

BIALYSTOK 2010



Podlaskie Obserwatorium
Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych

STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI

ANALIZA GOSPODARCZYCH OBSZARÓW WZROSTU
I INNOWACJI WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO

SEKTOR CALL CENTER



Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku

STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI

Białystok
2010

Publikacja bezpłatna

www.obserwatorium.up.podlasie.pl

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
oraz ze środków budżetu państwa w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI





STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI

ANALIZA GOSPODARCZYCH OBSZARÓW WZROSTU
I INNOWACJI WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO

SEKTOR CALL CENTER



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ZESPÓŁ BADAWCZY

prof. nadzw. dr hab. Bogusław Plawgo

dr Anna Grabska

dr Magdalena Klimczuk

mgr Mariusz Citkowski

mgr Marta Juchnicka

mgr Agnieszka Sosnowicz

mgr Justyna Żynel-Etel

mgr Kamil Leszko

KONSULTACJA

mgr Paweł Malesiński

ISBN 978-83-62258-14-7

© COPYRIGHT BY WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY W BIAŁYMSTOKU
BIAŁYSTOK 2010

Badanie zostało przeprowadzone w ramach projektu:
**„PODLASKIE OBSERWATORIUM RYNKU PRACY
I PROGNOZ GOSPODARCZYCH”**
przez Fundację BFKK



współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 8.1 Rozwój pracowników
i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.4 Przewidywanie zmiany gospodarczej

www.obserwatorium.up.podlasie.pl

DRUK:
Druk123.pl

Spis treści

1. Koncepcja badania	8
1.1. Uzasadnienie badania	8
1.2. Cele badania	9
1.3. Zakres przedmiotowy badania	10
1.4. Obszary analizy	10
2. Metodologia badań	11
2.1. Opis metodologii badania – wstęp	11
2.2. Techniki badawczo-analityczne	12
2.2.1. Zespół badawczy z ekspertami (ZE)	12
2.2.2. Desk research (DR)	13
2.2.3. Zogniskowany wywiad grupowy (FGI)	13
2.2.4. Indywidualne wywiady pogłębione (IDI/ITI)	13
2.2.5. Seminarium (S)	14
3. Charakterystyka sektora	15
3.1. Teoretyczne ujęcie sektora	15
3.2. Sektor usług call/contact center na świecie	16
3.3. Sektor call/contact center w kraju	18
4. Popytowo-podażowe zewnętrzne uwarunkowania rozwojowe sektora	24
4.1. Czynniki popytowe	24
4.1.1. Czynniki ekonomiczne	24
4.1.2. Czynniki społeczne	45
4.1.3. Czynniki międzynarodowe	50
4.2. Czynniki podażowe	51
4.2.1. Czynniki ekonomiczne	51
4.2.2. Czynniki technologiczne	54
4.2.3. Czynniki prawno-administracyjne	58
4.2.4. Czynniki międzynarodowe	62
5. Analiza sił konkurencji w sektorze	64
5.1. Siła przetargowa dostawców	64
5.1.1. Stopień koncentracji sektora dostawcy	65
5.1.2. Uzależnienie od jakości	66
5.1.3. Udział w kosztach	66
5.1.4. Koszt zmiany	67
5.1.5. Groźba integracji w przód	67
5.2. Siła przetargowa nabywców	67
5.2.1. Stopień koncentracji sektora nabywców	68
5.2.2. Uzależnienie od jakości	68
5.2.3. Udział w kosztach odbiorcy	68
5.2.4. Koszty zmiany dostawcy	68
5.2.5. Groźba integracji wstecznej	68

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych
STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI
 – SEKTOR CALL CENTER

5.3. Intensywność rywalizacji wewnątrz sektora	68
5.3.1. Liczba i siła konkurentów	69
5.3.2. Tempo wzrostu sektora	69
5.3.3. Zróżnicowanie produktów	69
5.3.4. Udział kosztów stałych	69
5.3.5. Bariery wyjścia	70
5.4. Zagrożenie ze strony nowych konkurentów	70
5.4.1. Korzyści skali działania	70
5.4.2. Wymagania kapitałowe	71
5.4.3. Siła i zróżnicowanie usług	71
5.4.4. Dostęp do technologii	71
5.5. Zagrożenia ze strony substytutów	71
5.5.1. Dostępność substytutów	71
5.5.2. Użyteczność substytutów	72
5.5.3. Konkurencyjność cenowa	72
5.5.4. Skłonność nabywców do zmian	72
5.6. Podsumowanie	72
5.7. Analiza punktowa atrakcyjności sektora	73
6. Analiza powiązań sektora z rynkiem pracy	75
6.1. Powiązania instytucji rynku pracy z sektorem call/contact center	75
6.2. Możliwości współpracy w sektorze CC	76
6.3. Analiza dostępności i zapotrzebowania na kadry	76
6.4. Oczekiwania podmiotów sektora w zakresie: umiejętności, kwalifikacji, postaw pracowniczych	77
6.5. Analiza rozwoju kadr pracowniczych	77
6.6. Prognoza zmian w zatrudnieniu	78
6.7. Kierunki oddziaływania instytucji na sektor	78
6.8. Studium przypadku 1. WIELKA BRYTANIA	79
6.8.1. Ogólna charakterystyka podmiotu/ sektora	79
6.8.2. Zatrudnienie i dostępność kadr	80
6.8.3. Doświadczenia we współpracy z instytucjami rynku pracy	82
6.8.4. Wnioski	85
6.9. Studium przypadku 2. INDIE	85
6.9.1. Ogólna charakterystyka podmiotu/ sektora	85
6.9.2. Zatrudnienie i dostępność kadr	87
6.9.3. Doświadczenia we współpracy z instytucjami rynku pracy	89
6.9.4. Wnioski	89
6.10. Studium przypadku 3. POLSKA - TELECENTRUM PARTNERSKIE TP S.A.	90
6.10.1. Ogólna charakterystyka podmiotu	90
6.10.2. Zatrudnienie i dostępność kadr	91
6.10.3. Doświadczenia we współpracy z instytucjami rynku pracy	92
6.10.4. Wnioski	92
6.11. Podsumowanie	92
7. Analiza SWOT sektora	94

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych
STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI
– SEKTOR CALL CENTER

8. Uwarunkowania i prognozy rozwoju sektora w województwie podlaskim. Rekomendacje.	97
8.1. Uwarunkowania rozwoju sektora	97
8.1.1. Determinanty i bariery rozwoju sektora	97
8.1.2. Zagrożenia i szanse rozwojowe sektora	99
8.2. Prognozy rozwoju sektora	99
8.2.1. Scenariusze stanów otoczenia sektora	99
8.2.2. Scenariusz optymistyczny	102
8.2.3. Scenariusz pesymistyczny	103
8.2.4. Scenariusz najbardziej prawdopodobny	104
8.2.5. Scenariusz niespodziankowy	105
8.2.6. Podsumowanie	107
8.3. Strategia rozwoju sektora wynikająca z analizy SWOT	107
8.4. Prognozy rozwoju sektora – wnioski	108
8.4.1. Perspektywa średniookresowa (do 5 lat)	108
8.4.2. Perspektywa długookresowa (powyżej 5 lat)	109
8.5. Rekomendacje	110
8.5.1. Rekomendacje dla przedsiębiorstw	110
8.5.2. Rekomendacje dla władz regionalnych	112
8.5.3. Rekomendacje dla instytucji	113
Słownik pojęć	114
Bibliografia	115
Spis rysunków	118
Spis tabel	118
Spis wykresów	119
Załączniki	120

1. Koncepcja badania

1.1. Uzasadnienie badania

Badanie pn. „STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI – analiza gospodarczych obszarów wzrostu i innowacji województwa podlaskiego” dotyczy przeprowadzenia badań sektorów w gospodarczych obszarach wzrostu i innowacji województwa podlaskiego i jest ściśle powiązana z realizacją projektu Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych.

