Łodzi udział tego rodzaju usług pod względem ich obecności w centrach jest zdecydowanie największy wśród analizowanych miejsc.

given cities¹⁵. Secondly, their share in a group of centres in a given city should be higher than the share in total centres in a group of analysed major offshoring.

In the case of support for Decision-Making Processes and Knowledge Process Outsourcing (KPO) no city is indicated with a definite specialisation in services of this type. It should be emphasized, however, that their share in the structure of services is significantly higher in Warsaw and Wrocław than in the rest of the analysed group of major cities. A similar situation pertains to financial services. In this case, whilst it is hard to talk about cities' specialisation, it is worth highlighting that in Łódź, the share of this type of services in terms of their presence in centres is definitely the highest among the analysed venues.

Almost all tested centres (nine out of ten) provide services for clients from Western Europe¹⁶. Obviously, this pertains both to external clients and to the internal client (parent corporations). Entities that conduct their business

Rysunek 13. / Figure 13. Zmiany w zakresie usług świadczonych przez centra, które miały miejsce w 2011 roku / Types of services provided in foreign centres in Poland (2011)



Źródło / Source: badania własne ASBL / ABSL internal research.

¹⁵ Lepszym wskaźnikiem do określenia specjalizacji byłoby zatrudnienie przy świadczeniu poszczególnych rodzajów usług. Brak danych w skali kraju uniemożliwił jednak dokonanie analizy tego typu.

¹⁵ Headcount in provision of specific types of services would make a better indicator for determining a specialisation. Completion of this type of analysis was prevented however by a lack of data on a national scale.

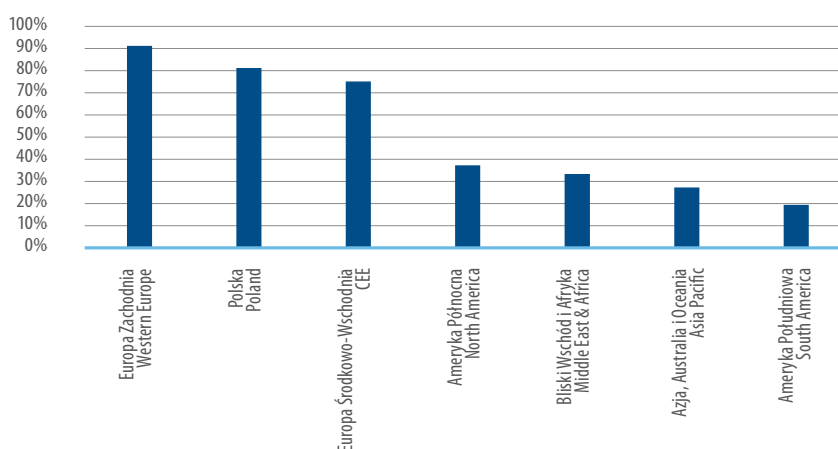
¹⁶ Unless indicated otherwise, further analyses in this and the next sections are based on data obtained from representatives of service centres who replied to the questions in the Web-based questionnaire.

Tabela 3. / Table 3. Specjalizacje głównych ośrodków offshoringu usług biznesowych / Specialisation of major areas of business service offshoring

Ośrodek	Specjalizacja / Specialisation	Uwagi / Comments
Warszawa (Warsaw)	Finanse i Księgowość Finance and Accounting	Warto również zaznaczyć, że udział Obsługi Klienta (z wyłączeniem wsparcia IT) jest wyraźnie wyższy niż w pozostałych omawianych ośrodkach. It is also noteworthy that the share of Customer Services (exclusive of IT support) is distinctively higher than in the rest of the analysed cities.
Kraków	Usługi IT Finanse i Księgowość IT Services Finance and Accounting	Przed wszystkim zdecydowanie największy udział podmiotów świadczących Usługi IT w porównaniu do struktury centrów innych analizowanych ośrodków. Most of all, there is the obviously highest share of the entities providing IT Services compared to the structure of centres in other analysed cities.
Wrocław	Badania i Rozwój (w tym rozwój oprogramowania) Research and Development (including software development)	Usługi R&D świadczone są w ponad połowie centrów z tego miasta, co jest zdecydowanie najwyższym udziałem wśród wszystkich większych ośrodków offshoringu usług. R&D services are provided in over half of the centres in this city, which account for definitely the highest share among all major cities of services offshoring.
Łódź	Brak specjalizacji No specialisation	Należy odnotować, że udział Usług IT oraz Obsługi Klienta (z wyłączeniem wsparcia IT) jest wyższy niż przeciętny dla grupy analizowanych ośrodków offshoringu – nie można jednak tego interpretować jako specjalizacji ośrodka. It is noteworthy that the share of IT Services and Customer Services (exclusive of IT support) is higher than average for the group of analysed cities performing offshoring; it cannot, however, be interpreted as a city specialisation.
Metropolia Silesia (Silesia Metropolis)	Obsługa Klienta (z wyłączeniem wsparcia IT) Zarządzanie Zasobami Ludzkimi Usługi IT Customer Service (exclusive of IT support) Human Resources Management IT Services	Brak wyraźnej specjalizacji. Największy udział centrów świadczących usługi w zakresie Obsługi Klienta (z wyłączeniem wsparcia IT) w analizowanych ośrodkach. Największy w badanej grupie udział centrów zajmujących się Zarządzaniem Zasobami Ludzkimi. Istotna pozycja Usług IT w strukturze centrów ośrodka – trzeci największy udział w analizowanej grupie, po Krakowie i Trójmieście. No distinct specialisation. The highest share of centres providing Customer Services (exclusive of IT support) in the analysed cities. The highest share of centres involved in Human Resources Management in the tested group. A significant position of IT Services in the structure of centres in a city – the third highest share in the analysed group after Krakow and the Tricity Area.
Trójmiasto (Tricity)	Badania i Rozwój (w tym rozwój oprogramowania) Usługi IT Research and Development (including software development) IT Services	Bardzo wyraźna specjalizacja w zakresie R&D. Drugi po Wrocławiu ośrodek pod względem udziału tego typu jednostek w strukturze centrów oraz drugi wśród wszystkich większych ośrodków offshoringu usług pod względem udziału centrów świadczących Usługi IT. A very distinct specialisation in R&D. The second city in terms of share of entities of this type in the structure of centres and the second among all major cities of services offshoring in terms of the share of centres providing IT services.
Poznań	Finanse i Księgowość Finance and Accounting	Zdecydowana dominacja Finansów i Księgowości nad innymi rodzajami usług świadczonych w mieście. Najwyższy udział tego rodzaju usług wśród wszystkich analizowanych ośrodków. Definite domination of Finance and Accounting over other types of services provided in the city. The highest share of this type of services among all analysed cities.

Źródło / Source: badania własne ASBL / ABSL internal research.

Rysunek 14. / Figure 14. Zasięg geograficzny usług świadczonych przez centra z kapitałem zagranicznym w 2011 roku / Geographical range of services provided by centres having international capital in 2011



Źródło / Source: badania własne ASBL / ABSL internal research.

Prawie wszystkie badane centra (dziewięć na dziesięć) świadczą usługi dla klientów z Europy Zachodniej¹⁶. Oczywiście dotyczy to zarówno klienta zewnętrznego, jak i wewnętrznego (korporacje macierzyste). Podmioty działające w Polsce obsługiwane są przez 81% analizowanych centrów, a ¼ badanych jednostek świadczy usługi na rzecz przedsiębiorstw z Europy Środkowo-Wschodniej. Udział centrów obsługujących firmy z pozostałych obszarów jest już zdecydowanie niższy (Rysunek 14). Przytoczone wyniki wyraźnie wskazują, że sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce jest wyspecjalizowany w obsłudze podmiotów w krajach europejskich.

Zasięg geograficzny usług świadczonych przez centra obejmuje najczęściej dwa lub trzy z analizowanych obszarów. Co ciekawe, 15% analizowanych centrów działa na rzecz podmiotów ze wszystkich siedmiu omawianych obszarów. Dla ponad 2/3 centrów (67%) głównym obszarem świadczenia usług jest Europa Zachodnia. W przypadku niecałej 1/5 centrów jest nim Polska, a dla 10% – Europa Środkowo-Wschodnia.

in Poland are serviced by 81% of the analysed centres and 3/4 of the entities provide services to the businesses from Central and Eastern Europe. The share of centres providing services to companies from other regions is definitely lower (Figure 14). The findings clearly demonstrate that the business services sector in Poland is specialised in the provision of services to entities in European countries.

The geographical range of the services provided by the centres usually covers two or three of the analysed areas. What is interesting is that 15% of the analysed centres operates for entities from all seven areas in question. For over 2/3rd of the centres (67%), Western Europe is the major area of service provision. Poland accounts for less than 1/5th of the centres, Central and Eastern Europe – 10%.

¹⁶ O ile nie zaznaczono inaczej, dalsze analizy w niniejszym i kolejnym rozdziale opierają się na danych uzyskanych od przedstawicieli centrów usług, którzy odpowiedzieli na pytania zawarte w internetowej ankiecie.

2.6.

JĘZYKI, W KTÓRYCH CENTRA ŚWIADCZĄ USŁUGI LANGUAGES FOR SERVICE PROVISION IN THE CENTRES

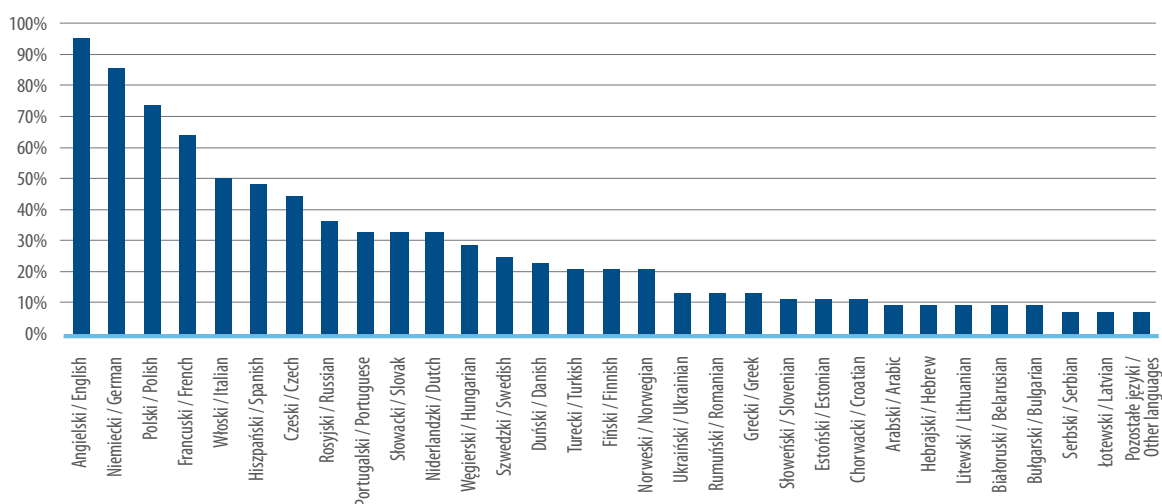
Wyniki analizy wskazują, że usługi wykonywane w centrach w Polsce świadczone są w 34 językach. Językiem, w którym najczęściej obsługuje się klientów jest angielski. Prawie wszyscy przedstawiciele centrów (96%) zadeklarowali jego użycie podczas wykonywania usług. Na kolejnym miejscu znalazł się język niemiecki, który wykorzystuje się w 86% badanych podmiotów. Około ¾ badanych centrów zadeklarowało wykonywanie usług w języku polskim. Generalnie, aż 11 języków jest wykorzystywanych w co najmniej 1/3 centrów (Rysunek 15). Wśród pozostałych języków, używanych w pojedynczych centrach, znajdują się: Czarnogórski, Suahili, Wietnamski i Mołdawski.

Centrum usług zajmujące pierwszą pozycję pod względem liczby języków, w których świadczone są usługi – wykorzystuje ich aż 32. Dwadzieścia lub więcej języków jest używanych w pięciu z 51 analizowanych centrów. Należy dodać, że duża liczba używanych języków charakteryzuje głównie większe z centrów, świadczące szeroki zakres usług. Zdecydowanie mniej języków wykorzystywanych jest w większości wysoko wyspecjalizowanych centrów, głównie o profilu ITO lub R&D.

The findings of the analysis indicate that the services delivered in the centres in Poland are provided in 34 languages. The language in which clients are most frequently serviced is English. Almost all representatives of centres (96%) declared it to be used in services provision. German, used in 86% of the tested entities, was in second place. About 3/4 of the tested centres declared provision of services in Polish. In general, as many as 11 languages are used in at least 1/3 centres (Figure 15). Among other languages, in single centres, are: Montenegrin, Swahili, Vietnamese and Moldavian.

The service centre taking first place in terms of the number of languages in which services are provided uses as many as 32. Twenty or more languages are used in five of the 51 centres analysed. It should be added that a large number of languages used is mainly a feature of the bigger of the centres that provide a broader range of services. Certainly, fewer languages are used in the majority of highly specialised centres that mainly feature the ITO or R&D profile.

Rysunek 15 / Figure 15. Języki używane w zagranicznych centrach usług w 2011 roku / The languages used in foreign service centres in 2011



Źródło / Source: badania własne ASBL / ASBL internal research.

2.7.

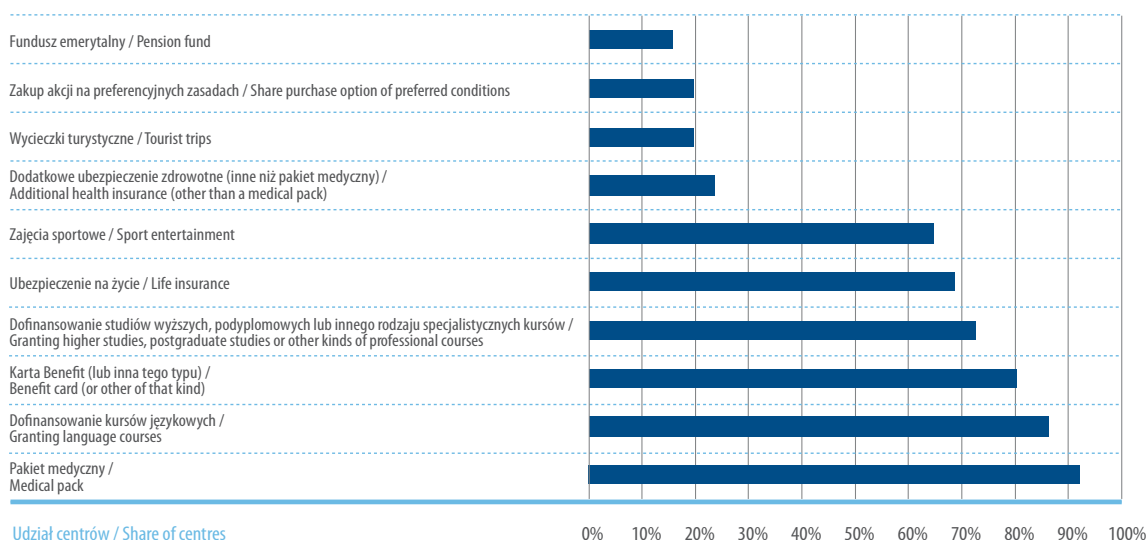
ŚWIADCZENIA POZAPŁACOWE OFEROWANE PRZEZ CENTRA USŁUG

NON-SALARY BENEFITS OFFERED BY SERVICE CENTRES

Przeprowadzona analiza wykazała, że wszystkie badane centra oferują swoim pracownikom dodatki pozapłacowe. W większości z nich funkcjonuje po kilka dodatków (zazwyczaj 4 do 5) do wyboru przez pracowników. W centrach deklarujących możliwość skorzystania z przywilejów pozapłacowych najczęściej oferowanym dodatkiem jest pakiet medyczny (92% analizowanych podmiotów – Rysunek 16). W 86% centrów pracownicy mogą skorzystać z dofinansowania kursów językowych, a w 80% centrów z kart rabatowych typu Benefit. Należy podkreślić, że możliwość skorzystania z niektórych przywilejów pozapłacowych jest czasami uzależniona od stanowisk zajmowanych przez pracowników.

The completed analysis demonstrated that all tested centres offer non-salary benefits to their employees. The majority of them have several benefits (usually 4-5) for employees to choose from. In the centres that declare non-salary benefits options, the most frequently offered is a medical insurance package (92% of analysed entities – Figure 16). In 86% of centres, employees may take advantage of funding for language courses, and in 80% there are Benefit-type discount coupons. It should be emphasized that the option to take advantage of some non-salary benefits is often subject to the positions of employees.

Rysunek 16. / Figure 16. Świadczenia pozapłacowe oferowane przez centra usług w 2011 roku / Non-salary benefits offered by service centres in 2011.



Źródło / Source: badania własne ASBL / ABSL internal research.

2.8.

CENTRA USŁUG WSPÓLNYCH A STRUKTURA BRANŻOWA FIRM MACIERZYSTYCH

SHARED SERVICES CENTRES VS. BRANCH STRUCTURE OF THEIR MOTHER COMPANIES

Interesującym zagadnieniem jest analiza struktury branżowej kapitału napływającego do Polski w postaci inwestycji w centra usług. W dotyczącym tej kwestii, niniejszym podrozdziale, skoncentrowano uwagę na centrach usług wspólnych (SSC). Profile działalności firm macierzystych przypisano do podziału branżowego zaprezentowanego w Tabeli 4.

The branch structure of capital inflowing to Poland in the form of investments in service centres is an interesting issue. In the hereby paragraph, dedicated to this question, the Authors focused on shared services centres (SSC). The profiles of activities of their mother companies were assigned to branch split presented in Table 4.