Projekt Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych finansowany jest w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013, Priorytetu VIII Regionalne Kadry Gospodarki, Działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałania 8.1.4 Przewidywanie zmiany gospodarczej. Ideą projektu jest zebranie w jednym miejscu szerokiego zestawu danych, analiz i prognoz odpowiadających potrzebom informacyjnym podmiotów funkcjonujących w gospodarce województwa podlaskiego.

Zapoczątkowanie takiego projektu spowodowane było potrzebą zbudowania jednego spójnego systemu informacyjnego w województwie, który pozwoli na stałą analizę aktualnych zjawisk gospodarczych (w tym zachodzących na rynku pracy) i przewidywania zmiany gospodarczej. Prowadzone dotychczas badania, analizy, prognozy ograniczały się do jednorazowego działania, charakteryzowały się brakiem ciągłości. Ponadto wykorzystanie wyników prowadzonych badań i analiz ograniczało się do środowiska głównie akademickiego lub środowisk współpracujących z akademickim. Tymczasem informacja gospodarcza (w tym dotycząca rynku pracy) zawarta w wynikach badań powinna wspierać podejmowanie decyzji w obszarze polityki społeczno-gospodarczej oraz praktycznej działalności gospodarczej. Jej wymiana mogłaby prowadzić do zacieśnienia współpracy pomiędzy instytucjami kreującymi w regionie politykę społeczno-gospodarczą. Brak cyklicznych działań o charakterze badawczo-analitycznym zrodził pilną potrzebę wypracowania systemu pozyskiwania określonych danych, ich analizowania, wyciągania wniosków na przyszłość i upowszechniania wśród decydentów prowadzących politykę województwa oraz innych instytucji i organizacji sektora społeczno-gospodarczego.

Celem projektu Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych jest dostarczenie aktualnej, rzetelnej informacji dotyczącej uwarunkowań społeczno-gospodarczych w regionie, aktualnych trendów rozwojowych i prognoz zmian zachodzących w gospodarce regionu (w tym na rynku pracy) oraz w jej otoczeniu, ułatwiającej podejmowanie decyzji w zakresie polityki społeczno-gospodarczej. Projekt pozwolił na opracowanie modelu prognozowania zmian gospodarczych w sensie regionalnego systemu pozyskiwania i analizowania danych społeczno-gospodarczych niezbędnych dla przewidywania aktualnych trendów i prognozowania zmian gospodarczych.

Na pierwszym etapie opracowania modelu przeprowadzone zostało badanie potrzeb podmiotów występujących w gospodarce województwa podlaskiego, ich relacji i powiązań. Badanie tych podmiotów wyłoniło już luki informacyjne, pozwalające na określenie potrzeb podmiotów w ramach luk, na podstawie czego zostały sformułowane pierwsze priorytetowe obszary badawcze.

W kolejnym etapie opracowany został system określający rodzaje informacji i kanały dystrybucji do zainteresowanych podmiotów. Sformułowane zostały plany bieżącego

funkcjonowania Obserwatorium (cykliczność badań i ukazywania się informacji, źródła i rodzaje pozyskiwania danych do baz danych).

W ramach bieżącego funkcjonowania Obserwatorium są prowadzone cykliczne analizy, badania i prognozy oraz systematyzowane są dostępne dane statystyczne. Stworzona została m.in. baza informacyjna w postaci mapy regionalnej i 14 map lokalnych dla każdego z powiatów województwa podlaskiego. Zawiera ona zestawienia wskaźników charakteryzujących dany obszar. Zadaniem Obserwatorium jest również upowszechnianie i wymiana pozyskanych informacji pomiędzy organizacjami wspierającymi rozwój społeczno-gospodarczy na szczeblu regionalnym i lokalnym, a w efekcie zwiększenia trafności decyzji w obszarze polityki społeczno-gospodarczej.

W ten sposób Wojewódzki Urząd Pracy kompleksowo buduje unikalny i praktyczny model pozyskiwania, analizowania oraz uaktualniania informacji gospodarczej. W te działania wpisują się przeprowadzone badania zlecone przez Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku pn. „STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI. Analiza gospodarczych obszarów wzrostu i innowacji województwa podlaskiego”. Realizatorem badań było konsorcjum Fundacji BFKK oraz Wydziału Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku. Analiza dotyczyła dwóch sektorów: rehabilitacji geriatrycznej oraz producentów artykułów i sprzętu medycznego. Kontynuacją niniejszych analiz jest badanie trzech sektorów, które mogą potencjalnie stać się obszarami wzrostu innowacji w województwie podlaskim, jakimi są: w obszarze wzrostu spoza sektorów kluczowych województwa podlaskiego – produkcja bielizny, zaś w obszarze wzrostu nie występującym w województwie podlaskim lub występującym w załączkowym zakresie, ale uznanym w ogólnosiwiatowej gospodarce za posiadający duży potencjał wzrostu, Zamawiający wskazał call center i produkcję żywności leczniczej.

1.2. Cele badania

Projekt ma na celu zidentyfikowanie i zdiagnozowanie gospodarczych obszarów wzrostu i innowacji województwa podlaskiego oraz wskazanie i przeanalizowanie tych obszarów, które w gospodarce ogólnosiwiatowej wykazują duży potencjał rozwojowy, a w województwie podlaskim nie występują bądź występują w postaci załączkowej.

Przeprowadzona analiza ma zrealizować następujące cele:

- 1) Ustalić główne determinanty oraz bariery rozwojowe występujące w przedmiotowych obszarach wzrostu.
- 2) Przedstawić prognozy przyszłości rozwoju danego obszaru w województwie podlaskim z uwzględnieniem jego zagrożeń i szans rozwojowych.
- 3) Przedstawić warunki konieczne do spełnienia dla pomyślnego rozwoju danego obszaru w województwie podlaskim.
- 4) Dostarczyć obiektywnych i wyczerpujących informacji, niezbędnych przedsiębiorstwom w procesie planowania strategicznego i określania ich pozycji konkurencyjnej.
- 5) Poprzez identyfikację barier rozwojowych wskazać podmiotom sfery regulacji (w tym instytucjom rynku pracy, władzom lokalnym i regionalnym) kierunki działań zmierzające do ich ograniczenia.

- 6) Dostarczyć informacji w zakresie istniejących form, możliwości wsparcia obszaru ze środków krajowych i unijnych.

1.3. Zakres przedmiotowy badania

Istotą projektu jest szczegółowa analiza obszarów wzrostu i innowacji województwa podlaskiego. Przedmiot badania obejmuje nie występujące w województwie podlaskim lub występujące w załączkowym zakresie obszary uznawane w ogólnoswiatowej gospodarce za posiadające duży potencjał wzrostu. Produkt odnosi się do obszarów rynkowych dynamicznie rozwijających się na świecie, w świetle wewnętrznych uwarunkowań rozwojowych województwa podlaskiego predysponowanych do uaktywnienia się na jego obszarze, a jest to call center.

1.4. Obszary analizy

Zostały przeprowadzone analizy w następujących obszarach:

Obszar 1. Popytowo-podażowe zewnętrzne uwarunkowania rozwojowe sektora.

Obszar 2. Analiza sił konkurencji w sektorze.

Obszar 3. Analiza powiązań sektora z rynkiem pracy.

Obszar 4. Prognozy średniookresowe przyszłości sektora w województwie podlaskim uwzględniające szanse i zagrożenia rozwojowe.

W odniesieniu do pierwszego obszaru analizy została przeprowadzona ogólna analiza czynników oddziałujących na rozwój danego obszaru działalności w gospodarce ogólnoswiatowej z odniesieniem do gospodarki regionu. W drugim obszarze była to analiza głównych składników otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw danego obszaru działalności z odniesieniem do gospodarki regionu. W trzecim obszarze analiza wzajemnych relacji: badany obszar działalności – rynek pracy z odniesieniem do gospodarki regionu. Natomiast w przypadku obszaru 4. została przeprowadzona analiza przyszłości sektora call center z uwzględnieniem potrzeb informacyjnych następujących grup interesariuszy: obecni i potencjalni pracownicy sektora call center, podmioty gospodarcze sektora i potencjalni wchodzący, władze regionalne, instytucje powiązane z rynkiem pracy/sektorem.

2. Metodologia badań

2.1. Opis metodologii badania – wstęp

Z punktu widzenia osiągnięcia celów badania należy uznać, że najbardziej właściwym podejściem jest zastosowanie metodyki *foresight*. *Foresight* można uznać za narzędzie wspomagające w zakresie poprawy innowacyjności i konkurencyjności regionu. Proces gromadzenia informacji o przyszłości i na tej podstawie budowanie średnio- i długoterminowej wizji rozwojowej regionu umożliwia podejmowanie bieżących decyzji oraz mobilizowanie wspólnych działań na przyszłość. Metodologia *foresight* jest zastosowaniem nowego podejścia do prowadzenia analiz na poziomie narodowym czy regionalnym.

Nowoczesne przewidywanie oznacza proces systematycznego podejścia do identyfikacji przyszłych zjawisk w sferze nauki, technologii, ekonomii i zjawisk społecznych. *Foresight* uznaje się w pewnym sensie za proces ciągły. Tak jest np. w Japonii, gdzie cykl badawczy powtarza się co 5 lat. Podczas tego okresu następuje faza przygotowania ankiet, przeprowadzania badań, publikowania wyników i dyskusji. Równolegle w sposób ciągły gromadzi się materiały służące do formułowania kolejnych hipotez, które poddane zostaną weryfikacji. Celem *foresightu* jest bowiem rozpoznanie strategicznych obszarów badawczych, by następnie doświadczenia te mogły przynieść korzyści w życiu codziennym¹. Realizacja tego zamierzenia byłaby bardzo utrudniona, gdyby występowały dłuższe przerwy w tworzeniu opracowań. Tymczasem w przypadku budowania tradycyjnej prognozy nie zawsze stosuje się badania ciągłe, ograniczając je raczej do poszczególnych sesji projektowych.

Podstawową funkcją procesu *foresight* jest identyfikowanie kluczowych kierunków rozwoju i ich opisywanie celem stworzenia płaszczyzny dla debaty publicznej prowadzącej do konsensusu w zakresie celów społecznie pożądanых i sposobów ich osiągnięcia². Ten sposób rozumienia procesu *foresight* eksponuje znaczenie partycypacji i wartości konsensualnych leżących u podstaw generowania szeroko pojmowanych planów rozwojowych i ich realizacji.

W przypadku nowoczesnego prognozowania typu *foresight* można mówić o dwóch rodzajach projektów: regionalnym i technologicznym oraz ich kombinacjach. Determinantą *foresightu* regionalnego jest jego przestrzenny wymiar odnoszący się do procesów zachodzących lub mających wpływ na rozwój danego układu regionalnego. Służy on analizie trendów rozwojowych danego obszaru pod kątem preferencji jego społeczności. *Foresight* regionalny, oparty o platformę wymiany informacji różnych grup interesariuszy, pozwala na wybór priorytetów rozwojowych, których realizacja tworzy istotną przesłankę dla budowania trwałej przewagi konkurencyjnej danego układu terytorialnego. Szczególną rolę w tym procesie odgrywają władze publiczne³.

¹ Grupp H., Linstone H.A. (1999), *National Technology Foresight Activities Around The Globe. Resurrection and New Paradigms*, "Technological Forecasting and Social Change", Volume 60, Special Issue.

² Wierzbicki A. (2003), *Prognozy typu technology foresight a prace Komitetu Prognoz. „Polska 2000 Plus” w perspektywie rozwoju społeczeństwa informacyjnego oraz integracji Polski z Unią Europejską*, Instytut Łączności, Warszawa; materiały z konferencji z dn. 21-23 maja 2003: „Foresight – Formułowanie scenariuszy rozwoju”, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii.

³ Kuciński J. (2006), *Organizacja i prowadzenie projektów foresight w świetle doświadczeń międzynarodowych*, PAN, Warszawa.

Co ważne, *foresight* nie jest autonomiczną metodą badawczą, lecz zbiorem narzędzi umożliwiających konstrukcję scenariusza rozwoju w stosunkowo dalekiej perspektywie. Na katalog narzędzi *foresight* składają się m.in.: metody badawcze analityczne i heurystyczne, analiza trendów oraz intuicja uczestników procesu prognozowania. Tym samym przeprowadzenie omawianych badań ma na celu nie tyle dokładne określenie czekających nas zjawisk, co raczej lepsze przygotowanie do przyszłości.

W procesie opracowywania badań typu *foresight* wykorzystuje się wiele tradycyjnych metod badawczych. Zastosowanie konkretnej z metod zależy od specyfiki badań oraz od pożądanych rezultatów. Często przewidywanie przy użyciu jednego sposobu następuje po wstępnym rozeznaniu dokonany za pomocą innych narzędzi. W ramach analizy call center zastosowano przedstawione poniżej metody i techniki badawcze:

- 1) metoda analizy PEST;
- 2) metoda analizy SWOT;
- 3) metoda pięciu sił Portera;
- 4) metoda punktowej oceny atrakcyjności sektora;
- 5) studia przypadków;
- 6) metoda scenariuszowa.