Tabela 4. / Table 4. Podział branżowy firm tworzących w Polsce centra usług wspólnych / Branch split of companies establishing shared services centres in Poland

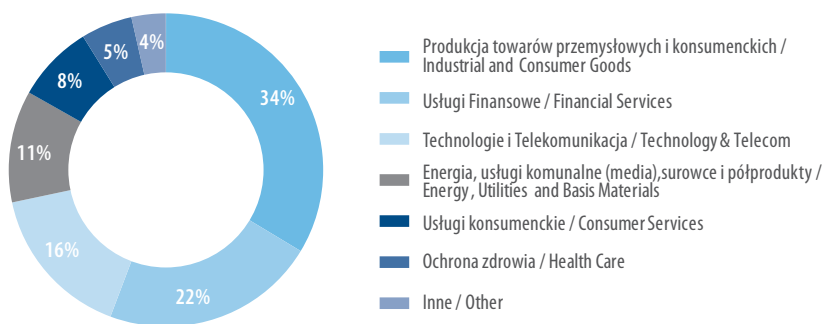
Branża / Branch	Przykładowe działalności gospodarcze / Examples of economic activities
Produkcja towarów przemysłowych i konsumenckich / Industrial and Consumer Goods	produkcja sprzętu budowlanego, przemysł lotniczy i obronny, produkcja kontenerów i opakowań, produkcja sprzętu elektronicznego, przemysł motoryzacyjny, przemysł spożywczy, towary konsumenckie itd. / constructions, aerospace & defense, containers & packaging, electronic equipment, automotive, food, personal goods etc.
Usługi konsumenckie / Consumer Services	handel i dystrybucja, media i rozrywka, turystyka / retail & distribution, media & entertainment, travel
Ochrona zdrowia / Health Care	w tym przemysł farmaceutyczny i biotechnologia / incl. pharma & biotechnology
Energia, usługi komunalne (media), surowce i półprodukty / Energy, Utilities and Basis Materials	wydobycie i przetwórstwo ropy naftowej i gazu ziemnego; zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę; przemysł chemiczny, przemysł drzewny i papierniczy, wydobywanie i przetwórstwo surowców mineralnych, przetwórstwo metali / oil, gas; electricity, gas, water; chemicals, forestry & paper, mining, metals
Usługi Finansowe / Financial Services	usługi bankowe, ubezpieczeniowe, inwestycyjne / banking, insurance, investments
Technologie i Telekomunikacja / Technology & Telecom	oprogramowanie, hi-tech, telekomunikacja / software, hi-tech, telecom
Inne / Other	np. sektor publiczny, usługi konsultingowe / e.g. public sector – government related, consulting

Źródło / Source: badania własne ASBL / ABSL internal research.

Wyniki analizy wskazują, że centra usług wspólnych w Polsce tworzą najczęściej firmy zajmujące się produkcją towarów przemysłowych i konsumenckich (Rysunek 17) – na ich rzecz pracowała ponad 1/3 centrów SSC (34%) działających w Polsce w 2011 roku. Na kolejnym miejscu znalazła się grupa firm świadczących usługi finansowe, dla których pracowało 22% ogółu centrów usług wspólnych.

The study indicates that shared services centres in Poland are most usually established by companies from Industrial and Consumer Goods branch (Figure 17), with over 1/3rd of SSCs active in Poland (34%) operating for them in 2011. The further rank was occupied by a group of companies from Financial Services branch, served by 22% of all service centres.

Rysunek 17. / Figure 17. Struktura centrów usług wspólnych w Polsce, w podziale na branże ich firm macierzystych (2011) / Structure of shared services centres in Poland, split by branches of their mother companies (2011)



Źródło / Source: badania własne ASBL / ABSL internal research.

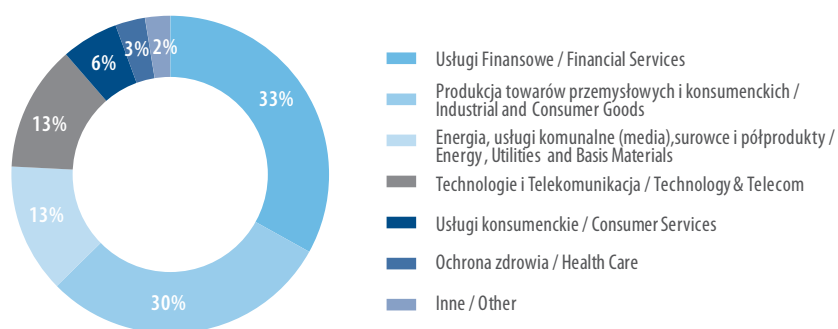
Na Rysunku 18 zaprezentowano strukturę zatrudnienia w centrach SSC, w podziale na branże firm macierzystych tych podmiotów. Zestawienie pokazuje, że to centra działające na rzecz przedsiębiorstw świadczących usługi finansowe (głównie instytucji bankowych) charakteryzują się największym udziałem w strukturze zatrudnienia analizowanych podmiotów (33%). Drugą pod względem wielkości zatrudnienia branżą są firmy macierzyste zajmujące się produkcją towarów przemysłowych i konsumenckich (30% ogółu zatrudnienia w analizowanych podmiotach).

Uzasadnione byłoby przeprowadzenie dalszych analiz w zakresie problematyki, dotyczącej struktury branżowej kapitału napływającego do Polski w postaci inwestycji w centra usług. Ponowne podjęcie tego tematu pozwoliłoby bowiem na identyfikację zmian zachodzących w strukturze branżowej inwestorów posiadających centra usług wspólnych. Byłoby to szczególnie interesujące w kontekście dynamicznego rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce.

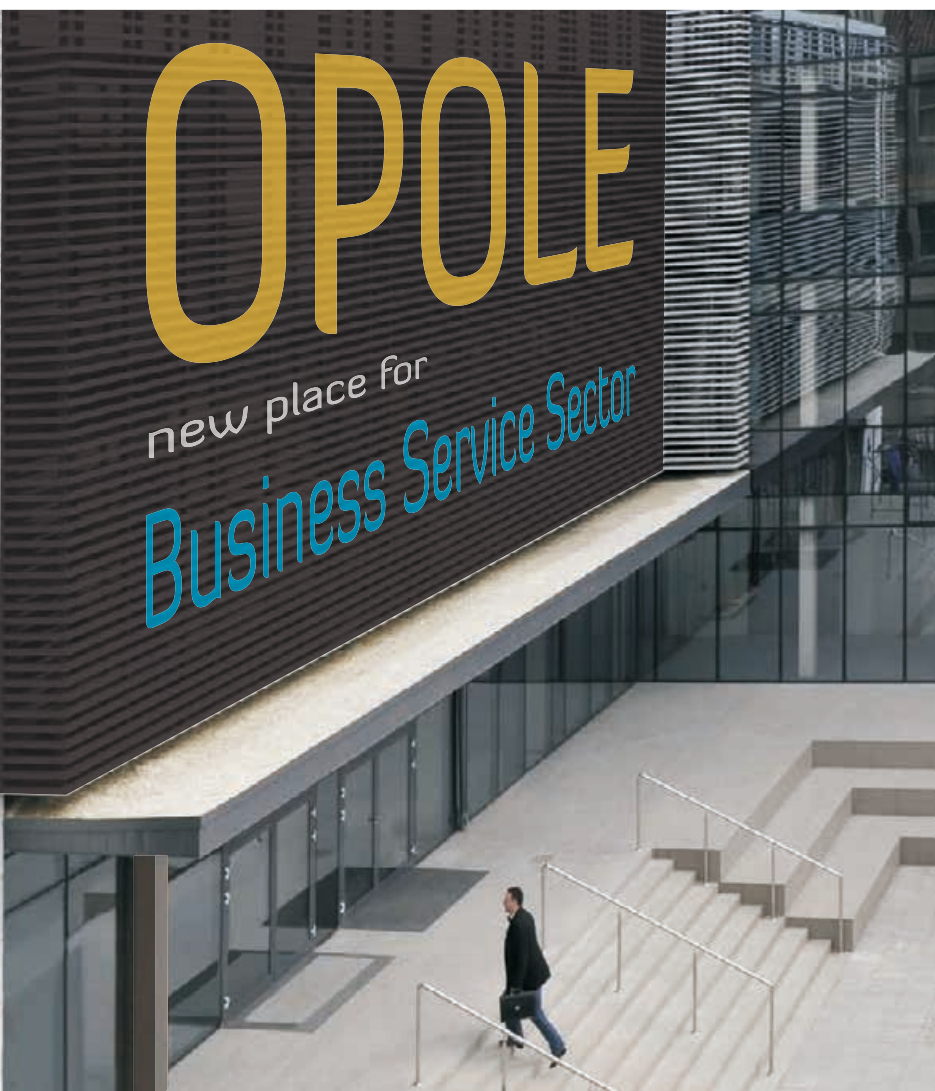
Figure 18 shows the structure of employment in SSCs, split by branches of their mother companies. The summary indicates that centres operating for financial services providers (mostly banking companies) are characterized by the highest share in total employment among all analyzed entities (33%). The second biggest branch in terms of employment is represented by mother companies involved in Industrial and Consumer Goods branch (30% of total employment of analyzed entities).

It seems justified to carry out further research in the area of branch structure of capital inflowing to Poland in the form of investments in services centres. Taking up this issue again would thus allow for identifying the changes in branch structure of investors managing shared service centres. This would become particularly interesting in the context of rapid growth of business services sector in Poland.

Rysunek 18. / Figure 18. Struktura zatrudnienia w centrach usług wspólnych w Polsce, w podziale na branże ich firm macierzystych (2011) / Structure of employment in shared services centres in Poland, split by branches of their mother companies (2011)



Źródło / Source: badania własne ASBL / ABSL internal research.



Advantages of Opole :

- Location, location, location... Opole is situated in south-west Poland close to German and Czech borders, in between two major international airports and is surrounded by a dense network of international highways.
- Interesting incentives package including ability to establish operations in the Walbrzych Special Economic Zone.
- Lower salary expectations in Opole go hand in hand with certain reduced costs of conducting business, such as rental expenses.
- Opole is one of the most interesting areas for German and German speaking investors – due to a large percentage of population that declares native or fluent knowledge of German language.
- 75% of the population of the Opole declares knowledge of at least one foreign language, mainly German and English.
- City of young: 6 Universities, 36 000 students – 9 000 graduates yearly.



Learn more from "Analysis of attractiveness of the City of Opole as a location for SSC/BPO"



Opole City Hall
www.opole.pl
economy@um.opole.pl
 +48 77 45 11 974

2.9.

RELACJE CENTRÓW Z OTOCZENIEM CENTRES – ENVIRONMENT RELATIONS

Jednym z najważniejszych aspektów relacji centrów usług z otoczeniem są ich kontakty z władzami różnego szczebla i instytucjami publicznymi. Warto zauważyć, że wśród różnych gałęzi gospodarki, sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce wyróżnia się bardzo dobrą organizacją. Jako przykład można tu podać działania Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), który reprezentując branżę, pośredniczy w kontaktach inwestorów z władzami na różnych szczeblach i instytucjami wspierania biznesu.

Ważny aspekt omawianych relacji stanowią kontakty centrów z władzami na szczeblu lokalnym. Ponad 80% analizowanych centrów zadeklarowało taką współpracę, wliczając w to pośrednie kontakty w ramach organizacji branżowych, izb gospodarczych itp. Poza samym faktem współpracy, istotna jest również jej jakość, o co także zostali zapytani przedstawiciele centrów. Wyniki wskazują, że w większości przypadków współpraca oceniana jest przez centra pozytywnie (dobrze lub bardzo dobrze). Najlepszą ocenę w zakresie współpracy władz lokalnych (i podległych im jednostek) z centrami usług uzyskał Wrocław, za nim uplasowała się Łódź.

Jak przedstawiają się opinie przedstawicieli centrów na temat działań wspierających centra BPO/ITO, SSC i R&D, które powinny zostać podjęte przez władze lokalne i/lub jednostki otoczenia biznesu? Podobnie jak w ubiegłorocznym badaniu ABSL, wśród problemów do rozwiązania, którymi powinny zająć się władze lokalne, przedstawiciele centrów wymieniali głównie kwestie związane z edukacją oraz komunikacją publiczną i infrastrukturą transportową. Najczęściej podkreślano niedostosowanie obecnych programów studiów do potrzeb centrów usług i brak aktywnej roli władz, jako pośrednika (koordynatora współpracy) między uczelniami a firmami sektora. Przedsiębiorcy oczekują w tym zakresie budowy platformy współpracy z prawdziwego zdarzenia, której efektem będzie jak najlepsze wykorzystanie możliwości uczelni (w ustawowych ramach) dla potrzeb pracodawców. Wśród kwestii komunikacyjnych, istotnym problemem z punktu widzenia przedstawicieli analizowanych podmiotów jest nieefektywne funkcjonowanie komunikacji miejskiej. Sze-

The relationships service centres have with both the authorities at various levels and public institutions account for one of the most important aspects of their functioning in the environment. It is noteworthy that the good organisation of the business services sector in Poland makes it distinct from various other areas of the economy. The actions of the Association of Business Service Leaders (Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych [ABSL]) which, while representing the industry, facilitates liaisons between investors at various levels and institutions that support business, is a good example of the above.

Liaisons between service centres and the local authorities account for an important aspect of the relationships in question. Over 80% of the centres analysed declared such cooperation, including indirect communication via industry organisations, chambers of commerce, etc. Apart from cooperation itself, the quality of it is also significant; representatives of centres were thus also asked about this aspect. The findings demonstrate that service centres assessed their cooperation as positive (good or very good) in the majority of cases. Wrocław achieved the highest score in terms of cooperation between local authorities (and their subordinate entities) and service centres; Łódź placed just behind Wrocław.

What opinions do the representatives of service centres have on actions supporting the BPO/ITO, SSC and R&D centres to be undertaken by local authorities and/or entities in the business environment? Similar to last year's ABSL survey, of the concerns that should be addressed by local authorities, the centres' representatives mainly specified issues related to education, public transportation and transportation infrastructure. Most frequently indicated were the fact that current university curricula were mismatched to the needs of service centres, and the lack of a pro-active role by authorities as an intermediary (cooperation coordinator) between universities and companies in the sector. Entrepreneurs expect a real cooperation platform to be established in this area in order to be able to take best advantage of the capabilities of universities (within the statutory framework) to address employers' needs. Among the transportation issues, the



BYDGOSZCZ *Poland*

Why Bydgoszcz

- » Capital of kujawsko-pomorskie voivodeship
- » Average age of inhabitants - 36
- » Over 1M people within a 50 km radius of the City
- » 45.000 students and over 10.000 graduates every year with in:
 - IT studies: 2509 students and 577 graduates
 - economic studies: 4306 students and 654 graduates
 - language studies: 2639 students and 583 graduates
- » Highly qualified personnel » Moderate costs of work
- » Diversified economy » Wide offer of office spaces
- » Excellent business support » International Airport



THE OFFICE OF INVESTOR SERVICE
AND ENTERPRISE
6 MENNICA STREET, 85-112 BYDGOSZCZ, POLAND
PHONE: +48 52 58 58 823
E-MAIL: zoi@um.bydgoszcz.pl
MORE INFO: WWW.BYDGOSZCZ.EU

KATOWICE YOUR NEXT BUSINESS DESTINATION

GREAT POTENTIAL

- human potential of 2 million people in the "Silesia" Metropolis
- modern A class office space available
- high quality of life – 45% of the city area is covered by forests and parks

BIG PLAYERS

- presence of the world-known companies: Capgemini, PwC, Steria, Rockwell Automation, Mentor Graphics

THE BEST COMMUNICATION

- excellent location at the crossroads of trans-European transport corridors
- highly developed road network in greater Katowice area
- access to 3 international airports within 100 km

Contact for investors:
**Strategic Investors
Assistance Centre**
4, Warszawska Street
PL – 40-006 Katowice
+48 32 259 38 26
pkis@katowice.eu

www.invest.katowice.eu

Visualization of the International Congress Centre to be ready in 2013

fowie centrów podnoszą potrzebę dostosowania oferty komunikacyjnej do dynamicznego wzrostu skupień centrów w niektórych miejscach, np. w parkach biurowych, w których często większość powierzchni wynajęta jest przez firmy z sektora. Zwrócono także uwagę na problem niskiej aktywności władz lokalnych w kontaktach z inwestorami w niektórych ośrodkach.

Czy gdyby jeszcze raz dokonywano wyboru lokalizacji to – w świetle dotychczasowych doświadczeń funkcjonowania centrum w obecnym miejscu – inwestorzy wybraliby tą samą miejscowość? Okazuje się, że prawie wszyscy respondenci są zdania, że ich firmy ponownie zainwestowałyby w tym samym ośrodku.

Kolejnym zagadnieniem, które poruszono w ankiecie skierowanej do przedsiębiorstw, była kwestia barier rozwoju sektora w poszczególnych ośrodkach. Przedstawiciele centrów zostali poproszeni o wyrażenie swoich opinii przypisując każdej z zaproponowanych barier¹⁷ odpowiednią ocenę w skali od 0 do 3, gdzie 0 oznacza brak barier, 1 – małą, 2 – średnią, a 3 – dużą barierę. Analiza wyników pokazała, że za najważniejszą barierę respondenci uznają dużą konkurencję między firmami z sektora (wynik 1,9 w skali od 0 do 3). Należy jednak zaznaczyć, że średnia wszystkich opinii na temat barier (1,4) wskazuje na ogólnie pozytywną sytuację w zakresie, którego dotyczyło pytanie.