Metody te pozwalają na przeprowadzenie analiz otoczenia sektora, w tym makrootoczenia oraz otoczenia konkurencyjnego, co za tym idzie dzięki zastosowaniu ich możliwe było przede wszystkim dokonanie analizy czynników oddziałujących na sektor w ujęciu popytowym i podażowym; analiza sił konkurencji w sektorze. W celu przeprowadzenia tych metod zastosowano następujący rodzaj technik badawczych:

- 1) zespół badawczy z ekspertami (ZE);
- 2) desk research (DR);
- 3) zogniskowany wywiad grupowy (FGI);
- 4) indywidualne wywiady pogłębione (IDI/ITI);
- 5) seminarium (S).

Taka kompozycja poszczególnych technik badawczych pozwoliła na przeprowadzenie całościowych analiz przy zastosowaniu analizy danych ze źródeł wtórnych, jak i z zastosowaniem metod jakościowych.

2.2. Techniki badawczo-analityczne

2.2.1. Zespół badawczy z ekspertami (ZE)

W ramach badania zorganizowano zespół badawczy z ekspertami (ZE), który był elementem procedury mającej na celu wyłonienie ciała opiniotwórczego w celu prowadzenia badań. W skład zespołu badawczego z ekspertami weszli:

- prof. nadzw. dr hab. Bogusław Plawgo,
- dr Anna Grabska,
- dr Magdalena Klimczuk,
- mgr Mariusz Citkowski,
- mgr Marta Juchnicka,
- mgr Agnieszka Sosnowicz,
- mgr Paweł Malesiński – ekspert branżowy.

Odbyły się 3 spotkania zespołu badawczego z ekspertami, poświęcone następującym zagadnieniom: w dniu 23 czerwca 2010 r. – Popytowo-podażowe zewnętrzne uwarunkowania rozwojowe sektora (analiza PEST sektora; prezentacja analizy tendencji w otoczeniu sektora call center do scenariuszy rozwoju: optymistycznego, pesymistycznego, niespodziankowego, najbardziej prawdopodobnego), w dniu 7 lipca 2010 r. – Analiza sił konkurencji w sektorze (analiza pięciu sił Portera, punktowa ocena atrakcyjności sektora), w dniu 14 lipca 2010 r. – Analiza powiązań sektora z rynkiem pracy oraz prognozy średniookresowe przyszłości sektora w województwie podlaskim (analiza wyników badań podmiotów i instytucji sektora, analiza SWOT sektora, prognozy rozwoju sektora na podstawie analizy SWOT, metoda scenariuszowa). Zespół badawczy z ekspertami został wykorzystany do weryfikacji danych pozyskanych w pierwszym etapie badania (po analizie danych zastanych i indywidualnych wywiadach pogłębionych). Opinie zgłoszone przez ekspertów posłużyły wypracowaniu wstępnych rekomendacji oraz wskazaniu kierunków i obszarów dalszych działań badawczych.

2.2.2. Desk research (DR)

W ramach badania desk research przeprowadzono analizę literatury naukowej, raportów, opracowań dotyczących call center. Dodatkowo Wykonawca wykorzystał: dane statystyczne GUS, WUS oraz WUP. Analiza dokumentów została przeprowadzona jako jeden z pierwszych etapów realizacji badania. Została rozpoczęta w trakcie przygotowywania raportu metodologicznego. Pozwoliło to zespołowi projektowemu zapoznać się z analizowanymi zagadnieniami oraz zebrać informacje, które zostały wykorzystane do przygotowania narzędzi badawczych, tj. scenariuszy wywiadów.

2.2.3. Zogniskowany wywiad grupowy (FGI)

W celu skonfrontowania opinii przedstawicieli przedsiębiorstw zajmujących się działalnością w sektorze, instytucji otoczenia biznesu oraz ekspertów regionalnych w dniu 20 lipca 2010 r. w siedzibie BFKK zorganizowano zogniskowany wywiad grupowy (FGI). W FGI wzięło udział siedem osób.

Grupa fokusowa prowadzona była według scenariusza, który zawierał zagadnienia w formie przykładowych pytań, które stanowiły podstawę luźnej dyskusji prowadzonej podczas wywiadu. Przebieg dyskusji został nagrany za pomocą dyktafonu. Spotkanie fokusowe zostało przeprowadzone w końcowej fazie całego projektu i pozwoliło na uzyskanie pogłębionych danych o charakterze jakościowym. Wśród uczestników spotkania znaleźli się przedstawiciele następujących podmiotów: Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku – Zielona Linia, Urzędu Miejskiego w Białymstoku, Powiatowego Urzędu Pracy w Białymstoku, Telekomunikacji Polskiej S.A., MNI Telecom S.A., Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego, Uniwersytetu w Białymstoku.

2.2.4. Indywidualne wywiady pogłębione (IDI/ITI)

W celu poznania szczegółowych opinii respondentów na kluczowe kwestie związane z rozwojem sektora call center w województwie podlaskim zastosowano technikę

indywidualnego wywiadu pogłębionego. W badaniu wykorzystano listę pytań/zagadnień, które w razie potrzeby były uszczegóławiane.

Wykonawca przeprowadził piętnaście wywiadów pogłębionych, z czego trzynaście stanowiły wywiady zrealizowane osobiście, a dwa pogłębione wywiady telefoniczne. Badania przeprowadzone metodą IDI składały się z następujących etapów: skonstruowanie próby, na której było przeprowadzane badanie, przeszkolenie osób prowadzących wywiady, przygotowanie i dopracowanie scenariusza spotkania, przeprowadzenie wywiadów. Przebieg wywiadów bezpośrednich (IDI) był rejestrowany za pomocą dyktafonu, a następnie sporządzono transkrypcje. Wywiady zostały przeprowadzone przez przeszkolonych ankieterów w czerwcu 2010 r. Skontaktowano się łącznie z 24 przedsiębiorstwami sektora call center i instytucjami otoczenia sektora, spośród których 9 odmówiło udziału w badaniach. Zgodnie z raportem metodologicznym w indywidualnych wywiadach pogłębionych udział wzięło 15 osób – przedstawicieli przedsiębiorstw i instytucji z terenu województwa podlaskiego. Było to 12 przedstawicieli przedsiębiorstw, wśród których znalazły się podmioty świadczące *outsourcing* usług call center, np. ICONN Customer Service (Łomża), podmioty posiadające CC do własnego użytku, prowadzące raczej infolinie lub wyposażone w stanowiska wykorzystywane wyłącznie do własnego użytku: Telecentrum Partnerskie TP S.A. w Białymstoku (Błękitna Linia), Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku (Zielona Linia), BIATEL S.A. oddział w Białymstoku, MNI Telecom S.A. (oddział w Szepietowie) oraz dostawcy sektora CC, np. T-Matic Grupa Computer Plus Sp. z o.o. Pozostałych trzech respondentów to przedstawiciele instytucji otoczenia sektora, takich jak: Politechnika Białostocka Wydział Informatyki, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Powiatowy Urząd Pracy w Białymstoku.

2.2.5. Seminarium (S)

Seminarium promocyjne zostało zorganizowane w dniu 19 lipca 2010 r. o godz. 13.00 na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku. Do udziału w seminarium zaproszono przedstawicieli przedsiębiorców instytucji otoczenia sektora oraz ekspertów regionalnych. W trakcie seminarium zaprezentowano wstępne wyniki badania oraz przeprowadzono dyskusję nad głównymi wnioskami i rekomendacjami.

3. Charakterystyka sektora

3.1. Teoretyczne ujęcie sektora

Call center to centrum telefoniczne wyspecjalizowane w pasywnym zbieraniu zgłoszeń, czyli w obsłudze zgłoszeń przychodzących (*inbound call*) lub obsłudze połączeń wychodzących, polegającej na aktywnym kontakcie z klientem (*outbound call*). Infrastruktura call center służy do masowego kontaktu z klientami przy użyciu telefonu. Z uwagi na rozszerzenie narzędzi kontaktu, call center jest rozbudowywane do wyższego poziomu – contact center (centrum kontaktu). Innymi słowy, do tradycyjnego narzędzia call center, jakim jest telefon, dodaje się kolejne. Contact center stanowi więc nowy rodzaj zintegrowanej platformy komunikacji, która łączy funkcje telefonu, faksu, poczty elektronicznej, transmisji obrazu wideo, a także www, Internetu, chatu, sms-a, mms-a. Zgodnie z definicją Networld, call center należy rozumieć, jako „...komputerowy system kompleksowej obsługi telefonicznej klienta, obejmujący automatyczny dialog z komputerem, wspomagany wieloma podsystemami...”. Call/contact center (CC) zakłada więc integrację kilku platform komunikacji z klientem w jedną.

Za pośrednictwem CC przeszkoleni pracownicy odpowiadają na telefony, zapytania dotyczące produktów i usług, umożliwiają składanie zamówień, wspomagają serwisowanie, prowadzą badania marketingowe, zajmują się szeroko rozumianym telemarketingiem⁴, telefoniczną obsługą reklamacji, windykacją, a także zapewniają klientom konieczną pomoc techniczną. CC umożliwia wsparcie podczas samego procesu sprzedaży, jak i odpowiedni poziom obsługi w trakcie użytkowania nabytych produktów, usług. Do usług CC można zaliczyć m.in.: infolinię, *IT service/help desk*⁵, telefoniczną obsługę reklamacji, windykacji, prowadzenie biura obsługi klienta, telesprzedaż, telemarketing, serwis konsumencki, centrum alarmowe, studio CATI. CC pozwala pracownikom lepiej i szybciej zarządzać informacją od klienta, staje się strategicznym wsparciem działów marketingu i sprzedaży.

Sektor call center (określany również jako sektor contact center lub call contact center) zdefiniować można jako działania związane z dostarczaniem usług obsługi klienta za pośrednictwem zintegrowanej platformy komunikacji. Sektor call/contact center (sektor CC) można zaliczyć do centrum usług, które podobnie jak CC ze względu na tryb funkcjonowania względem zleceniodawców dzieli się na:

- centra usług współdzielonych SSC (*Shared Services Centers*) – pracujących na rzecz realizacji wewnętrznych potrzeb dużej, rozproszonej terytorialnie korporacji lub grupy kapitałowej (CC typu *in-house*),
- centra BPO (*Business Process Outsourcing*) – samodzielne jednostki obsługujące przedsiębiorstwa jako firmy zewnętrzne, innymi słowy podmioty świadczące *outsourcing* usług call/contact center (CC typu *subcontractor*).

W rozporządzeniu Ministra Gospodarki z 2 kwietnia 2008 roku SSC zdefiniowano jako wewnętrzną lub zewnętrzną jednostkę, przejmującą część zadań lub procesów przedsiębiorstwa z zakresu: finansów, księgowości, zarządzania zasobami ludzkimi,

⁴Telemarketing jest jednym z narzędzi marketingu bezpośredniego wykorzystującym komunikację telefoniczną z aktualnymi lub potencjalnymi klientami. Usprawnia sprzedaż lub promocję produktów/usług poprzez wykonywanie rozmów wychodzących.

⁵IT service to serwis systemów informatycznych. Help desk należy rozumieć jako biuro pomocy.

administracji, logistyki, zaplecza bankowego i ubezpieczeniowego, badań rynkowych oraz wsparcia technologii informacyjnych i komunikacyjnych, charakteryzującą się optymalizacją (redukcją) kosztów i poprawą jakości usługi danego przedsiębiorstwa.

Outsourcing CC polega na zleceniu wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym procesów niezbędnych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, w celu ograniczenia kadry i niezbędnej infrastruktury do prowadzenia działu obsługi klienta czy działu telesprzedaży. *Outsourcing* wykorzystywany jest również do kampanii o charakterze marketingowym, windykacyjnym lub innego typu.

Zgodnie z Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 roku w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), call center należy do sekcji N – *Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca* i podklasy 82.20.Z, zaliczanej do działu: 82, grupy: 82.2 oraz klasy: 82.20.

Podklasa 82.20.Z obejmuje działalność centrów telefonicznych (call center):

- obsługujących zgłoszenia przychodzące za pośrednictwem pracowników z serwisu operatorskiego lub przy zastosowaniu automatycznego rozdziału zgłoszeń, zintegrowanych systemów komputerowo-telefonicznych lub interaktywnych systemów głosowych lub podobnych metod do przyjmowania zamówień, dostarczania informacji o produkcie, obsługi klienta lub rozpatrywania skarg,
- prowadzących działalność związaną ze sprzedażą i promocją skierowaną do klienta, z badaniem rynku, marketingiem bezpośrednim, weryfikacją adresów.

Podklasa 82.20.Z nie obejmuje: udzielania informacji przez telefon, sklasyfikowanego w podklasie 63.99.Z (nazwa grupowania: *Pozostała działalność usługowa w zakresie informacji, gdzie indziej niesklasyfikowana*, sekcja: J, dział: 63, grupa: 63.9, klasa: 63.99.).

3.2. Sektor usług call/contact center na świecie

Pierwszy call center powstał w 1972 roku na zlecenie Continental Airlines w USA, w ramach którego firma Rockwell Collins (obecnie Rockwell Automation) zautomatyzowała centrum telefonicznego kontaktu z klientami. Prawdziwy rozwój call/contact center zaczął się na świecie w latach 90. XX w., gdy wdrożono pierwsze profesjonalne aplikacje do zarządzania kontaktami z klientami, zwiększające ich marketingowe możliwości. Obecnie każda firma z listy Fortune 500 posiada przynajmniej jedno call/contact center, a wszystkie razem zatrudniają w nich ponad 4500 ludzi. W Europie zainteresowanie call/contact center jest nieco mniejsze, ale ciągle wzrasta⁶.

Sektor call/contact center jest stosunkowo młody. Najwcześniej zaczął rozwijać się w Stanach Zjednoczonych, gdzie średni okres funkcjonowania firm świadczących usługi typu CC jest najdłuższy (14 lat w 2007 r.). Najmłodsze rynki call center istnieją w Indiach (6 lat), Polsce i Korei Południowej (7 lat). Sektor rozwija się dynamicznie, o czym świadczy średni roczny wzrost obrotów sektora kształtujący się na poziomie 10%. Szczególnie szybkie tempo wzrostu obrotów obserwuje się w Indiach (89%), Brazylii (38%) oraz w Polsce (23%).