Ważny element relacji centrów z otoczeniem stanowi współpraca ze szkołami wyższymi. Poprawa przepływu informacji i transfer wiedzy pomiędzy szkołami wyższymi a biznesem stanowi istotne zadanie dla podmiotów kształtujących te relacje, wpływając na ich konkurencyjność. Wyniki przeprowadzonej ankiety wskazują, że zdecydowana większość centrów usług (86%) utrzymuje kontakty z uczelniami wyższymi, jednak są to głównie powiązania jedynie w zakresie rekrutacji, takie jak np. współpraca z biurami karier. Szerokie relacje, w tym w zakresie kształcenia i badań, charakteryzują niecałe 30% ogółu centrów. Pomimo tego, iż współpraca uczelni i firm z omawianego sektora w Polsce znajduje się wciąż w początkowej fazie, rosnąca liczba wspólnych projektów i programów przynosi wymierne korzyści obu stronom.

ineffective functioning of city public transport is an important problem from the point of view of representatives from the analysed entities. The heads of centres raise the need to adjust the availability of public transportation to the dynamic growth of centre clusters in some locations, e.g. office parks, in which the majority of office space is often rented from companies in the sector. Attention was also drawn to the issue of minimal pro-activity by local authorities in liaisons with investors in some cities.

If the location were to be selected once again then, in the light of current experience in the functioning of a service centre at a given site, would investors select the same city? It turns out that almost all respondents hold the opinion that their companies would invest in the same city.

Another issue that was mentioned in the questionnaire addressed to organisations was that of barriers for the sector's development in specific cities. Representatives of the centres were asked to express their opinions allocating a relevant score on a grading scale of 0-3 for each of the suggested barriers¹⁷, where 0 designated no barriers, 1 – minor, 2 – medium and 3 – major barriers. Analysis of the findings demonstrated that the respondents considered high competition between companies in the sector (score 1.9 in the scale of 0-3) to be a major barrier. It should be emphasized, however, that the average of all opinions on barriers (1.4) indicates that the situation in the area to which the question pertained is generally positive.

Cooperation with universities is an important element of relations between service centres and their environment. The enhanced flow of information and transfer of expertise between universities and business amounts to a significant challenge for the entities developing these relationships and making them competitive. The findings from the questionnaire show that an outright majority of service centres (86%) liaise with universities, but that these are only contacts related to recruitment, such as cooperation with careers centres. Broader relationships that include education and research are a feature of less than 30% of all centres. Although cooperation in Poland between universities and companies from the analysed sector is still in its infancy, the growing number of joint projects and programmes has brought measurable benefits for both parties.

¹⁷ Duża konkurencja ze strony innych firm sektora; Niedobór wykwalifikowanej kadry pracowniczej; Problemy ze znajomością języków obcych wśród potencjalnych pracowników; Współpraca: centra usług a instytucje publiczne; Słabo rozwinięte umiejętności miękkie potencjalnych pracowników; Problemy komunikacyjne w mieście (problemy z dojazdem pracowników); Zbyt mała liczba absolwentów szkół wyższych i średnich spełniających odpowiednie wymagania; Współpraca: centra usług a uczelnie wyższe; Wizerunek sektora nowoczesnych usług biznesowych w danej miejscowości (regionie); Niski poziom rozwoju sektora w danej lokalizacji.

¹⁷ Major competition from other companies in the sector; shortage of qualified workforce; problems with foreign languages among potential employees; cooperation – service centres vs. public institutions; too few soft skills among potential employees; transportation problems in the city (problems with employees commuting); too few university and high school graduates to meet relevant requirements; cooperation – service centres vs. universities; image of the business services sector in a given city (region); low level of sector development in a given location.

3.

RYNEK PRACY LABOUR MARKET

3.1.

PROFIL PRACOWNIKA SEKTORA NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH I DOSTĘPNOŚĆ ABSOLWENTÓW SZKÓŁ WYŻSZYCH

PROFILE OF AN EMPLOYEE IN THE BUSINESS SERVICES SECTOR AND AVAILABILITY OF UNIVERSITY GRADUATES

Zdecydowana większość, bo ponad 90% pracowników sektora nowoczesnych usług biznesowych to osoby z wyższym wykształceniem lub aktualnie studiujące. Można jednak zauważyć coraz większe zainteresowanie inwestorów absolwentami szkół średnich, zwłaszcza techników i liceów ekonomicznych, którzy często posiadają odpowiednie kompetencje, niezbędne do pracy w centrach usług. Jedną z podstawowych kompetencji, wymaganą na niemal wszystkich stanowiskach, jest znajomość języka angielskiego. Nie dziwi więc fakt, że ponad 95% pracowników sektora posługuje się tym właśnie językiem.

Średnia wieku pracowników to około 29-30 lat. Struktura płci różni się w zależności od typu centrum. W centrach świadczących głównie usługi outsourcingu IT oraz centrach R&D większość pracowników to mężczyźni, a w centrach usług wspólnych oraz centrach outsourcingowych świadczących usługi księgowe większość stanowią kobiety.

Średni staż pracy wynosi około 3 lat i z roku na rok rośnie. Na rynku powoli wyłania się grupa osób, która świadomie planuje swoją ścieżkę kariery w centrach nowoczesnych usług biznesowych i zajmuje coraz wyższe stanowiska

An unquestionable majority – over 90% – of employees in the business services sector are people with higher education or who are in the process of their studies. You can see, however, increasing interest by investors in high school graduates, especially graduates of technical high schools and high schools of economics who often have the relevant skills necessary for working in service centres. One of the basic skills required in almost all positions is knowledge of the English language. Therefore, it is not surprising that over 95% of employees in the sector speak this language.

The average age of employees is approximately 29-30. The gender differentiation varies depending on the type of centre. In centres that provide mainly IT outsourcing services as well as in R&D centres the majority of employees are men, whilst women are the majority in shared services centres and in accounting outsourcing centres.

The average professional experience is approximately 3 years and increases with every year. We can see in the labour market a slowly emerging group of people who plan their career path in business service centres and who are achieving higher and higher positions in the hierarchy.

w hierarchii. Pracownicy ci często zmieniają miejsce zamieszkania w poszukiwaniu bardziej interesujących posad.

To właśnie dostępność wysoko wykwalifikowanej kadry, w dużej mierze absolwentów szkół wyższych, jest jednym z dominujących czynników, wpływających na pozycję Polski, jako lidera sektora nowoczesnych usług biznesowych w Europie Środkowo-Wschodniej.

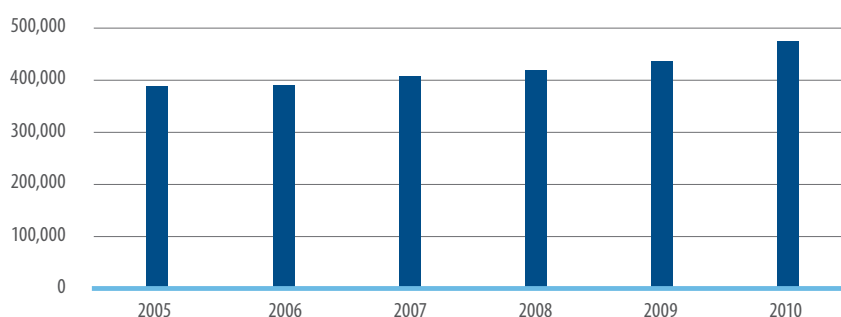
Według najnowszych danych udostępnionych przez Główny Urząd Statystyczny (GUS), w latach 2008-2010 w polskich szkołach wyższych studiowało rocznie średnio około 1,9 mln osób. Przeciętna liczba absolwentów to prawie 435 tysięcy osób rocznie. Zmiany ogólnej liczby absolwentów w latach 2005-2010 zostały przedstawione na Rysunku 19.

These employees often change their place of residence in order to obtain a more interesting position.

Such an availability of well-educated staff, the large part of whom are university graduates, is one of the dominating factors that have an impact on the position of Poland as a leader in the business services sector in Central and Eastern Europe.

According to the latest data published by the Polish Central Statistical Office (GUS), in the years 2008-2010 the average number of students every year in Polish universities and colleges was approximately 1.9 million. The average number of graduates is nearly 435 thousand people per year. Changes in the total number of graduates in the years 2005-2010 are presented in Figure 19.

Rysunek 19. / Figure 19. Zmiany liczby absolwentów szkół wyższych w Polsce / Changes in the number of university and college graduates in Poland



Źródło / Source: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS / internal analysis based on the Local Data Bank of the Central Statistical Office.

Tym, co pozytywnie wyróżnia Polskę wśród innych krajów regionu jest duża liczba ośrodków akademickich. W największym z nich, Warszawie, w roku 2010 studia ukończyło 13% ogółu wszystkich absolwentów. Ponad 50% z nich ukończyło uczelnię w jednym z ośmiu ośrodków, które w roku 2010 miały największy udział w zatrudnieniu pracowników sektora, czyli w Krakowie, Łodzi, Metropolii Silesia, Poznaniu, Szczecinie, Trójmieście, Warszawie i Wrocławiu. Udział tych ośrodków w średniej liczbie absolwentów w latach 2008-2010 został przedstawiony na Rysunku 20.

A positive feature of Poland that makes it stand out among other countries in the region is the large number of university centres. In 2010 13% of all graduates completed their university education in the largest university centre – Warsaw. Over 50% of students graduated in one of the eight centres that in 2010 had the largest participation in employment in the sector under discussion, namely, Kraków, Łódź, Silesia Metroplex, Poznań, Szczecin, Trójmiasto, Warsaw and Wrocław. Participation of these university centres in the total number of graduates in the years 2008-2010 is presented in Figure 20.



HAYS Recruiting experts
worldwide

POWERING YOUR BUSINESS WITH OUR EXPERTISE

Looking for the right recruitment partner to help you set up a Shared Service Centre in Central and Eastern Europe?

Struggling to find the right calibre of individual for your existing operations?

With over 15 years' experience of the CEE market, we know only too well the ever increasing importance of the Business Services sector across the region and the difficulties organisations such as yours may be facing in recruiting the best talent. That's why we have a specialist Business Services division that can offer you a tailored service designed to fill all your industry specific roles, streamline your processes and provide you with a quick and cost-effective solution. Just as we've done for over 50 successful SSC start-ups in the region.

Our expertise helps you make informed decisions

Our global scale and in-depth local knowledge, the research methodology we use together with our extensive candidate networks all combine to help you achieve your hiring objectives. As our partner, you can also expect a number of added benefits, including market insight and benchmarking data from our specialism salary guides – enabling you to make informed decisions.

A bit more about us

Hays is a leading global professional recruiting group, the expert at placing qualified, professional and skilled people worldwide into permanent, temporary and interim positions. With almost 8,000 staff across 32 countries, we placed around 60,000 people into permanent jobs and around 190,000 into temporary assignments.

To discuss the talent pools in CEE and get advice on things that really matter please contact our expert:

Malgorzata Jasinska

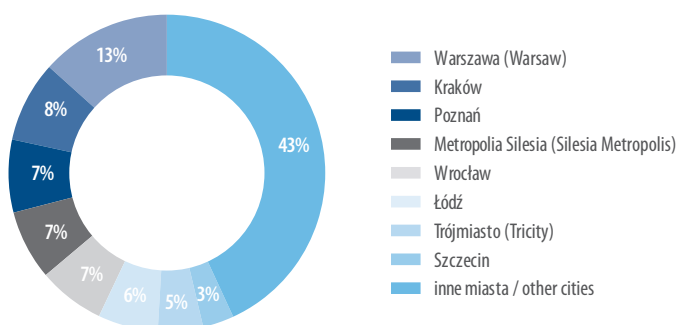
CEE Corporate Accounts Director

T: +48 22 584 56 50 E: jasinska@hays.pl

ACCOUNTANCY &
MA/CONSTRUCTI
CONTACT CENTR
ATIONS/EDUCATI
HNOLOGY/LEGAL
SAFETY/POLICY &
OURCES & MINING
NGINEERING/HU
LOGISTICS/FACILITIES MANAGEMENT/FINANCIAL
CIAL SERVICES/SOCIAL CARE/SALES & MARKETI
ING/ENERGY/OFFICE SUPPORT/RESPONSE MANA
HEALTHCARE/OIL & GAS/ARCHITECTURE/ASSESS
& DEVELOPMENT/PUBLIC SERVICES/ACCOUNTAN
NCY & FINANCE/EDUCATION/PHARMA/CONSTRU
NSTRUCTION & PROPERTY/RESOURCE MANAGEM
MENT/MANUFACTURING & OPERATIONS/RETAIL/I
INFORMATION TECHNOLOGY/SALES & MARKETING
RATEGY/BANKIN
MARKETING/ENE
ING/TELECOMS
HUMAN RESOURC
TRES/FINANCIAL
PHARMA/MANUF
HEALTHCARE/AR
PROCUREMENT/H

UCATION/PHARM
TY/CONTACT CEN
URING & OPERATI
ON TECHNOLOGY
NT/HEALTH & SAF
NKG/RESOURC
INSURANCE/ENG
RESOURCES/LOG
PUBLIC SERVICES
RESOURCES & MIN
ENGINEERING/H
CONTACT CENTR
ES/SOCIAL CARE
NG/ENERGY/HEA
OFFICE SUPPORT
LEGAL/OIL & GAS

Rysunek 20. / Figure 20. Udział wybranych ośrodków akademickich w średniej całkowitej liczbie absolwentów w latach 2008-2010 / Participation of selected university centres in the total average number of graduates in the years 2008-2010



Źródło / Source: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS / internal analysis based on the Local Data Bank of the Central Statistical Office.

Kierunki, których absolwenci najczęściej znajdują zatrudnienie w centrach SSC, BPO/ITO oraz R&D to ekonomia i administracja, informatyka oraz kierunki inżyniersko-techniczne. Absolwenci tych trzech grup kierunków stanowili w latach 2008-2010 średnio 34% wszystkich absolwentów polskich uczelni. Średnia liczba absolwentów w każdym ze wspomnianych powyżej ośrodków akademickich w latach 2008-2010 została przedstawiona na Rysunku 21.

Na Rysunku 21 zaobserwować można wyraźną dominację Warszawy, jeśli chodzi o liczbę absolwentów studiów ekonomicznych, ale już w przypadku informatyki pierwsze miejsce przypada Łodzi, a studia techniczne najwięcej osób kończy w Krakowie.

W miarę wzrostu liczby krajów, dla których świadczone są usługi, wzrasta również zapotrzebowanie na osoby mówiące w innych językach obcych niż angielski. Szczególnie pożądanymi są pracownicy mówiący w językach nordyckich (duński, szwedzki i norweski) oraz po holendersku. Również w tym przypadku polskie uczelnie są w stanie dostarczyć odpowiednio wykwalifikowanych pracowników – absolwentów filologii. Na państwowych uczelniach we wspomnianych już poprzednio ośmiu miastach, głównych ośrodkach sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce, w roku 2011 kierunki językowe studiowało ponad 30,5 tys. osób. Ich podział ze względu na podstawowy język został przedstawiony na Rysunku 22.

Zauważyć można również pewną regionalną specjalizację, jeśli chodzi o filologię. Najwięcej osób studiuje

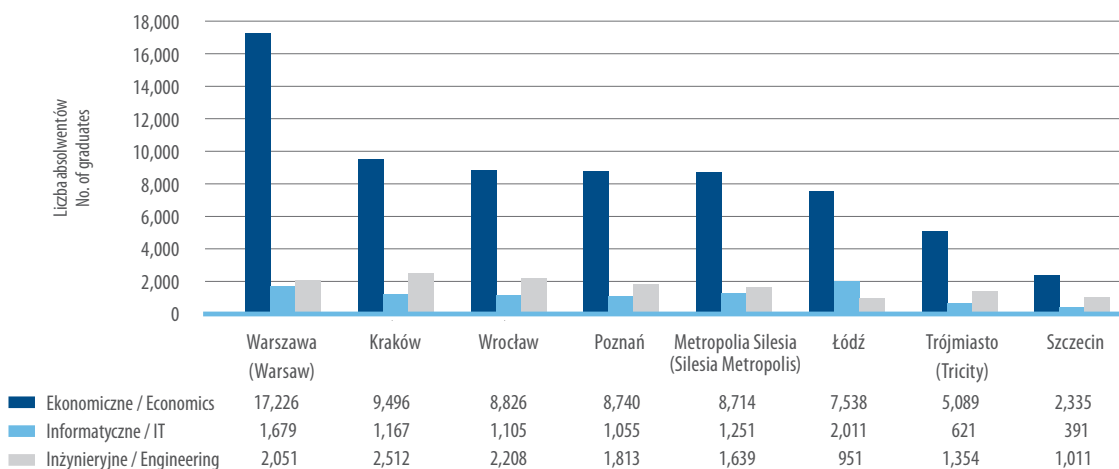
The graduates most frequently employed in SSC, BPO/ITO and R&D centres majored in either economics and administration, information technology as well as engineering and technical majors. Graduates of these three groups of majors constituted, in the years 2008-2010, on average 34% of all graduates of Polish universities. The average number of graduates in each of the above-mentioned university centres in the years 2008-2010 is presented in Figure 21.

In Figure 21 we can see a clear dominance by Warsaw with respect to the number of economics graduates; however, in the case of information technology Łódź is in first place, whilst the largest number of technical studies graduates can be found in Kraków.

As the number of countries to which services are provided increases, so the demand for people who speak languages other than English grows as well. Employees for whom the demand is highest are those who speak Nordic languages (Danish, Swedish and Norwegian) and Dutch. Polish universities are able to provide properly qualified employees in this area as well – language department graduates. In 2011 more than 30,500 people studied in the language departments of state universities in the eight previously mentioned cities (major centres of the business services sector in Poland). Classification of these majors based on the principal language has been presented in Figure 22.