Mimo dużej mobilności sektora większość CC nie ma zasięgu międzynarodowego. Zgodnie z wynikami badań prezentowanymi w raporcie pt. *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment* z 2007 roku, większość

⁶ www.cio.cxo.pl/artykuly/49464/Mozna.miec.wiecej.z.call.center.html z dn. 10.06.2010 r.

działających na świecie centrów obsługuje rynki krajowe (56%) lub lokalne i regionalne (30%). Zaledwie 14% świadczy usługi na rzecz zagranicznych podmiotów. Wyjątek stanowią centra zlokalizowane w Indiach, z których 73% kieruje usługi do zagranicznych klientów. Stosunkowo wysoki odsetek tego typu centrów występuje również w Kanadzie (35%) i Irlandii (ok. 37%)⁷. Usługi międzynarodowych CC świadczone są przede wszystkim na rynkach cechujących się podobieństwem językowym lub kulturowym.

Rynek zdominowany jest przez call/contact center typu *in-house*⁸ (67%). Zaledwie 33% centrów świadczy usługi na rzecz zewnętrznych podmiotów. Do krajów o przeważającej liczbie outsourcingowych CC zalicza się Indie (80%), Brazylię (53%) oraz Hiszpanię (50%), natomiast najwięcej wewnętrznych CC zlokalizowanych jest w Izraelu oraz w USA (odpowiednio 88% i 83%)⁹. Przewaga centrów wewnętrznych nad zewnętrznymi może wynikać z obawy przedsiębiorstw dotyczącej ryzyka ewentualnej utraty kontroli nad jakością świadczonych usług, w przypadku powierzania ich w *outsourcing*.

Co ciekawe, mimo przeważającej liczby call center typu *in-house*, większość pracowników zatrudnionych jest w outsourcingowych centrach. Średnio w outsourcingowym CC zatrudnienie otrzymuje 77 osób, natomiast w wewnętrznym jedynie 41 pracowników. Aczkolwiek centra zewnętrzne działają na rynku krócej średnio o 2 lata niż CC typu *in-house* oraz stanowią zaledwie 33% wszystkich podmiotów, zatrudniają aż 56% kadry sektora.

Ze względu na charakter świadczonych usług, podmioty działające w sektorze CC można podzielić na trzy grupy: firmy, które zajmują się wyłącznie usługami, wyłącznie sprzedażą oraz prowadzą działalność sprzedażowo-usługową. Największą grupę stanowią centra zajmujące się wyłącznie usługami (49%). Prawie jedna trzecia prowadzi działalność sprzedażową oraz usługową (30%), natomiast zaledwie 21% podmiotów koncentruje się wyłącznie na sprzedaży¹⁰. W odniesieniu do poszczególnych krajów okazuje się, że najczęściej centrów prowadzących działalność wyłącznie usługową jest w Południowej Korei, a najmniej w Indiach. Sprzedaż za pośrednictwem CC prowadzi się głównie w Indiach, Polsce i Austrii, natomiast najmniej centrów oferujących usługi sprzedażowe działa w Południowej Afryce.

Centra obsługują przede wszystkim branżę telekomunikacyjną i finansową. Początkowo większość CC świadczyło usługi wszystkim klientom danego regionu. Obecnie na skutek potrzeby dostosowania strategii marketingowej do potrzeb poszczególnych grup odbiorców można wyodrębnić cztery typy call/contact center obsługujące: segment dużych klientów biznesowych (19%), małe firmy lub wysokiej klasy klientów detalicznych (9%), rynek masowy (44%) oraz klientów każdego typu (28%). Centra skoncentrowane na kliencie masowym są wyposażone w największą liczbę stanowisk CC i średnio zatrudniają 68 osób. Centra kierujące swoją ofertą przede wszystkim do małych firm lub klientów detalicznych średnio zatrudniają 35 osób. Ponad połowa zatrudnionych w sektorze konsultantów pracuje w centrach obsługujących masowe rynki (55%), 21% pracuje w CC obsługujących klientów każdego typu, 18% pracuje w firmach obsługujących dużych klientów biznesowych, a zaledwie 4% w CC obsługujących małe firmy. Większość CC obsługuje połączenia typu *inbound* (79%), z wyjątkiem Indii, gdzie ponad 50% stanowią połączenia *outbound*.

⁷ Holman D., Batt R., Holtgrewe U. (2007), *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*, Global Call Center Network, s. 4-7.

⁸ *In-house* – wewnętrzne centrum.

⁹ Holman D., Batt R., Holtgrewe U. (2007), *The Global Call Center Report...*, op. cit., s. 8-10.

¹⁰ Ibidem, s. 7-8.

Cechą charakterystyczną firm skupionych w sektorze są płaskie struktury organizacyjne z relatywnie niewieloma szczeblami zarządzania, w których kierownictwo stanowi zaledwie 12% zatrudnionych. Na uwagę zasługuje specyficzna struktura zatrudnienia w sektorze. Większość pracowników to kobiety, stanowiące średnio 69% kadry. Od tej reguły odbiegają jedynie centra zlokalizowane w Austrii i Indiach. Sektor cechuje się dużą proporcją zatrudnionych tymczasowo (średnio 12%) lub w niepełnym wymiarze godzin (17%). Duże dysproporcje w wykorzystywaniu elastycznych form zatrudnienia w poszczególnych krajach wynikają z restrykcyjności prawa pracy. W Indiach aż 97% zatrudnionych w sektorze CC to osoby pracujące na stałe, w pełnym wymiarze godzin. W Południowej Korei 60% kadry CC to pracownicy zatrudnieni tymczasowo. Z kolei zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin jest szczególnie popularne w Izraelu, Holandii i Hiszpanii, gdzie stanowi odpowiednio 48%, 46% i 44%. Jeszcze większe rozwarstwienie sektora wynika z różnic dotyczących wykształcenia zatrudnianych w CC osób. W większości CC pracują osoby nie posiadające wyższego wykształcenia. Wyjątkiem są centra zlokalizowane w Indiach (prawie 70% kadry posiada wyższe wykształcenie), we Francji (ponad 60%) oraz w Kanadzie (ok. 50%). W Brazylii, Niemczech, Południowej Afryce, Danii, Izraelu kadra z wyższym wykształceniem nie przekracza 10%¹¹.

Podsumowując należy stwierdzić, że sektor CC ciągle się rozwija i jest stosunkowo jednolity. Dysproporcje głównie wynikają z warunków panujących w kraju lokalizacji centrum. Można również dostrzec nieznaczne różnice między centrami outsourcingowymi oraz typu *in-house*. Centra outsourcingowe są bardziej skłonne do obsługi rynków zagranicznych, są większe i w większym stopniu zajmują się usługami sprzedażowymi, a co za tym idzie obsługą połączeń typu *outbound*. Ponadto zewnętrzne centra wykorzystują bardziej elastyczne formy zatrudniania, ale płacą niższe wynagrodzenia.