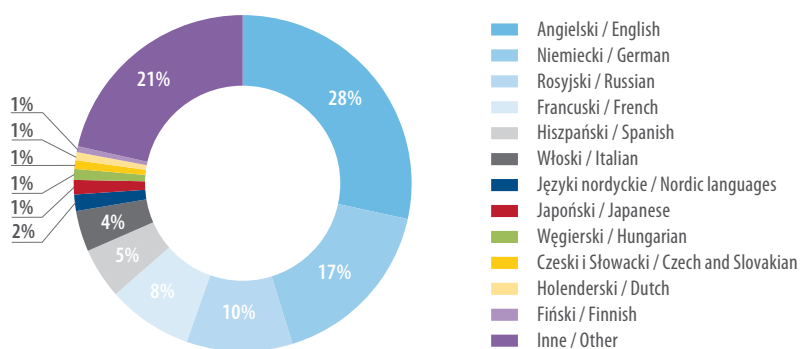
We can also see a certain regional specialisation with respect to philology. The largest number of students of Dutch and German study in Wrocław, whilst for

Rysunek 21. / Figure 21. Średnia liczba absolwentów wybranych kierunków studiów w polskich miastach z lat 2008-2010 / The average number of graduates of selected majors in Polish cities from the years 2008-2010



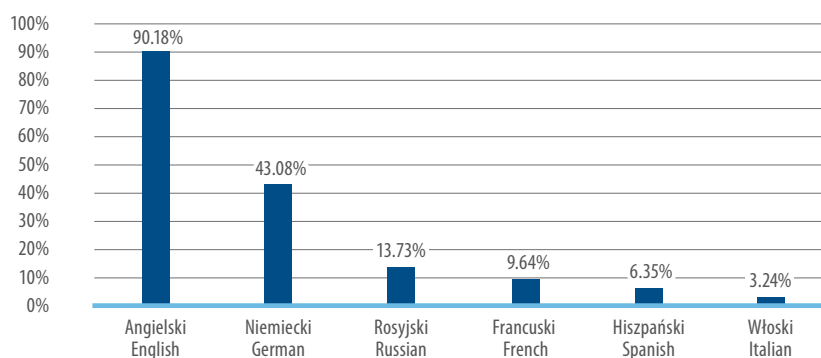
Źródło / Source: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS / internal analysis based on the Local Data Bank of the Central Statistical Office.

Rysunek 22. / Figure 22. Studenci filologii w głównych ośrodkach nowoczesnych usług biznesowych w Polsce – podział ze względu na studiowany język / Students of language departments, as per language studied, in the main business services centres in Poland



Źródło / Source: opracowanie własne na podstawie danych uczelni wyższych / internal analysis based on the data of higher education institutions.

Rysunek 23. / Figure 23. Deklarowana znajomość języków obcych wśród polskich studentów / Declared knowledge of foreign languages among Polish students



Źródło / Source: opracowanie własne na podstawie Bilansu Kapitału Ludzkiego 2010, n = 33 172 / internal analysis based on the Human Capital Balance 2010, n = 33,172.

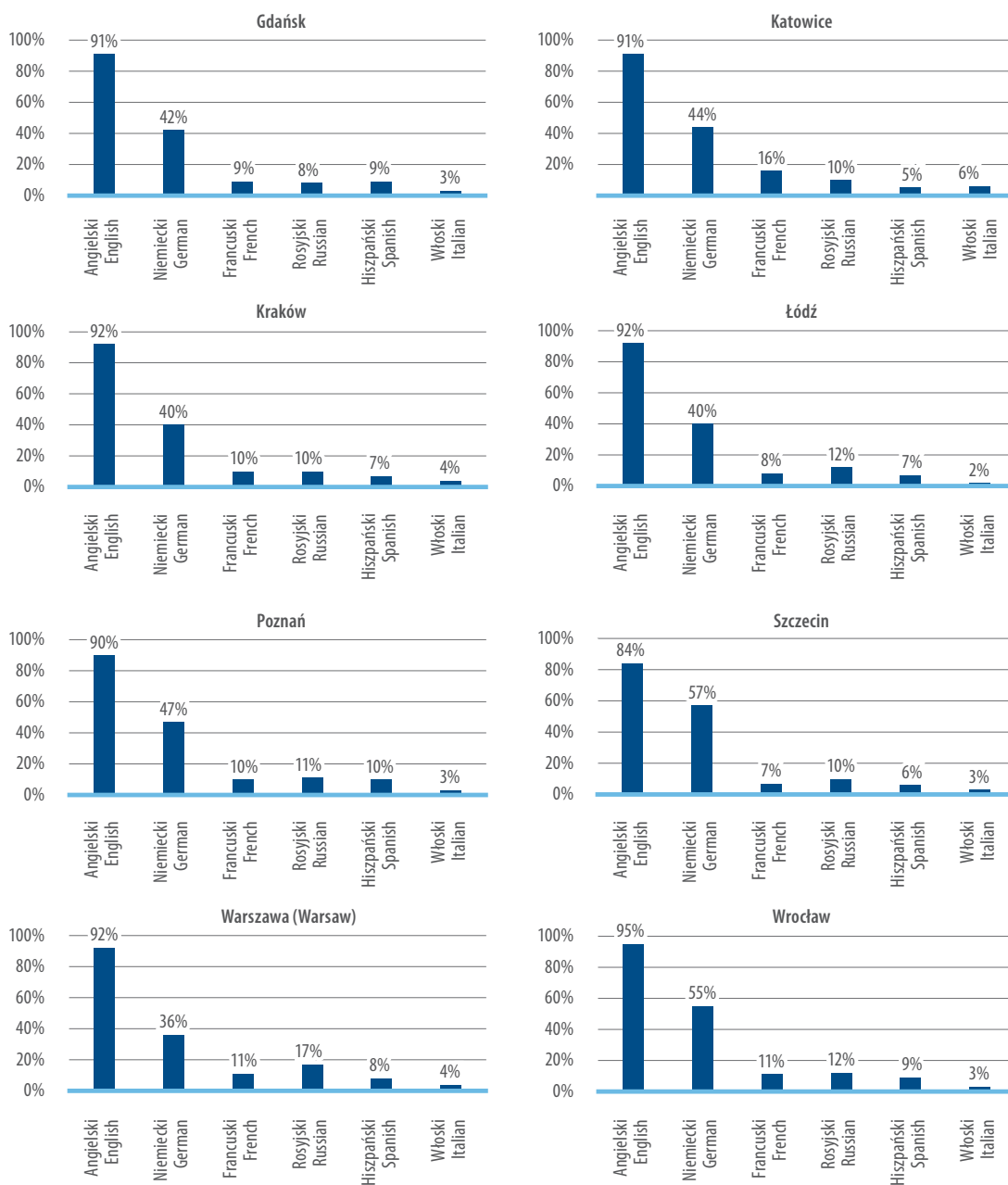
Niderlandystykę i Germanistykę we Wrocławiu, a Skandynawistykę w Gdańsku. Najwięcej studentów Sławistyki jest w Krakowie, a ci, którzy chcą poznawać języki dalekowschodnie, takie jak wietnamski czy tajski, zazwyczaj wybierają Poznań.

Znajomość języków obcych w Polsce pozostaje na bardzo wysokim poziomie: ponad 90% studentów deklaruje znajomość języka angielskiego, 43% niemieckiego, ponad 13% rosyjskiego, a prawie 10% francuskiego (Rysunek 23). Na Rysunku 6 zaprezentowano dane na temat znajomości języków, w podziale na poszczególne ośrodki.

Scandinavian it is in Gdańsk. Slavic studies are most popular in Kraków while those people who want to study oriental languages such as Vietnamese or Thai usually choose Poznań.

The level of knowledge of foreign languages in Poland is still very high: over 90% of students declare that they speak English, 43% – German, over 13% – Russian and nearly 10% – French (Figure 23). Figure 6 presents data about the knowledge of foreign languages as per individual centres.

Rysunek 24. / Figure 24. Deklarowana znajomość języków obcych wśród studentów w wybranych miastach Polski / Declared knowledge of foreign languages among students in selected cities of Poland



Źródło / Source: opracowanie własne na podstawie Bilansu Kapitału Ludzkiego 2010, n = 33 172 / internal analysis based on the Human Capital Balance 2010, n = 33,172.

3.2.

WYNAGRODZENIA W SEKTORZE NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH SALARIES IN THE BUSINESS SERVICES SECTOR

Rozwój sektora nowoczesnych usług jest ściśle uzależniony od stałego dostępu do wysoko wykwalifikowanej kadry, ze znajomością języków obcych. Jednocześnie, centra usług stanowią niepowtarzalną szansę na rozwój umiejętności i kwalifikacji zawodowych dla absolwentów

Development of the business services sector is strictly dependent on constant access to highly qualified staff with a working command of foreign languages. Simultaneously, service centres provide a one-off opportunity for development of professional skills and

Tabela 5. / Table 5. Miesięczne wynagrodzenia brutto w EUR w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Europie Środkowo-Wschodniej dla osób znających język angielski / Monthly gross remuneration in the business services sector in Poland for people who have a command of English

	Polska Poland		Słowacja Slovakia		Czechy Czech Republic		Rumunia Romania		Bułgaria Bulgaria		Węgry Hungary	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Procesy finansowo-księgowe: księga główna (GL) / Financial and accounting processes: main accountant (GL)												
Junior Accountant	750	950	620	900	950	1,150	600	850	450	750	750	1,100
Accountant	850	1,200	800	1,000	1,150	1,650	750	900	650	850	900	1,300
Senior Accountant	1,100	1,600	950	1,600	1,400	1,650	900	1,400	800	1,200	1,200	1,550
Team Leader	1,800	2,450	1,600	2,200	1,650	2,250	1,600	2,000	1,500	1,800	1,700	2,200
Process Manager	2,900	3,650	2,400	3,500	2,450	3,550	2,400	3,500	2,200	3,200	2,750	4,000
Procesy finansowo-księgowe: zobowiązania i należności (AP/AR) / Financial and accounting processes: accounts payable and accounts receivable (AP/AR)												
Junior Associate	600	800	520	750	950	1,000	400	650	350	550	650	950
Associate	750	950	650	900	1,000	1,200	500	800	450	700	750	1,000
Senior Associate	900	1,450	800	1,300	1,200	1,400	750	1,200	650	1,100	1,000	1,350
Team Leader	1,600	2,000	1,500	2,000	1,650	2,050	1,400	1,800	1,100	1,600	1,550	2,050
Process Manager	2,200	3,400	2,000	3,200	2,050	3,250	1,950	3,200	1,850	3,200	2,200	3,400
Procesy obsługi klienta (CC) / Customer service processes												
Junior Specialist	550	750	420	720	650	900	350	650	300	550	600	800
Specialist	700	850	600	800	800	1,000	450	800	400	650	750	900
Team Leader	1,100	2,000	1,000	1,800	1,300	2,050	1,000	1,500	900	1,300	1,250	2,000
Manager	2,200	3,000	1,900	2,600	1,900	3,000	1,750	2,800	1,600	2,650	2,200	3,200

Przyjęte kursy walut: 1 EUR = 4,12 PLN; 24,61 CZK; 4,38 RON; 1,96 BGL; 294,53 HUF / **Adopted foreign exchange rates:** 1 EUR = PLN 4.12; CZK 24.61; RON 4.38; BGL 1.96; HUF 294.53

Tabela 5. cz II. / Table 5. p. II

	Polska Poland		Słowacja Slovakia		Czechy Czech Republic		Rumunia Romania		Bułgaria Bulgaria		Węgry Hungary	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Procesy IT / IT processes												
Junior IT Specialist	750	1,050	700	1,000	1,000	1,200	600	900	500	600	850	1,200
IT Specialist	950	1,550	900	1,400	1,100	1,650	750	1,200	550	950	1,100	1,450
Senior IT Specialist	1,400	1,850	1,200	1,850	1,400	2,000	1,000	1,600	750	1,550	1,400	1,850
Team Leader	1,950	2,900	1,800	2,600	1,850	2,900	1,700	2,500	1,450	2,200	1,700	2,700
IT Manager	2,800	5,350	2,500	5,000	2,600	4,900	2,500	5,000	2,300	5,000	2,800	5,200
Procesy HR / HR processes												
Junior HR / Payroll Specialist	600	850	520	750	700	1,000	450	700	450	550	700	950
HR/Payroll Specialist	800	1,450	720	1,200	900	1,450	650	1,200	550	750	800	1,300
Senior HR / Payroll Specialist	1,100	1,700	1,400	1,600	1,200	1,750	900	1,400	650	1,100	1,100	1,650
Team Leader	1,950	2,900	1,800	2,600	1,850	2,900	1,700	2,500	1,450	2,200	1,500	2,900
Procesy badawczo-rozwojowe / Research and development processes												
R&D Assistant	750	1,450	650	1,400	950	1,400	550	1,200	500	900	950	1,200
R&D Specialist	950	1,950	850	2,100	1,000	2,000	750	1,750	700	1,600	1,000	1,900
R&D Manager	2,200	5,350	2,000	5,100	2,050	5,200	2,000	5,000	2,000	5,000	2,250	5,300
Inne stanowiska / Other positions												
Transition Manager	1,950	3,650	1,900	4,000	2,250	4,050	1,750	3,550	1,450	3,200	2,050	3,750
Reporting Analyst	1,100	1,950	1,000	1,650	1,200	1,750	950	1,600	750	1,500	1,350	1,850
Business Analyst	1,200	1,950	1,100	1,800	1,400	2,000	1,000	1,800	850	1,450	1,350	1,850
Continuous Improvement Specialist	1,200	2,200	1,100	2,000	1,400	2,200	900	1,900	850	1,800	1,350	2,200
SSC / BPO Director	6,000	10,000	5,200	9,000	5,500	10,000	5,000	9,500	4,500	10,250	6,000	10,000

Przyjęte kursy walut: 1 euro = 4,12 PLN; 24,61 CZK; 4,38 RON; 1,96 BGL; 294,53 / **Adopted foreign exchange rates:** 1 euro = PLN 4.12; CZK 24.61; RON 4.38; BGL 1.96; HUF 294.53

Źródło / Source: HAYS Poland.

polskich uczelni, którzy chętnie przeprowadzają się do miejsc, które oferują zatrudnienie umożliwiające wykorzystanie nabytych kwalifikacji. Dodatkowo, Polska staje się coraz popularniejszym rynkiem wśród obcokrajowców (również z zachodniej i północnej Europy), którzy migrują w poszukiwaniu pracy. Mobilność kadry oraz zróżnicowanie regionów pod kątem dostępu do poszczególnych kompetencji sprawia, że wynagrodzenia w sektorze przedstawione w Tabeli 5. tylko pośrednio związane są z lokalizacją.

qualifications for graduates of Polish universities who are willing to relocate to places that offer employment that enable utilisation of acquired qualifications. Additionally, Poland is becoming an increasingly popular market among foreigners (also from Western and Northern Europe) who are migrating in search of jobs. Workforce mobility and diversity of regions in terms of access to specific skills make the remuneration in a sector presented in Table 5. only indirectly related to location.

Analizując poziomy wynagrodzeń w głównych ośrodkach, nie można jednoznacznie wskazać tańszych czy też droższych lokalizacji. W branży opartej na wiedzy, koszty zatrudnienia są ściśle uzależnione od dostępności poszczególnych umiejętności w mieście i okolicach, np. znajomości wymaganego języka obcego, nasycenia rynku lokalnego, jak również od możliwości migracji potrzebnych talentów z innych regionów.

Wynagrodzenia na poszczególnych stanowiskach zależą przede wszystkim od:

- Wymaganych umiejętności (technologii, znajomości konkretnych systemów);
- Wymaganego doświadczenia w pracy oraz stażu pracy w sektorze nowoczesnych usług biznesowych;
- Znajomości języków obcych: jej poziomu, liczby znanych języków oraz tego, jak popularny jest język (w przypadku języków rzadkich, takich jak np. języki skandynawskie lub holenderski oczekiwania finansowe mogą być nawet o 60% wyższe);
- Połączenia znajomości języków obcych z odpowiednimi umiejętnościami (np. połączenie znajomości konkretnych systemów IT ze znajomością języka obcego, innego niż angielski, jest bardzo rzadkie);
- Połączenia odpowiedniego doświadczenia ze znajomością języków obcych, np. doświadczenie na stanowisku managerskim i znajomość rzadkiego języka obcego;
- Dostępności konkretnych umiejętności na lokalnym rynku (np. dostępność absolwentów określonej filologii, która jest prowadzona na lokalnym uniwersytecie);
- Atrakcyjności i jakości życia w mieście (w przypadku lokalizacji uznawanych przez pracowników za mało atrakcyjne może być konieczne zaoferowanie wyższego wynagrodzenia, aby przyciągnąć pracowników z innych miast);
- Nasycenia rynku, a także współpracy pomiędzy lokalnymi centrami;
- Marki pracodawcy – kandydaci są często gotowi pracować za niższe wynagrodzenie w zamian za możliwość zdobycia doświadczenia w znanej i prestiżowej organizacji.

Warto dodać, że w przypadku centrów badawczo-rozwojowych (R&D) wynagrodzenia w bardzo dużym stopniu zależą od sektora, dla którego prowadzone są badania.

When analysing the levels of remuneration in major centres, there is no possibility of indicating cheaper and more expensive locations. In an expertise-based industry, the costs of employment are strictly related to the accessibility of specific skills in a town and its surroundings: e.g., command of a required foreign language, saturation of the local market or the likelihood of migration of required talents from other regions.

Salaries in the sector depend mainly on:

- Required skills (technology, knowledge of specific systems);
- Required experience in work or professional experience in the business services sector;
- Knowledge of foreign languages: level of knowledge, number of foreign languages spoken by the person as well as popularity of the foreign language (in the case of rare languages, such as, e.g., Scandinavian languages or Dutch, financial expectations can be up to 60% higher);
- Combination of knowledge of foreign languages with required skills (e.g., the combination of knowledge of specific IT systems with a foreign language other than English is very rare);
- Combination of a relevant experience with knowledge of foreign languages, e.g., experience in a managerial position and knowledge of a rare foreign language;
- Availability of specific skills in the local market (e.g. availability of graduates of a specific philology available in the local university);
- Attractive character and quality of city lifestyle (in the case of locations considered by employees as not very attractive it may be necessary to offer a higher salary in order to attract employees from other towns or cities);
- Market saturation as well as cooperation between local centres;
- Employer's brand – candidates are often ready to work for lower remuneration in return for the possibility of gaining professional experience in a well-known and prestigious organisation.

It should be added that in the case of research and development (R&D) centres salaries depend to a large extent on the sector for which the research is conducted.

3.3.

KOSZTY UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH ORAZ SKŁADEK NA FUNDUSZ PRACY I FUNDUSZ GWARANTOWANYCH ŚWIADCZEŃ PRACOWNICZYCH

COSTS OF SOCIAL INSURANCE AND CONTRIBUTIONS TO THE LABOUR FUND AND GUARANTEED EMPLOYMENT BENEFIT FUND

Należy pamiętać, że samo wynagrodzenie brutto pracownika stanowi jedynie część kosztów pracy ponoszonych przez pracodawcę. Oprócz niego, pracodawca ponosi również koszty ubezpieczeń społecznych oraz składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych. Stanowią one składki na ubezpieczenie emerytalne, rentowe, wypadkowe oraz na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych.

Wysokość składki na ubezpieczenie wypadkowe zależy od wielkości przedsiębiorstwa oraz od rodzaju działalności, którą prowadzi. Dla przedsiębiorstw zgłaszających do ubezpieczenia wypadkowego nie więcej niż 9

It has to be remembered that the gross salary of an employee is only a part of the labour costs incurred by the employer. Apart from salary the employer has to pay contributions for social insurance and for the Labour Fund and Guaranteed Employment Benefit Fund. These include contributions for retirement, disability and accident insurance and for the Labour Fund and Guaranteed Employment Benefit Fund.

The rate of the contribution for accident insurance depends on the size of the company and on the type of its business activity. In the case of companies who register less than 9 insured persons for accident insurance, the

Tabela 6. / Table 6. Ponoszone przez pracodawcę koszty ubezpieczeń społecznych oraz składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych / Costs of social insurance and contributions to the Labour Fund and Guaranteed Employment Benefit Fund for the employer

	Składki pracodawcy przy wynagrodzeniu brutto poniżej 100 770 PLN rocznie / Employer's contributions if the annual gross salary is less than PLN 100,770	Składki pracodawcy przy wynagrodzeniu brutto powyżej 100 770 PLN rocznie / Employer's contributions if the annual gross salary is more than PLN 100,770
Fundusz emerytalny / Retirement fund	9.76%	-
Fundusz rentowy / Disability fund	6.50%	-
Fundusz wypadkowy / Accident fund	0.67%-3.33%	0.67%-3.33%
Fundusz pracy / Labour fund	2.45%	2.45%
Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych / Guaranteed Employment Benefit Fund	0.10%	0.10%
Suma / Total	19.48%-22.14%*	3.22%-5.88%*

*zależnie od wysokości składki na Fundusz Wypadkowy (0,67%-3,33%) / depending on the rate of contribution for the Accident Fund (0.67%-3.33%)

Źródło / Source: opracowanie własne / internal analysis.

Tabela 7. / Table 7. Obliczanie kosztów pracodawcy przy wynagrodzeniu miesięcznym równym 10 000 PLN brutto / Calculation of employer's costs if the gross monthly salary is PLN 10,000

Składka na fundusz (PLN) / Fund contribution (PLN):								
Miesiąc Month	Wynagrodzenie brutto (PLN) Gross salary (PLN)	emerytalny retirement	rentowy disability	wypadkowy (0,93%) accident (0.93%)	pracy labour	gwarantowanych świadczeń pracowniczych guaranteed employment benefit	Suma składek (PLN) Total amount of contributions (PLN)	Koszt pracodawcy (PLN) Employer's costs (PLN)
Styczeń January	10,000.00	976.00	650.00	67.00	245.00	10.00	1,948.00	11,948.00
Luty February	10,000.00	976.00	650.00	67.00	245.00	10.00	1,948.00	11,948.00
Marzec March	10,000.00	976.00	650.00	67.00	245.00	10.00	1,948.00	11,948.00
Kwiecień April	10,000.00	976.00	650.00	67.00	245.00	10.00	1,948.00	11,948.00
Maj May	10,000.00	976.00	650.00	67.00	245.00	10.00	1,948.00	11,948.00
Czerwiec June	10,000.00	976.00	650.00	67.00	245.00	10.00	1,948.00	11,948.00
Lipiec July	10,000.00	976.00	650.00	67.00	245.00	10.00	1,948.00	11,948.00
Sierpień August	10,000.00	976.00	650.00	67.00	245.00	10.00	1,948.00	11,948.00
Wrzesień September	10,000.00	976.00	650.00	67.00	245.00	10.00	1,948.00	11,948.00
Październik October	10,000.00	976.00	650.00	67.00	245.00	10.00	1,948.00	11,948.00
Listopad November	10,000.00	564.13	375.70	67.00	245.00	10.00	1,261.83	11,261.83
Grudzień December	10,000.00	-	-	67.00	245.00	10.00	322.00	10,322.00
Suma: Total:	120,000.00	10,324.13	6,875.70	804.00	2,940.00	120.00	21,063.83	141,063.83

Źródło / Source: opracowanie własne / internal analysis.

ubezpieczonych, stopa procentowa składki wypadkowej wynosi 1,67%. Jeśli przedsiębiorstwo zgłasza do ubezpieczenia więcej niż 9 osób, to wysokość jest albo ustalana przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych albo zależy ona od sekcji PKD, w której zarejestrowane jest przedsiębiorstwo. Minimalnie może ona wynosić 0,67% dla działalności finansowej i ubezpieczeniowej, a maksymalnie 3,33% dla przemysłu wydobywczego.

Wysokość składek na ubezpieczenia społeczne oraz Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, jako procent wynagrodzenia brutto pracownika, została przedstawiona w Tabeli 6.

accident contribution interest rate is 1.67%. If a company registers more than 9 persons for accident insurance, the rate is either established by the Social Insurance Company or depends on the section of the Polish Classification of Activity under which the company is registered. The rate may be no less than 0.67% in the case of a financial and insurance activity and not more than 3.33% in the case of the mining industry.

The rate of social insurance, Labour Fund and Guaranteed Employment Benefit Fund contributions as a % of employee's gross salary has been presented in Table 6.

W przypadku, gdy oferujemy pracownikom wysokie wynagrodzenie, istotne z punktu widzenia całościowych kosztów jest zwolnienie pracodawcy z obowiązku opłacania składek na fundusz emerytalny oraz rentowy, w momencie, w którym suma rocznego wynagrodzenia pracownika przekroczy 100 770 PLN. Do tego momentu składki naliczane są zgodnie z przyjętym standardem opisanym w Tabeli 7.

Dokładny sposób obliczania poszczególnych składek płaconych przez pracodawcę przedstawiony został w Tabelach 7 i 8. W Tabeli 7 przedstawiono sposób naliczania składek dla osoby otrzymującej miesięcznie pensję w wysokości 10 000 PLN brutto, a w Tabeli 8 dla osoby o pensji wynoszącej 40 000 PLN brutto. W obu przypadkach założono wysokość składki wypadkowej jako 0,93%.

If we offer our employees a high salary, the important fact from the point of view of total costs is that the employer is released from the obligation to pay contributions into a retirement or disability fund if the total amount of the employee's annual salary exceeds PLN 100,770. Until that moment contributions are calculated in accordance with the assumed standard described in Table 7.

The precise method of calculating individual contributions paid by the employer has been presented in Tables 7 and 8. Table 7 presents the method of calculating contributions for a person who receives a gross monthly salary in the amount of PLN 10,000, whilst Table 8 is for a person with a gross salary of PLN 40,000. In both cases the assumed accident insurance contribution is 0.93%.

Tabela 8. / Table 8. Obliczanie kosztów pracodawcy przy wynagrodzeniu miesięcznym równym 40 000 PLN brutto / Calculation of employer's costs if the gross monthly salary is PLN 40,000

Miesiąc Month	Wynagrodzenie brutto (PLN) Gross salary (PLN)	Składka na fundusz (PLN) / Fund contribution (PLN):					Suma składek (PLN) Total amount of contributions (PLN)	Koszt pracodawcy (PLN) Employer's costs (PLN)
		emerytalny retirement	rentowy disability	wypadkowy (0,93%) accident (0.93%)	pracy labour	gwarantowanych świadczeń pracowniczych guaranteed employment benefit		
Styczeń January	40,000.00	3,904.00	2,600.00	268.00	980.00	40.00	7,792.00	47,792.00
Luty February	40,000.00	3,904.00	2,600.00	268.00	980.00	40.00	7,792.00	47,792.00
Marzec March	40,000.00	2,516.13	1,675.70	268.00	980.00	40.00	5,479.83	45,479.83
Kwiecień April	40,000.00	-	-	268.00	980.00	40.00	1,288.00	41,288.00
Maj May	40,000.00	-	-	268.00	980.00	40.00	1,288.00	41,288.00
Czerwiec June	40,000.00	-	-	268.00	980.00	40.00	1,288.00	41,288.00
Lipiec July	40,000.00	-	-	268.00	980.00	40.00	1,288.00	41,288.00
Sierpień August	40,000.00	-	-	268.00	980.00	40.00	1,288.00	41,288.00
Wrzesień September	40,000.00	-	-	268.00	980.00	40.00	1,288.00	41,288.00
Październik October	40,000.00	-	-	268.00	980.00	40.00	1,288.00	41,288.00
Listopad November	40,000.00	-	-	268.00	980.00	40.00	1,288.00	41,288.00
Grudzień December	40,000.00	-	-	268.00	980.00	40.00	1,288.00	41,288.00
Suma: Total:	480,000.00	10,324.13	6,875.70	3,216.00	11,760.00	480.00	32,655.83	512,655.83

Źródło / Source: opracowanie własne / internal analysis.

4.

RYNEK NIERUCHOMOŚCI BIUROWYCH REAL ESTATE MARKET

4.1.

PODAŻ NIERUCHOMOŚCI BIUROWYCH W POLSCE I STAWKI CZYNSZU

SUPPLY OF OFFICE SPACE IN POLAND AND RENTAL LEVELS

Polska jest największym rynkiem biurowym w rejonie CEE. Całkowita podaż nowoczesnej powierzchni biurowej w Polsce wynosi około 5,78 mln m² i można wyróżnić trzy rodzaje rynków biurowych: Warszawę, największe rynki regionalne (Kraków, Wrocław, Trójmiasto, Poznań, Katowice i Łódź) oraz rynki wschodzące – Szczecin i Lublin. Warszawa stanowi około 63% całkowitej podaży w kraju i jest zarazem największym miastem pod kątem zasobów biurowych w regionie CEE.

Aktualnie Polska jest jednym dużym placem budowy. Jones Lang LaSalle szacuje, że na koniec I kw. 2012 roku ponad 1 mln m² nowoczesnych biur było w trakcie realizacji. To prawie dwa razy więcej niż w tym samym okresie ubiegłego roku. Największa aktywność deweloperów obserwowana jest w Warszawie, Wrocławiu, Trójmieście i Szczecinie, w którym niebawem podaż zostanie podwojona. Warto zauważyć, że większość nowych inwestycji biurowych została uruchomiona na zasadach spekulacyjnych, czyli bez zabezpieczenia umową przednajmu. Jest to jasny dowód na to, że deweloperzy wierzą w siłę polskiego rynku i popyt generowany przez najemców.

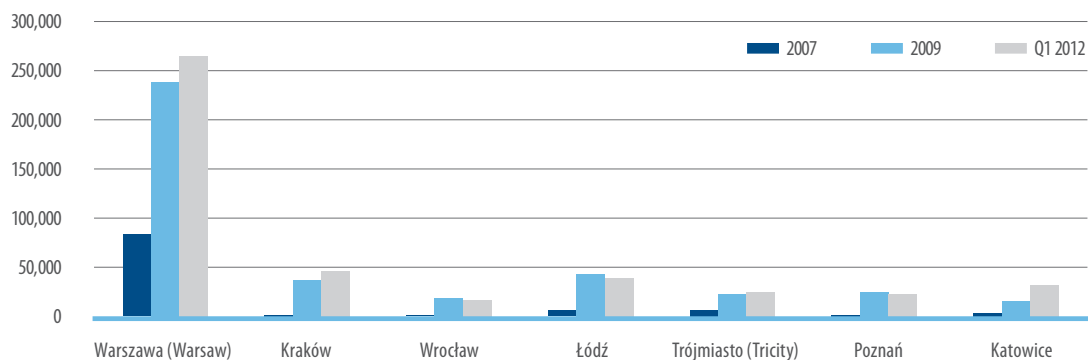
Współczynnik pustostanów w istniejących zasobach biurowych w Polsce wykazuje duże zróżnicowanie pomiędzy poszczególnymi miastami. Najniższy wskaźnik

Poland is the largest office market in the CEE region. Total modern office stock in Poland is estimated at 5.78 mil. m² and can be divided into three types of markets: the capital city – Warsaw, the established regional markets including Kraków, Wrocław, Tricity, Poznań, Katowice, Łódź and emerging markets – Szczecin and Lublin. Warsaw accounts for 63% of total office supply in Poland and is the largest capital in the CEE region in terms of office stock.

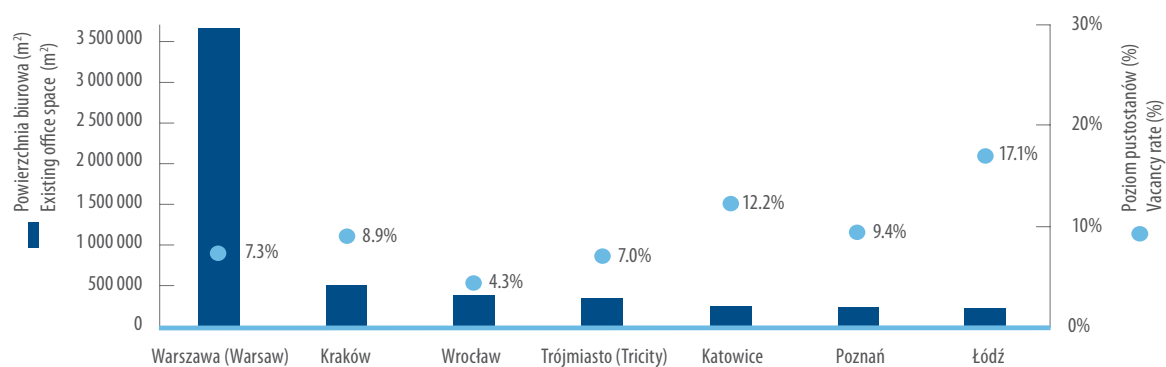
Poland seems to be a big construction site. Jones Lang LaSalle estimates that at the end of Q1 2012 over 1 million m² were in construction stage, this is nearly two times more than in the corresponding period in 2011. Strongest developers' activity is observed in Warsaw, followed by Wrocław, Tricity and Szczecin in which the total office supply will be doubled shortly. It is worth noting, that the majority of new constructions have been started on a speculative basis without securing pre-let tenants. It clearly shows that developers believe in the strength of the Polish market and occupiers' demand.

The vacancy rate in existing office stock in Poland varies depending upon the market. As illustrated in Figure 26, the lowest vacancy rate is in Wrocław (4,3%) and the highest in Łódź (17,1%).

Vacancy rate as market indicator provides the amount

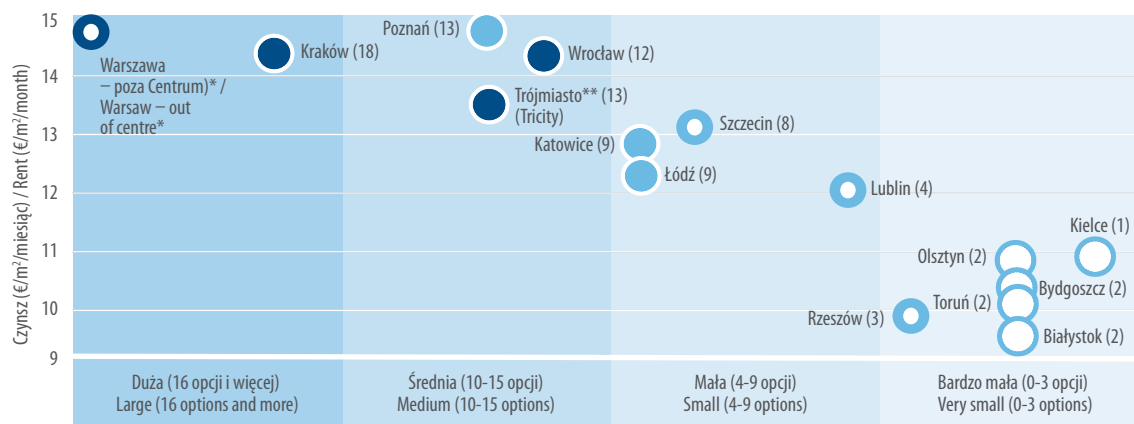
Rysunek 25. / Figure 25. Dostępność wolnej powierzchni biurowej (m²) / Availability of vacant office space (m²)

Źródło / Source: Jones Lang LaSalle

Rysunek 26. / Figure 26. Podaż powierzchni biurowej i poziom pustostanów w głównych polskich miastach / Supply of office space and vacancy rate in major Polish cities

Źródło / Source: Jones Lang LaSalle, dane za I kwartał 2012 roku / Jones Lang LaSalle, data as of Q1 2012.