3.3. Sektor call/contact center w kraju

W Polsce call center pojawiło się dopiero w latach 90. ubiegłego stulecia, zyskując zainteresowanie przede wszystkim branży IT oraz sektora bankowości i instytucji finansowych. Rynek nabrał rozpędu wraz z wejściem do Polski operatorów GSM i telewizji kablowych. Szczególną rolę w kształtowaniu się call center w kraju odegrały zagraniczne koncerny, które mając podobne doświadczenia na rynkach ojczystych chętniej korzystały z usług firm outsourcingowych. Rodzime firmy zaczynały od budowania własnych telefonicznych działów obsługi klienta i wiele z nich nadal pozostaje sceptycznych wobec zlecania usług CC na zewnątrz¹². Wciąż z usług zewnętrznych CC najczęściej korzystają klienci prowadzący działalność związaną ze stałymi, regularnymi opłatami, wymagającą bezpośredniego kontaktu z klientem, m.in. banki czy firmy ubezpieczeniowe.

Rynek głównie zdominowany jest przez centra typu *in-house*. Według Instytutu Rynku Elektronicznego (IRE), w 2001 roku 90% CC stanowiły centra wewnętrzne. Dla porównania, w 2007 roku zaobserwowano znacznie mniejszą przewagę wewnętrznych CC, wynoszącą już tylko ponad 61%¹³.

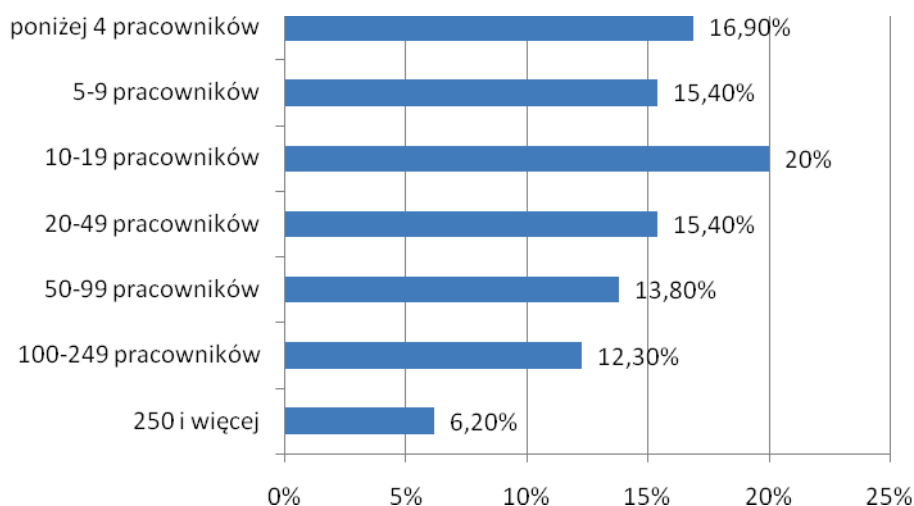
¹¹ Ibidem, s. 15-20.

¹² Woubishet D. (2005), *Polski rynek Call Centre*, „Gazeta Finansowa” z dn. 19.05.2005 r., s. 7.

¹³ Bogdanowicz I. (2010), *Potencjał do wzięcia*, www.callcenterpoland.pl/?p=167, z dn. 15.06.2010 r.

Zgodnie z raportem Uniwersytetu Duisburg-Essen, sektor zdominowany jest przez małe firmy (67,7%), zatrudniające mniej niż 50 pracowników. 26,1% działających w Polsce call/contact center zatrudnia od 50 do 249 osób, natomiast jedynie 6,2% zapewnia ponad 250 miejsc pracy (wykres 1.)¹⁴.

Wykres 1. Wielkość centrów według liczby zatrudnionych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Piskurek E., Shire K.A. (2006), *Callcenter in Polen. Ergebnisse der telefonumfrage in Polen*, Duisburger Beiträge zur Soziologischen Forschung, No. 4/2006, Univeritat Duisburg-Essen, Duisburg, s. 7.

Liczba miejsc pracy w dużej mierze odpowiada liczbie stanowisk call/contact center, co wynika z płaskich struktur organizacyjnych. W 2006 roku w Polsce przeważającą większość stanowiły firmy posiadające do 50 stanowisk CC (64,3%). Zaledwie 1,4% CC posiada ponad 500 stanowisk (wykres 2.).

Zgodnie z wynikami badań prowadzonymi przez Uniwersytet Duisburg-Essen, większość działających w Polsce CC (63,4%) obsługuje połączenia typu *inbound*, co oznacza wyraźną koncentrację na rozmowach przychodzących.

Usługi polskich call/contact center kierowane są przede wszystkim na rodzimy rynek. Dane z 2006 roku pokazują, że większość, bowiem aż 80% polskich CC obsługuje rynek krajowy. 10,7% firm kieruje swoją ofertę na rynek regionalny, a 5,3% na rynek lokalny. Zaledwie 4% podmiotów objętych badaniem świadczy usługi na rynkach zagranicznych¹⁵.

Call/contact center głównie obsługują sektor finansowy 33,3% oraz telekomunikacyjny 28% (dane z 2006 r.). Z zagranicznych doświadczeń wynika natomiast, że systemy CC sprawdzają się wszędzie, od sektora dóbr szybko zbywalnych po dobra luksusowe, a nawet sektor publiczny¹⁶. Coraz częściej w Polsce call center zaczynają specjalizować się w obsłudze poszczególnych branż. Ogromne szanse rozwoju polskich CC tkwią w sektorach takich, jak energetyka czy wodociągi, zaspokajających potrzeby masowego odbiorcy. Są to

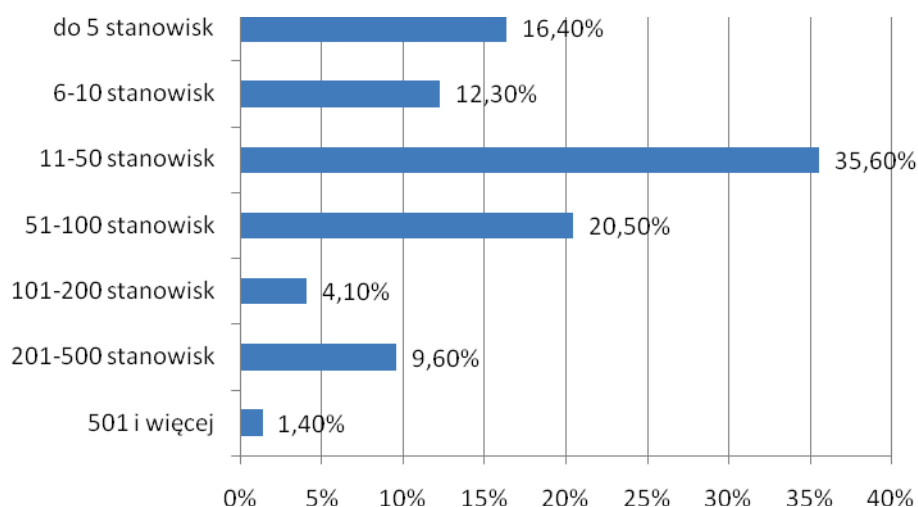
¹⁴ Piskurek E., Shire K.A. (2006), *Callcenter in Polen. Ergebnisse der telefonumfrage in Polen*, Duisburger Beiträge zur Soziologischen Forschung, No. 4/2006, Univeritat Duisburg-Essen, Duisburg, s. 7.