Rysunek 27. / Figure 27. Dostępność nowoczesnej powierzchni biurowej w Polsce / Availability of modern office space in Poland



Wielkość rynku (m²) wliczając obiekty na potrzeby własne / Size of the market (m²) including owner-occupiers

○ <40,000 ● 50,000-80,000 ● 80,000-170,000 ● 170,000-280,000 ● 280,000-550,000 ● >2,000,000

Uwaga: uwzględniono perspektywę pojedynczego najemcy; każda opcja oznacza budynek o dostępności pow. 1,000 m²

Note: the availability of office space is considered from a single-tenant perspective; one option is equivalent to a building with availability of office space >1,000 m²

* liczba opcji w Warszawie jest znacznie większa niż w miastach regionalnych (68) / the number of options is larger than in regional cities (68)

** Tricity (Gdańsk, Gdynia, Sopot)

Źródło / Source: Jones Lang LaSalle, dane za I kwartał 2012 roku / Jones Lang LaSalle, data as of Q1 2012.

odnotowano we Wrocławiu (4,3%), a najwyższy na rynku łódzkim, na którym 17,1% powierzchni biurowej pozostaje bez najemców (Rysunek 26).

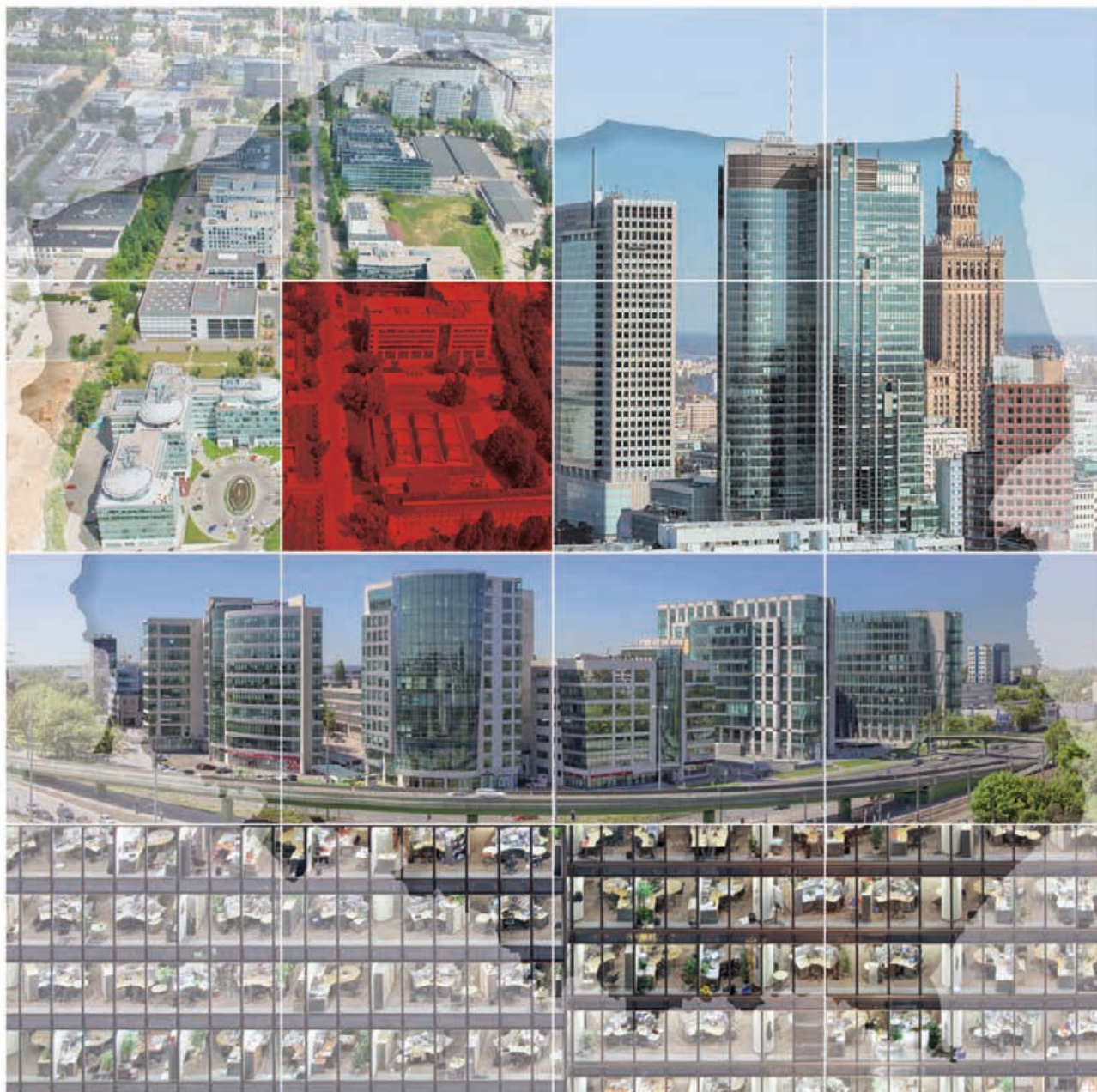
Współczynnik pustostanów, jako wskaźnik, informuje o dostępnej powierzchni biurowej w istniejących budynkach. Dla potencjalnych najemców jest to jednak ograniczona informacja i pod uwagę należy brać również powierzchnię dostępną w pewnej perspektywie czasowej. Na potrzeby niniejszego raportu dokonano zatem analizy liczby opcji najmu minimum 1 000 m² powierzchni biurowej dostępnych dla potencjalnego najemcy w perspektywie kilku miesięcy. Przyjęto horyzont czasowy do końca 2012 roku. Dlatego też liczba opcji najmu uwzględnia istniejące budynki biurowe, jak również biurowce na etapie zaawansowanej budowy, z realnym terminem ukończenia do końca bieżącego roku. Dodatkowo, z uwagi na ryzyko braku spójności i porównywalności danych między miastami, zasadne było wyłączenie z analizy opcji tzw. podnajmu powierzchni biurowej.

Warszawa, jako największy rynek biurowy, zdecydowanie prowadzi w rankingu dostępności opcji wynajmu powierzchni biurowej. Za stolicą Polski plasują się Kraków, Poznań i Trójmiasto.

of existing space which is immediately available on the market in relation to the total existing stock. For potential occupiers this definition is too narrow as also supply which will become available in the short term needs to be taken into account. For the purpose of this report, an analysis was undertaken into the number of realistic office lease options for a minimum of 1,000 m² over the period of the next couple of months. The analysis includes both existing office buildings and those under advanced construction with a realistic completion by the end of 2012. Sub-lease possibilities were excluded in order to keep the data consistent and comparable between markets.

Warsaw, as the largest market, is clearly leading in terms of availability of office space for lease followed by Kraków, Poznań and Tricity.

Business services sector is the main demand driver for office space especially in the regional markets. Assuming an average office space occupancy of 8 and 10 m² of office space per person in this type of facility and taking into account the current employment level in the sector, we estimate that BPO/ SSC/ ITO and R&D occupies approximately 673-842 k m² of offices in major Polish cities (Figure 28).



Real value in every square

Jones Lang LaSalle is a top real estate advisor for global corporations. Our Polish team combines a global expertise with an in-depth local market knowledge.

We have been working with the BPO/ ITO/ SSC sector for the last five years to obtain one thing: best value from every square.

To find out how we apply our expertise visit www.joneslanglasalle.pl



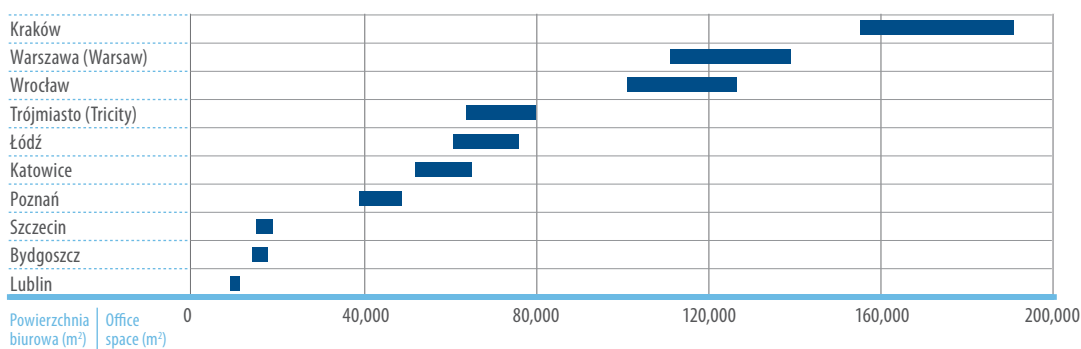
Real value in a changing world

Sektor nowoczesnych usług biznesowych stał się głównym motorem napędowym popytu na powierzchnie biurowe, szczególnie jeśli chodzi o rynki regionalne. Zakładając, iż na jednego pracownika przypada od 8 do 10 m² powierzchni biurowej, przy obecnym zatrudnieniu firmy te wynajmują w największych miastach w Polsce około 673-842 tys. m² biur (Rysunek 28).

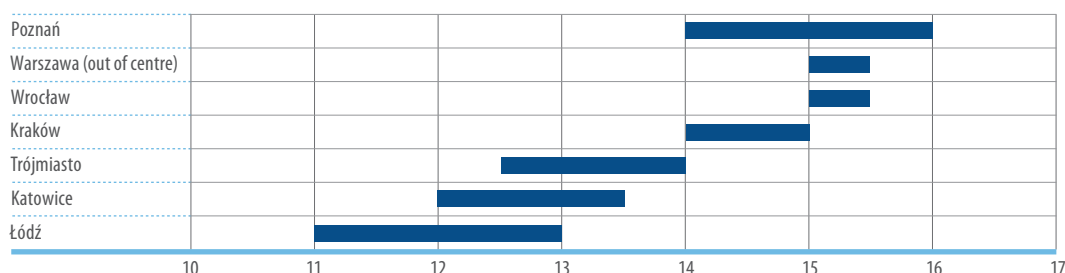
Najwyższe czynsze transakcyjne za dobrej jakości powierzchnie biurowe w największych rynkach biurowych w Polsce wahają się w przedziale 11-16 €/m²/miesiąc. Najwyższe czynsze osiągane są w centrum Warszawy (22-25 €/m²/m-c). Rok 2011 oraz początek 2012 były okresem stabilizacji czynszów najmu. Niemniej jednak, na takich rynkach jak Warszawa czy Wrocław odnotowany został niewielki wzrost stawek i dotyczył on przede wszystkim powierzchni dostępnej „od ręki”. Obserwujemy również nieznaczne presje zwyżkowe na czynsze efektywne w Krakowie. Najemcy mogą jednak nadal liczyć na bardzo atrakcyjne stawki w projektach biurowych poszukujących umów przednajmu.

Rents for a prime, good quality office space in established office markets in Poland generally vary between €11-16 per m² per month. The highest rents are achievable in Warsaw's City Centre (22-25 €/m²/month). 2011 and beginning of 2012 were very stable in terms of rental movements. In some cities such as Warsaw and Wrocław rents have already returned on a growth path, however the increase is modest and applicable to immediate available office space in existing blocks. We also see some growth in effective rents in Kraków. However, tenants can still count on attractive rents in office developments looking for pre-lets.

Rysunek 28. / Figure 28. Szacunkowa powierzchnia biurowa zajmowana przez firmy z sektora nowoczesnych usług biznesowych z wyłączeniem firm z kapitałem polskim / The estimated occupied office space by companies from business services sector, excluding companies with Polish capital



Źródło / Source: ABSL, Jones Lang LaSalle, stan na 31 grudnia 2011 roku / ABSL, Jones Lang LaSalle, data as of December 31, 2011.

Rysunek 29. / Figure 29. Najwyższe czynsze transakcyjne (€/m²/m-c) / Prime Headline Rents (€/m²/month)

Źródło / Source: Jones Lang LaSalle, stan na 31 grudnia 2011 roku / Jones Lang LaSalle, data as of December 31, 2011.

4.2.

POLSKA NA TLE REGIONU EUROPY ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ POLAND VERSUS CENTRAL AND EASTERN EUROPEAN REGION

Polska cały czas pozostaje największym rynkiem biurowym w regionie Europy Środkowo-Wschodniej i dysponuje całkowitymi zasobami na poziomie około 5,78 mln m². Pozostałe kraje skupiają łącznie ok. 8,25 mln m². Co więcej, Polska jest jedynym krajem w rejonie CEE oferującym tak szeroki wachlarz lokalizacji biurowych i aż 7 miast z podażą przekraczającą ponad 200 000 m². Warszawa, wraz z innymi stolicami na mapie regionu, czyli Pragę, Budapeszt i Bukareszt, oferuje łącznie ponad 11,5 mln m² nowoczesnej powierzchni biurowej. Biorąc pod uwagę stolice państw, Warszawa posiada 31% udział w podaży, następny jest Budapeszt oraz Praga (odpowiednio 28% i 24%), a dalej Bukareszt z 17%.

Najniższy poziom pustostanów, wśród stolic regionu, został odnotowany w stolicy Polski (7,3%). Pozostałe miasta przekraczają pułap 10% (Praga – 12,0%, Bukareszt – 14,8% i Budapeszt – 19,2%). Wśród głównych miast regionalnych najniższy współczynnik powierzchni niewynajętej przypada na Wrocław (4,3%). Ze względu na znaczące różnice pomiędzy poszczególnymi rynkami biurowymi, nie ma wspólnego trendu, jeśli chodzi o przyszłe kształtowanie się wskaźnika pustostanów w miastach regionu.

Czynsze za powierzchnię biurową najchętniej wynajmowaną przez firmy z sektora nowoczesnych usług biznesowych w regionie Europy Środkowo-Wschodniej kształtują się przeważnie na poziomie 9-15 €/m²/miesiąc.

Poland is still the largest office market in Central and Eastern Europe offering over 5.78 mil. m² of modern office space. Other countries combined offer around 8.25 mil. m². Poland is the only country in the CEE offering such a wide choice of office locations with 7 cities with office supply of over 200 000 m². Capital cities in the region are Warsaw, Prague, Budapest and Bucharest with a combined office stock of nearly 11,5 mil. m². Warsaw represents a 31% share, followed by Budapest and Prague (with 28% and 24% respectively) and Bucharest with 17%.

The lowest vacancy rate in CEE in capital cities is registered in Warsaw with only 7.3% of space available for tenants. Other markets have exceeded the threshold of 10% (Prague – 12.0%, Bucharest – 14.8% and Budapest – 19.2%). Taking into account the remaining main regional cities, the lowest vacancy rate is in Wrocław (4.3%). There is no common picture for all CEE cities in terms of future vacancy trends.

Rents for the office space meeting the requirements of the business services sector in the CEE region are at a level of €9-15 per m² per month.

4.3.

PRZEGLĄD REGIONALNYCH RYNKÓW BIUROWYCH W POLSCE

REVIEW OF THE REGIONAL OFFICE MARKETS IN POLAND

Podaż nowoczesnej powierzchni biurowej w **Warszawie** jest szacowana na 3.6 mln m² i aktualnie żaden z polskich rynków regionalnych nie może być do niej porównywany zarówno od strony zasobów biurowych, jak i wysokości popytu. Szacujemy, że w 2013 roku miasto przekroczy poziom 4 mln m² istniejącej powierzchni biurowej. Większość najemców w Warszawie to światowe korporacje, główne biura firm prywatnych i instytucji sektora publicznego, a powierzchnia zajmowana przez branżę nowoczesnych usług biznesowych szacowana jest¹⁸ na blisko – 111 000-139 000 m² (około 3-4% całkowitych zasobów biurowych). Warszawa oferuje bardzo szerokie możliwości, jeśli chodzi o wybór lokalizacji biurowych i opcji dla najemców np. w okolicach Mokotowa, Al. Jerozolimskich czy korytarza Żwirki i Wigury. Czynsze pozostają na poziomie zbliżonym do tych rejestrowanych w dużych miastach regionalnych, takich jak Kraków czy Wrocław. Warszawa jest jednak często pomijana przez inwestorów z branży nowoczesnych usług biznesowych z uwagi na relatywnie wysokie koszty pracy.

Kraków, z zasobami biurowymi na poziomie 514 000 m², jest największym rynkiem regionalnym w Polsce i wielkością przewyższa go jedynie Warszawa. Szacujemy, że firmy z sektora nowoczesnych usług biznesowych zajmują około 155 000-190 000 m², czyli ponad 30% całkowitych zasobów powierzchni biurowej w mieście. W 2011 roku Kraków był najbardziej aktywnym rynkiem, jeśli chodzi o aktywność najemców, którzy zawarli umowy najmu na ponad 90 500 m². Popyt był generowany zarówno przez rozwój firm już działających w Krakowie, jak również przez nowe podmioty otwierające swoje biura w mieście. Na koniec I kw. 2012 roku, około 8.9% powierzchni biurowej pozostawało bez najemców.

Wrocław jest drugim po Krakowie największym rynkiem regionalnym z całkowitymi zasobami biurowymi

Warsaw office supply is estimated at 3.6 mil. m². It is expected that in 2013 total office stock in the city will exceed 4 mil. m². Currently none of regional markets can be compared to Warsaw in terms of both size of the office market and demand generated by occupiers. Most of the tenants operating in the city represent Polish&CEE headquarters of global corporations, domestic companies and public sector institutions. The office area occupied by the business services sector is estimated¹⁸ at around 111,000-139,000 m² (which accounts for about 3-4% of the total office stock in Warsaw). Warsaw offers large availability of lease options for occupiers in areas like Mokotów, al. Jerozolimskie or Żwirki i Wigury corridor at €14-15 per m² per month (a level comparable to the best office buildings in other Polish cities such as Kraków or Wrocław). Warsaw is often overlooked by investors from the BPO/SSC/ITO and R&D sector due to the relatively high labour costs.

Kraków is the largest regional market, second only to Warsaw and offers 514,000 m² of good quality office space. It is estimated that companies from the business services sector occupies approx. 155,000-190,000 m², i.e. more than a 30% of the total office stock in the city. In 2011 Kraków was the hottest market in terms of office space take-up with lease transactions signed for over 90,500 m². Demand for office space was driven both by expanding companies already operating in the city as well as newcomers. At the end Q1 2012 approx. 8.9% of stock in Kraków remained vacant.

Wrocław is the second largest regional market with a total supply of 386,000 m². The city is an attractive place for the BPO/SSC/ITO and R&D companies which occupy around 101,000-126,000 m² of office space in the city. At the end of Q1 2012 the availability of vacant space remained fairly limited with only 16,600 m² waiting for

¹⁸ Źródło: Jones Lang LaSalle na podstawie danych ABSL aktualnych na 31 grudnia 2011.

¹⁸ Source: Jones Lang LaSalle based on data from ABSL as of December 31, 2011.

szacowanymi na 386 000 m². Około 101 000-126 000 m² jest zajmowane przez najemców z sektora nowoczesnych usług biznesowych, co potwierdza dużą atrakcyjność miasta dla tej branży. Pod koniec I kw. 2012 roku około 16 600 m² we Wrocławiu pozostawało niewynajęte, co przekłada się na niski współczynnik pustostanów na poziomie jedynie 4,3%. Sytuacja od strony podaży niebawem ulegnie zmianie, ponieważ w budowie pozostaje wiele nowych biurowców. Wśród nich można wymienić Aquarius, Green Towers B, czy Sky Tower.

Trójmiasto (Gdańsk, Gdynia i Sopot), jako trzeci z biurowych rynków regionalnych (ponad 349 000 m² nowoczesnej powierzchni biurowej) jest dobrze przygotowane na współpracę z inwestorami zagranicznymi z sektora nowoczesnych usług biznesowych. W I kw. w Trójmieście została podpisana największa – biorąc pod uwagę rynki regionalne w Polsce – umowa najmu, na ponad 19 000 m² zawarta przez Bank BPH w Euro Office Park. Wskaźnik powierzchni niewynajętej w Trójmieście pozostaje na średnim poziomie (około 7%) i daje możliwość zaistnienia nowemu oraz rozwoju już działającemu tutaj najemcy. Aktywność deweloperów w Trójmieście jest wysoka i aktualnie w trakcie realizacji jest 10 budynków biurowych, wśród nich np. Alchemia, BCB, Centrum Biurowe Neptun, Olivia Point i Olivia Tower. Najwyższe czynsze transakcyjne kształtują się na poziomie 12,50-14 €/m²/miesiąc.

Aglomeracja katowicka jest kolejną lokalizacją biurową w Polsce oferującą dobrej jakości biura za rozsądną cenę. Najwyższe czynsze transakcyjne w mieście kształtują się na poziomie około 12-13 €/m²/miesiąc w porównaniu do analogicznych wartości 14-15 €/m²/miesiąc w Krakowie i Warszawie oraz 15-15,50 €/m²/miesiąc we Wrocławiu. Należy przy tym podkreślić, że w innych miastach aglomeracji, wspomniane kwoty są niższe. Wskaźnik powierzchni niewynajętej bliski 12,2% świadczy o relatywnie sporej dostępności powierzchni. Aktywność budowlana w Katowicach, w porównaniu z innymi rynkami regionalnymi, pozostaje na średnim poziomie, a w realizacji znajduje się około 44 500 m² nowoczesnej powierzchni biurowej.

Poznań jest również dobrze przygotowany, aby spełniać wymagania firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych, które aktualnie zajmują około 39 000-49 000 m² z 244 000 m² całkowitej powierzchni biurowej w mieście. Obecnie liczba dostępnych opcji najmu powierzchni powyżej 1 000 m², uwzględniając istniejące biurowce oraz te, które są przewidziane do oddania do końca 2012 roku, wynosi 13. W trakcie budowy znajduje się 10 biurowców wliczając m.in. Andersia Business Centre, Galeria MM czy Malta House. Najwyższe transakcyjne stawki czynszu

occupiers. This represents a vacancy rate of 4.3% which simply means a shortage of supply. We expect, that the situation on the supply side should change shortly due to a number of pipeline developments. Major developments under construction include Aquarius, Green Towers B and Sky Tower.

Tricity (Gdańsk, Gdynia and Sopot) is a third regional office market in Poland¹⁹. With more than 349,000 m² of modern office space the region is well prepared to cooperate with investors from business services sector. In Q1, Tricity saw the largest office lease transaction in 2012 concluded by Bank BPH in Euro Office Park (19,000 m²). The vacancy rate in Tricity remains moderate (approx. 7%) and gives an opportunity for new corporates to start or expand their operations in the region. Developers' activity in Tricity remains high with 10 buildings currently at construction stage including Alchemia, BCB, Centrum Biurowe Neptun, Olivia Point and Olivia Tower. Prime headline rents in Tricity range between €12,50-14 per m² per month.

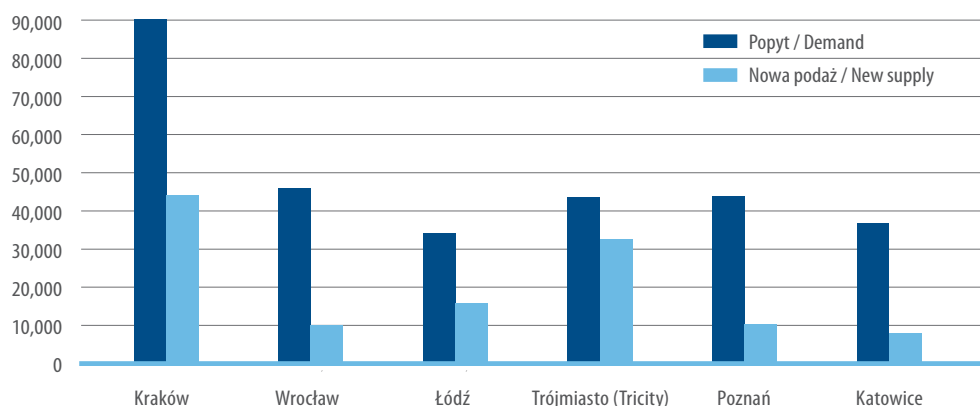
Katowice agglomeration is another established office market in Poland providing good quality office space at competitive rents. Prime headline rents for the best office space in Katowice vary between €12-13 per m² per month compared to €14-15 per m² per month in Kraków and Warsaw and €15-15.5 per m² per month in Wrocław. In other cities of the Katowice agglomeration rental levels are even lower. Currently the vacancy rate in Katowice is estimated at 12.2%. This translates into relatively large number of lease options for occupiers. Construction activity in Katowice, comparing to other regional markets remain moderate with 44,500 m² at construction stage.

Poznań is also well prepared to meet the needs of business services sector which occupy approx. 39,000-49,000 m² of office space in this town. Total office supply in the city is estimated at 244,000 m². Currently, there are 13 office lease options for a minimum of 1,000 m², including both existing office buildings and those with realistic completion by the end of 2012. At the end of Q1 2012, 10 new office developments are at construction stage including Andersia Business Centre, Galeria MM and Malta House to name a few. Prime headline rents for modern office space in Poznań are at the level of €14-16 per m² per month.

Łódź remains the smallest regional market in terms of office supply with 230,000 m². Office space occupied by the companies from business services sector in Łódź is estimated at 61,000-76,000 m², which corresponds to 26-33%

¹⁹ Behind Warsaw, Krakow and Wrocław

Rysunek 30. / Figure 30. Popyt na powierzchnię biurową i podaż oddana do użytkowania (dane skumulowane za rok 2011 w m²) / Demand for office space and new completions (cumulated data in m² for 2011)



Źródło / Source: Jones Lang LaSalle

za nowoczesne powierzchnie biurowe w Poznaniu to 14-16 €/m²/miesiąc.

Łódź pozostaje najmniejszym miastem regionalnym pod kątem podaży nowoczesnej powierzchni biurowej, z zasobami szacowanymi na 230 000 m². Około 61 000-76 000 m² jest zajmowane przez firmy z sektora nowoczesnych usług biznesowych, co przekłada się na około 26-33% podaży. Łódzki rynek nieruchomości biurowych jest aktualnie bardzo dobrze przygotowany na przyjęcie inwestorów z sektora nowoczesnych usług biznesowych i zapewnia możliwości rozwoju firmom już działającym w mieście. Na koniec I kw. 2012 około 39 000 m² w Łodzi pozostawało bez najemców (około 17,1%). Wysoki współczynnik pustostanów ma swoje przełożenie na czynsze najmu, które w najlepszych lokalizacjach wynoszą 11-13 €/m²/miesiąc.

Problem braku nowoczesnych powierzchni biurowych w **Lublinie** należy już powoli do przeszłości. Dynamiczne tempo rozwoju rynku podyktowane jest głównie przez trzech lokalnych deweloperów, którzy posiadają w swoich zasobach około 65% całej podaży nowoczesnych

of total office stock in the city. Łódź offers convenient entry options for newcomers as well as expansions possibilities for companies already operating in the city. Currently over 39,000 m² in Łódź remains vacant awaiting for occupiers, which represents a vacancy rate of 17.1%. Rental levels in Łódź are competitive due to high vacancy rate and range between 11-13 € per m² per month.

The issue of the lack of modern office space in **Lublin** is gradually becoming just a memory. The dynamic local market development is dictated by local developers; to be more precise, by three developers, which until now have provided more than 65% of the existing office stock.

The latest addition (Gray Office A, 14,500 m², in Q2 2011) has increased the office supply in the city by almost a quarter and the overall stock is now over 82,000 m². In the nearest future, we expect the office market to remain under the influence of local developers, as they have already secured land for potential new developments.

After a few years lack of activity on the office market in **Szczecin**, the construction activity is currently booming. Over 69,500 m² are currently at construction stage inclu-

biur. Ostatni nowoczesny biurowiec (Gray Office Park A – 14 500 m²) został oddany do użytku w II kw. 2011 roku i podwyższył całkowite zasoby biurowe miasta do 82 000 m². Szacujemy, że rynek nowoczesnych powierzchni biurowych w Lublinie będzie nadal zdominowany przez lokalne firmy, które zabezpieczyły już bank ziemi pod kolejne inwestycje biurowe.

Po kilku latach bardzo niskiej aktywności deweloperów w **Szczecinie**, aktualnie miasto doświadcza bardzo dużych zmian na rynku biurowym. Na koniec I kw. 2012 ponad 69 600 m² znajdowało się w trakcie realizacji. Wśród realizowanych biurowców znalazły się: Brama Portowa, Piastów Office Park, Lastadia Office, Baltic Business Park czy Hanza Tower. W ciągu następnych 12 miesięcy całkowita podaż w Szczecinie podwoi się. Oznacza to, że miasto staje się coraz lepiej przygotowane, jeśli weźmie się pod uwagę infrastrukturę biurową, na przyjęcie nowych firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych. Atrakcyjne stawki czynszowe na poziomie 11,50-14 €/m²/miesiąc sprawiają, że miasto może stać się lokalizacją preferowaną przez nowych inwestorów.

ding Brama Portowa, Piastów Office Park, Lastadia Office, Hanza Tower or Baltic Business Park. Within the next 12 months office stock in Szczecin will be doubled. This simply means that Szczecin has made enormous progress in the preparation of real estate infrastructure for the occupiers from the business services sector. Attractive rents (€11.5-14 per m² per month for high quality office space) make the city a preferable location for investors.

5.

ZACHĘTY INWESTYCYJNE DLA PRZEDSIĘBIORSTW Z SEKTORA NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH

INVESTMENT INCENTIVES FOR COMPANIES FROM THE BUSINESS SERVICES SECTOR

Obok atrakcyjnego rynku pracy, dostępności wysoko wykwalifikowanych pracowników, istotnym elementem decydującym o lokalizacji centrów usług jest dostępność zachęt inwestycyjnych oferowanych przez rządy poszczególnych krajów.

Polska stosuje system zachęt inwestycyjnych dla podmiotów tworzących bądź rozwijających w tej części Europy działalność w sektorze nowoczesnych usług biznesowych, oparty na następujących mechanizmach:

- rządowych dotacjach inwestycyjnych, mających na celu tworzenie nowych miejsc pracy,
- dotacjach z funduszy unijnych,
- ulgach w podatku dochodowym od osób prawnych z tytułu działalności w specjalnych strefach ekonomicznych.

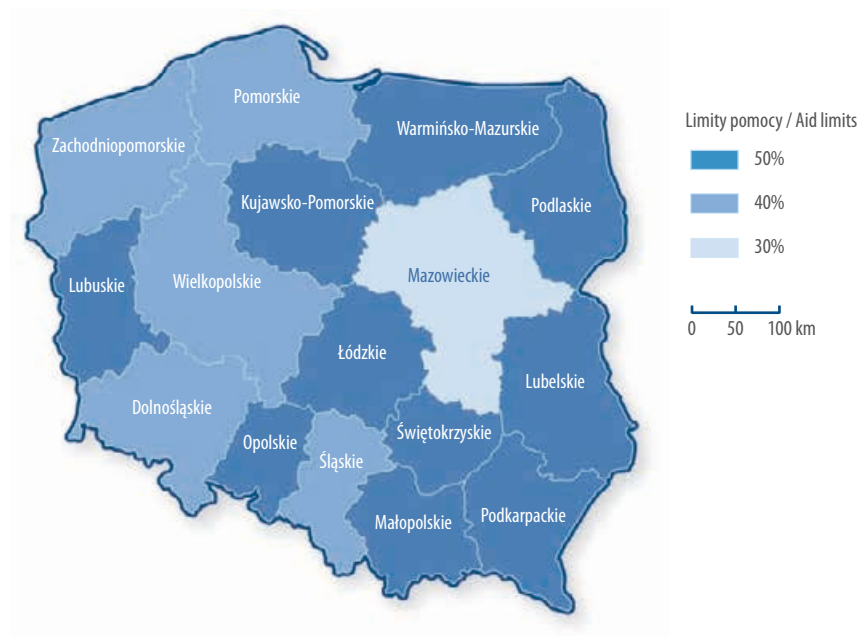
Maksymalny dopuszczalny limit pomocy ze wszystkich źródeł wsparcia liczony jest jako iloczyn kosztów inwestycji lub dwuletnich kosztów pracy oraz intensywności pomocy w regionie, w którym zlokalizowana jest inwestycja. Lokalizacja inwestycji determinuje więc maksymalną dostępną wartość pomocy na realizowany projekt. Poniższa mapa ilustruje intensywność pomocy w poszczególnych województwach w Polsce (Rysunek 31).

In addition to an attractive labour market and availability of highly-skilled workers, another important element in the location decision for a service centre is availability of investment incentives offered by governments in various countries.

Poland has the mechanism of incentives addressed directly to the entities establishing or developing in this part of Europe their operations in the business services sector including:

- government investment grants for the purposes of creating new jobs,
- grants from the EU funds,
- CIT exemption offered in special economic zones.

The maximum permissible limit of aid is calculated as the amount of the investment cost or two-year labour cost multiplied by the aid percentage available in the region where the investment is located. The maximum amount of the aid available for a project to be implemented is determined by the investment location. The map below illustrates the aid percentage in different regions of Poland in the years 2007-2013 (Figure 31).

Rysunek 31 / Figure 31. Limity pomocy publicznej / State Aid limits

Źródło / Source: Ministerstwo Gospodarki / Ministry of Economy.

5.1.

DOTACJE RZĄDOWE GOVERNMENT GRANTS

W celu wsparcia inwestycji o kluczowym znaczeniu dla polskiej gospodarki utworzono w 2011 specyficzny instrument pod nazwą Program wspierania inwestycji o istotnym znaczeniu dla gospodarki polskiej na lata 2011-2020, który zastąpił dotychczasowe tzw. wieloletnie programy wsparcia.

Podstawowym kryterium decydującym o możliwości skorzystania z tego instrumentu jest liczba nowych miejsc pracy planowanych do utworzenia w związku z projektem inwestycyjnym. W przypadku:

- Shared Services Centres (SSC), Business Process Outsourcing (BPO) i centrów ITO wymagane jest

In order to foster investments of crucial importance for the Polish economy, a special instrument was created in 2011 under the name of Programme for supporting investment of major importance to the Polish economy for years 2011-2020.

The number of jobs planned to be set up in connection with the investment project is the basic criterion of qualification for the instrument. In the case of:

- the Shared Services Centres (SSC), Business Process Outsourcing (BPO), and IT centres the qualifying number is the minimum of 250 new jobs with investment expenses amounting to PLN 2 million,

utworzenie minimum 250 nowych miejsc pracy, przy nakładach inwestycyjnych w wysokości co najmniej 2 mln PLN,

- Centrów Badawczo-Rozwojowych (R&D), inwestor zobowiązany jest utworzyć minimum 35 nowych miejsc pracy dla pracowników z wyższym wykształceniem oraz ponieść minimum 3 mln PLN kosztów inwestycyjnych.

Wartość inwestycji będących podstawą tworzenia nowych miejsc pracy w sektorze nowoczesnych usług biznesowych powinna być co najmniej dwa razy wyższa od przyznanego wsparcia. Wysokość wsparcia przypadającego na jedno miejsce pracy kształtuje się w przedziale od 3 200 PLN do 15 600 PLN i zależy od oceny następujących czynników:

- liczby utworzonych miejsc pracy,
- jakości tworzonych miejsc pracy, tj. liczby miejsc pracy dla pracowników z wyższym wykształceniem,
- rodzaju i stopnia zaawansowania wykonywanych procesów,
- lokalizacji inwestycji,
- zaangażowania w rozwój lokalnego środowiska np. współpracy z uczelniami wyższymi, marki inwestora, unikatowości procesów itp.

W celu otrzymania dotacji należy złożyć formularz „Informacje o projekcie” do Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIiIZ), a następnie wniosek o udzielenie pomocy do Ministra Gospodarki.

Zgodnie z zasadami, wsparcia w formie dotacji rządowych nie łączy się z innymi formami pomocy publicznej (dotacje z funduszy UE, zwolnienia z CIT w SSE). Wyjątkowo dopuszczalne jest jednak łączenie pomocy w projektach BPO/SSC w następujących przypadkach:

- jeżeli wartość wsparcia w ramach Programu nie przekracza 3 mln PLN lub 10% łącznej kwoty wsparcia w ramach Programu i innych form pomocy regionalnej,
- jeśli projekt usługowy utworzy ponad 500 nowych miejsc pracy,
- jeśli projekt ma charakter centrum badawczo-rozwojowego.

- Research and Development (R&D) Centres, the investor is required to create a minimum of 35 new jobs for workers with higher education and to pay a minimum of PLN 3 million of investment costs.

The value of investment underlying the creation of new jobs in the business services sector shall be at least two times higher than the granted support. The level of support per job ranges between PLN 3,200 and PLN 15,600 and depends on the assessment of the following factors:

- number of jobs created,
- quality of jobs created, i.e. the number of jobs for employees with higher education,
- type and degree of sophistication of the accomplished processes, their uniqueness,
- investment location,
- involvement in the development of the local environment such as cooperation with universities, investor's brand, process uniqueness etc.

In order to receive a grant, an investor should submit an application “Information of the project” to the Polish Information and Foreign Investment Agency (PAIiIZ) and afterwards application for the state aid to the Ministry of Economy.

As a rule, support within governmental grants can not be accumulated with other forms of state aid (EU Funds, tax exemptions in SEZ). Exceptionally, it is admissible to accumulate state aid in BPO/SSC project in following cases:

- if the value of Programme support does not exceed 3 M PLN or 10% of the total amount of Programme support and other forms of regional aid,
- if the business services sector project will create at least 500 new work places,
- if the project has status of R&D Centre.

Effective working environment

The Kinnarps logo, featuring the brand name in a stylized blue script font with a registered trademark symbol.

Kinnarps Polska Sp. z o.o.

02-819 **Warszawa**, ul. Puławska 354/356,
tel. (+48 22) 314 64 70-74
61-696 **Poznań**, Al. Solidarności 46,
tel. (+48 61) 657 93 55-57
40-500 **Katowice**, ul. Alpejska 3,
tel. (+48 32) 205 10 02-03
30-415 **Kraków**, ul. Wadowicka 6D,
tel. (+48 12) 295 08 90-92
ul. Szwedzka 5, **Bielany Wrocławskie**,
55-040 Kobierzyce tel. (+48 71) 38 00 200
81-537 **Gdynia**, ul. Łużycka 6,
tel. (+48 58) 622 26 31-32
91-848 **Łódź**, ul. Inflancka 71,
tel. (+48 42) 659 71 91
info@kinnarps.pl www.kinnarps.pl

5.2.

DOTACJE W RAMACH FUNDUSZY Z UNII EUROPEJSKIEJ GRANTS FROM THE EU FUNDS

W ramach funduszy unijnych na lata 2007-2013, przewidziano w Polsce odrębne działania ukierunkowane specjalnie na wsparcie centrów usług, jako inwestycji mających istotny wpływ na rozwój gospodarczy kraju.

Podmioty planujące utworzenie lub rozbudowę istniejącego centrum usług wspólnych, BPO, centrum ITO, czy centrum badawczo-rozwojowego mogą uzyskać wsparcie w ramach działania 4.5.2 „Wsparcie inwestycji w sektorze usług nowoczesnych” Programu Operacyjnego „Innowacyjna Gospodarka”. Kluczowym kryterium decydującym o tym, czy projekt kwalifikuje się do ubiegania się o wsparcie, jest również liczba miejsc pracy planowanych do utworzenia w związku z realizowanym projektem:

- dla centrów usług wspólnych, BPO oraz ITO jest to min. 100 nowych miejsc pracy,
- dla centrów badawczo-rozwojowych jest to min. 10 nowych miejsc pracy dla personelu zaangażowanego w prace B+R oraz dodatkowo poniesienie kosztów kwalifikowanych o wartości większej niż 2 mln PLN.

W 2012 roku odbył się w ramach tych działań, jeden konkurs, który, według wszelkiego prawdopodobieństwa był ostatnim konkursem w obecnej perspektywie finansowej (tj. do 2013 r.). Ogłoszenie dodatkowego naboru byłoby potencjalnie możliwe w razie alokowania rezerw finansowych do tego działania, co jednak wydaje się mało prawdopodobne na obecnym etapie.

The EU funds for the years 2007-2013 account for separate actions to specifically support service centres in Poland as an investment with significant impact on the country's economic development.

Entities planning to set up a new or expand an existing SSC, BPO/ITO or R&D centre may seek support under Action 4.5.2 “Support for investment in modern services sector” of the Operational Program – Innovative Economy. The key criterion for eligibility for support is also the number of jobs planned to be set up in connection with the project which:

- in the case of SSC, BPO and ITO centres is no less than 100 new jobs,
- in the case of R&D centres is no less than 10 new jobs for the personnel engaged in the R&D, work, plus incurring eligible costs of over PLN 2 million.

In 2012 it was announced call for proposals within this measure and it is highly likely that it was the last one at present financial perspective (i.e. up to 2013). The announcement of next call for proposals will be possible in the case of additional allocation of financial reserves for this measure, however at this stage it is rather impossible.

5.3.

ZWOLNIENIA PODATKOWE W SPECJALNYCH STREFACH EKONOMICZNYCH

TAX EXEMPTIONS IN SPECIAL ECONOMIC ZONES

Specjalna Strefa Ekonomiczna (SSE) to administracyjnie wydzielony obszar przeznaczony do prowadzenia działalności gospodarczej na preferencyjnych warunkach. Podmioty prowadzące swoją działalność na terenie SSE uzyskują prawo do zwolnienia z podatku dochodowego od osób prawnych (CIT). Zwolnienie z podatku dochodowego można wykorzystać do ustalonej wysokości niezapłaconego podatku, nieprzekraczającej limitu pomocy regionalnej, jaki wynika z lokalizacji inwestycji zgodnie z mapą pomocy regionalnej (patrz powyżej), z uwzględnieniem ewentualnych innych uzyskanych form pomocy. Możliwość wykorzystania zwolnienia upływa w momencie osiągnięcia tego limitu lub zakończenia okresu, na jaki utworzono SSE (tj. do 31 grudnia 2020 roku).

Celem skorzystania ze zwolnienia podatkowego należy wystąpić o zezwolenie na działalność w SSE. Zezwolenie wydawane jest przez podmiot zarządzający strefą, na podstawie złożonej przez inwestora oferty.

Niezależnie od obecnej lokalizacji specjalnych stref ekonomicznych istnieje również możliwość rozszerzenia obszaru SSE na lokalizację wybraną przez inwestora, po spełnieniu określonych kryteriów, przy czym w przypadku:

- działalności w zakresie usług badawczo-rozwojowych, kryterium tym jest utworzenie w związku z inwestycją min. 50 nowych miejsc pracy lub poniesienie kosztów w wysokości min. 10 mln PLN lub
- usług: informatycznych, rachunkowości i kontroli ksiąg, w zakresie księgowości, z wyłączeniem deklaracji podatkowych, centrów telefonicznych – kryterium stanowi utworzenie w związku z inwestycją min. 150 miejsc pracy lub poniesienie co najmniej 20 mln PLN kosztów kapitałowych.

W odniesieniu do wymienionych powyżej form pomocy, przedsiębiorcy powinni mieć na uwadze, że podstawowym warunkiem umożliwiającym skorzystanie z tej pomocy jest rozpoczęcie inwestycji po:

A Special Economic Zone (SEZ) is an area sectioned off administratively for conducting business activity on preferred terms.

Entities carrying out their activities in the SEZ enjoy the right of exemption from corporate income tax (CIT). An exemption may be used up to a fixed amount of unpaid tax, not exceeding the limit of regional aid which results from the location of investment in accordance with the regional map (see above), account being taken of other possible forms of aid received. An exemption may be used as long as the limit has not been reached or the period for which the SEZ was created has not expired (i.e. until 31 December 2020)

In order to be eligible for a tax exemption, one must apply for a permit to operate in the SEZ. The permit is issued by the zone's managing entity on the basis of the investor's offer.

Regardless of the current location of the zones, an existing SEZ may be extended to include a location chosen by the investor, subject to certain criteria, provided that in the case of:

- R&D services, this criterion is for the investment to result in the creation of a minimum of 50 new jobs, or incurring costs in the minimum amount of PLN 10 million, or
- services within the scope of: information technology, accounting and books auditing, to the exclusion of tax returns, call centres – the criterion is for the investment to result in the creation of a minimum of 150 jobs, or incurring at least PLN 20 million of capital expenditures.

With regard to the above-mentioned forms of aid, business entities should bear in mind that the essential condition for using the aid is that before the investment is commenced, the following must occur:

- złożeniu wniosku o pomoc oraz otrzymaniu listu intencyjnego w przypadku dotacji Ministra Gospodarki,
- złożeniu wniosku o dotację w przypadku dotacji z funduszy UE,
- otrzymaniu zezwolenia na działalność w SSE w przypadku pomocy w formie zwolnienia z podatku dochodowego.

Ponadto przedsiębiorcy powinni wykazać, a instytucja przyznająca pomoc zweryfikować, że przyznawana pomoc przyczynia się do:

- znaczącego zwiększenia rozmiaru projektu lub jego zasięgu lub
- znaczącego zwiększenia całkowitej kwoty wydanej przez przedsiębiorcę na projekt lub
- znaczącego przyspieszenia zakończenia realizacji projektu w wyniku otrzymania pomocy bądź też, że w przypadku braku pomocy projekt nie zostałby zrealizowany na danym obszarze.

Podjmując starania o przyznanie pomocy z powyższych źródeł należy pamiętać, że w szczególnych przypadkach, regulowanych przepisami unijnymi, wypłata pomocy uzależniona jest od wyniku procesu notyfikacji w Komisji Europejskiej.

- aid application must be filed and a letter of intent received in the case of grants from the Minister of Economy,
- application for grant must be filed in the case of grants from EU funds,
- permit to operate in the SEZ must be obtained, in the case of aid in the form of exemption from income tax.

Furthermore, business entities should show, and the aid-granting institution should verify, that the aid contributes to:

- a significant increase in the size or scope of the project,
- a significant increase in the total amount spent by the business entity for a project, or
- the project being completed significantly sooner as the result of the aid or that in absence of the aid the project would not be carried out in a given area.

Seeking aid from the above sources one must remember that in special cases, provided for in the EU regulations, the payment of aid depends on the result of the notification process in the European Commission.

5.4.

ZACHĘTY LOKALNE LOCAL INCENTIVES

Podstawową lokalną zachętą inwestycyjną dla przedsiębiorców, oferowaną w poszczególnych gminach, jest zwolnienie z podatku od nieruchomości przyznawane na podstawie Ustawy o podatkach i opłatach lokalnych.

Inne formy pomocy, jak choćby wsparcie finansowe szkoleń oraz wsparcie z lokalnych urzędów pracy jest również dostępne i podlega przepisom regulującym ich przyznawanie, w zależności od indywidualnych czynników.

Pomoc w formie zwolnienia z podatku od nieruchomości oraz inne formy pomocy lokalnej stanowią najczęściej pomoc regionalną i kumulują się z pozostałymi formami pomocy pozyskanymi przez inwestora na przedmiotową inwestycję.

The basic local investment incentive offered to business entities in various communities is exemption from property tax granted under the Act on Taxes and Local Charges. Other forms of aid such as financial support for training and support from local labour offices are also available.

The aid in the form of property tax exemption and other local incentives is mostly regional aid and is treated cumulatively with the other forms of aid obtained by the investor for the investment in question. Accordingly, the aid amounts should be monitored in order for its thresholds not to be exceeded.

6. PODSUMOWANIE CONCLUSION

Podsumowując przedstawione analizy, należy podkreślić, iż napływ usług do Polski w ramach offshoringu jest częścią szerszych procesów kształtowania się międzynarodowego podziału pracy w gospodarce światowej. Dynamika rozwoju offshoringu jest znacznie większa w omawianym sektorze niż w działalnościach produkcyjnych. Przykładem rozwojowego rynku jest Polska, w której wzrost zatrudnienia w zagranicznych centrach usług w okresie 2009-2011 wyniósł aż 50%.

Wpływ funkcjonowania centrów na lokalne rynki pracy przejawia się na wielu płaszczyznach, z których bardzo istotną jest dynamiczny rozwój lokalnie zgromadzonych umiejętności. Rozwój sektora w Polsce pozwolił bowiem na wykształcenie się doświadczonej kadry menedżerów oraz kilkudziesięciotysięcznej grupy pracowników z kilkuletnim stażem pracy. Warto także podkreślić, że dominującą część pracowników sektora to osoby, które ukończyły szkoły wyższe bądź nadal studiują.

Pomimo ciągłego, dynamicznego przyrostu liczby centrów i zatrudnienia w sektorze w ostatnich kilku latach, można już mówić o przejściu z etapu „młodości sektora” sektora w Polsce do fazy dojrzałości. Jako argumenty przemawiające za tym stwierdzeniem warto wymienić: istnienie organizacji branżowych działających na rzecz sektora, wykształcenie się ośrodków offshoringu o określonych specjalizacjach, ponadprzeciętne zakorzenienie i trwałość centrów usług, istnienie doświadczonej kadry pracowniczej każdego szczebla.

W najbliższych latach offshoring usług do Polski będzie się nadal rozwijać. Szczególnie widoczny wzrost będzie dotyczyć usług zaawansowanych, opartych na wiedzy i dostarczających większej wartości dodanej. Wynika to z faktu, że Polska została uznana przez inwestorów z sektora za stabilne i sprawdzone miejsce prowadzenia działalności.

In conclusion to the presented analyses it should be emphasized that the inflow of services to Poland under offshoring is a part of the broader processes of development of the international division of labour in a global economy. The offshoring development momentum is much larger in the analysed sector than in manufacturing business. Poland exemplifies a developing market in which the growth of headcount in foreign service centres was as high as 50% in 2009-2011.

An impact of the functioning of centres on local labour markets is demonstrated in many areas within which the dynamic development of locally accumulated skills is a particularly important area. The development of this sector in Poland makes it possible to establish an experienced management staff and a several thousand-strong group of employees having a several-year employment history. It is also worth emphasizing that a dominant proportion of employees in the sector are people who are university graduates or still students.

Despite the on-going, dynamic growth in the number of centres and headcount in the sector in recent years, we may still refer to moving from the “sector’s youth” stage to a more mature phase in Poland. The following should be mentioned as arguments in favour of this statement: the existence of several industry organisations operating for the benefit of the sector, establishment of offshoring centres featuring specific specialisations, above-average sustainability and viability of service centres, and an experienced workforce at every level.

Offshoring services to Poland will continue to develop over the coming years. A particularly conspicuous growth will pertain to advanced expertise-based and providing higher added value services. This arises from the fact that Poland is considered to be a stable and good working place for business services.



Polish Information and Foreign Investment Agency

The Polish Information and Foreign Investment Agency (PAIIZ) has been servicing investors since 1992. Its mission is to create a positive image of Poland in the world and increase the inflow of foreign direct investments by encouraging international companies to invest in Poland. PAIIZ is a useful partner for foreign entrepreneurs entering the Polish market. The Agency guides investors through all the essential administrative and legal procedures that involve a project. It also provides rapid access to complex information relating to legal and business matters regarding investments. Moreover, it helps with finding the appropriate partners and suppliers together with new locations.

The Polish Information and Foreign Investment Agency provides professional advisory services for new investors in Poland, including:

- assistance and support for finding the best location for investment,
- finding the potential cooperation partners and suppliers,
- support concerning the investment incentives,
- assistance for the entrepreneurs during the whole investment process.

In order to ensure the best quality of service, the Agency is divided into departments and bureaus:

- Foreign Investment Department,
- Economic Promotion Department,
- Regional Development Department,
- Economic Information Department,
- Bureau for Eastern Poland Economic Promotion.

Besides the OECD National Contact Point, the Agency also maintains an Information Point for companies which are interested in European Funds. All of the Agency's activities are supported by the Regional Investor Assistance Centres. Thanks to training and ongoing support by the Agency, the Centres provide complex professional services for investors at voivodship level.

Polish Information and Foreign Investment Agency is the best source of knowledge, not only for foreign entrepreneurs but also for domestic companies.

On the website www.paiz.gov.pl an investor can find all the necessary information concerning key facts about Poland, the Polish economy, legal regulations in Poland and all detailed information which could be useful for any company wanting to set up a business in Poland.

Contact us to learn more about how your company can profit from the unique business potential of Poland.

Contact details

The Polish Information and Foreign Investment Agency
Foreign Investment Department, ul. Bagatela 12, 00-585 Warsaw, Poland
tel: (+48) 22 334 98 75, fax: (+48) 22 334 99 99, e-mail: post@paiz.gov.pl, invest@paiz.gov.pl



ASSOCIATION
of BUSINESS SERVICE LEADERS
IN POLAND

Contact ABSL:

**ASSOCIATION OF BUSINESS SERVICE
LEADERS IN POLAND (ABSL)**

Rondo ONZ 1 (2nd floor)
00-124 Warsaw, Poland

e-mail: absl@absl.pl

www.absl.pl