¹⁵ Przegląd 300 międzynarodowych centrów usług. Definicje, segmentacja, zatrudnienie, plany i prognozy, (2008), DIS, s. 6-8.

¹⁶ Bogdanowicz I. (2010), *Potencjał do wzięcia*, op. cit., s. 2.

bardzo obiecujące, a wciąż niewykorzystane obszary dla CC¹⁷. Aczkolwiek *outsourcing* usług call/contact center nie jest jeszcze rozwinięty w tych sektorach, niemniej jednak energetycy zaczynają zakładać własne telefoniczne biura obsługi klientów. Na wewnętrzne centra zdecydowały się m.in.: ZE Płock (dziś Grupa Energa), RWE Stoen i Łódzki Zakład Energetyczny (Grupa PGE). Wiele spółek dystrybucyjnych jest w fazie organizacji CC lub centrów zgłoszeniowych¹⁸. Szybko rośnie też sektor turystyczny, jednak jego udział w *outsourcingu* nadal jest znikomy.

Wykres 2. Liczba stanowisk w centrach



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Piskurek E., Shire K.A. (2006), *Callcenter in Polen. Ergebnisse der telefonumfrage in Polen*. Duisburger Beiträge zur Soziologischen Forschung, No. 4/2006, Univeritat Duisburg-Essen, Duisburg, s. 8.

Call/contact center głównie obsługują sektor finansowy 33,3% oraz telekomunikacyjny 28% (dane z 2006 r.). Z zagranicznych doświadczeń wynika natomiast, że systemy CC sprawdzają się wszędzie, od sektora dóbr szybko zbywalnych po dobra luksusowe, a nawet sektor publiczny¹⁹. Coraz częściej w Polsce call center zaczynają specjalizować się w obsłudze poszczególnych branż. Ogromne szanse rozwoju polskich CC tkwią w sektorach takich, jak energetyka czy wodociągi, zaspokajających potrzeby masowego odbiorcy. Są to bardzo obiecujące, a wciąż niewykorzystane obszary dla CC²⁰. Aczkolwiek *outsourcing* usług call/contact center nie jest jeszcze rozwinięty w tych sektorach, niemniej jednak energetycy zaczynają zakładać własne telefoniczne biura obsługi klientów. Na wewnętrzne centra zdecydowały się m.in.: ZE Płock (dziś Grupa Energa), RWE Stoen i Łódzki Zakład Energetyczny (Grupa PGE). Wiele spółek dystrybucyjnych jest w fazie organizacji CC lub centrów zgłoszeniowych²¹. Szybko rośnie też sektor turystyczny, jednak jego udział w *outsourcingu* nadal jest znikomy.

¹⁷ Woubishet D. (2005), *Polski rynek...*, op. cit., s. 7.

¹⁸ Brzozowski A. (2008), *Kwaśny, zielony rynek*, Nowy Przemysł, www.callcenterpoland.pl/?tag=connect&paged=3, z dn. 17.06.2010 r., s. 1.

¹⁹ Bogdanowicz I. (2010), *Potencjał do wzięcia*, op. cit., s. 2.

²⁰ Woubishet D. (2005), *Polski rynek...*, op. cit., s. 7.

²¹ Brzozowski A. (2008), *Kwaśny, zielony rynek*, op. cit., s. 1.

Szansę dla rozwoju polskiego CC stanowi również sektor publiczny. Obecnie trwają m.in. prace nad wdrożeniem ogólnopolskiego systemu telefonu alarmowego (numer 112) oraz uruchomieniem centrów powiadamiania ratunkowego²².

Call center świadczą usługi o bardzo zróżnicowanym charakterze. Poza umawianiem spotkań, wsparciem infolinii, obsługą reklamacji, wsparciem procesu sprzedaży, czy obsługą programów lojalnościowych, firmy oferują również usługi bardziej rozbudowane. Zajmują się pozyskiwaniem i kompleksową obsługą klienta, badaniami satysfakcji, organizują profesjonalne *help deski* (biura pomocy) we współpracy z serwisami firm, prowadzą kampanie marketingowe, windykacyjne. Oferty firm call center zbliżają się w stronę kompleksowych programów biznesowych, odchodząc od pojedynczych usług²³. Obecnie w polskich call center nadal dominują usługi sprzedażowe (80%), podczas gdy np. w Niemczech ponad 45% bezpośrednich działań telemarketingowych służy budowaniu trwałych relacji z klientami, a ponad 1/3 to specjalistyczna obsługa klientów²⁴.

Sprzyjającymi czynnikami rozwoju sektora niewątpliwie są: dynamiczny rozwój e-biznesu (internetowe biura podróży, internetowe sklepy), rozwój sprzedaży w systemie bezpośrednim (ubezpieczenia komunikacyjne) oraz rozwój usług skierowanych do osób cierpiących na stały brak czasu i do młodego pokolenia, dla którego załatwianie spraw przez telefon i Internet jest czymś naturalnym. Rozwojowi sprzyja także stały spadek cen połączeń telefonicznych²⁵.

Z danych Call Center Poland i Datamonitor wynika, że Polska jest na trzecim miejscu w Europie pod względem wzrostu rynku call center, ale i na trzecim od końca pod względem jego dojrzałości. Przeważnie CC są wynajmowane do realizacji konkretnego projektu, a usługi tego typu nie są dla firm strategiczne²⁶.

Rynek call/contact center w Polsce rozwija się dynamicznie. Rośnie liczba firm świadczących tego typu usługi, a także zatrudnienie w branży. Niestety, sektor CC w województwie podlaskim znacznie odstaje od reszty kraju. W zasadzie można stwierdzić, że sektor ten w ogóle nie istnieje lub dopiero wyłania się w bardzo załazkowej formie. Świadczy o tym niewielka liczba podmiotów CC. W wyniku analizy źródeł wtórnych (Desk Research) oraz prowadzonych w trakcie realizacji niniejszego projektu badań fokusowych (FGI) i indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI/ITI), w województwie podlaskim zidentyfikowano zaledwie 3 centra outsourcingowe: ICONN Customer Service (Łomża), IQSERWIS Sp. z o.o. (Łomża), ITTM Sp. z o.o. (Białystok). Pozostałe podmioty należące do sektora to firmy prowadzące raczej infolinie lub wyposażone w stanowiska wykorzystywane wyłącznie do własnego użytku: Telecentrum Partnerskie TP S.A. w Białymstoku (Błękitna Linia), Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku (Zielona Linia), BIATEL S.A. oddział w Białymstoku, MNI Telecom S.A. (oddział w Szepietowie). W związku z brakiem danych na temat specyfiki prowadzonej działalności CC wyżej wymienionych przedsiębiorstw, w ramach projektu przeprowadzono dodatkowe wywiady, mające na celu analizę stopnia rozwoju sektora w województwie. Dwie z siedmiu firm nie wyraziły zgody na wzięcie udziału w badaniu. Ostatecznie, badania zrealizowano w następujących podmiotach:

²² Ibidem, s. 1.

²³ Woubishet D. (2005), *Polski rynek...*, op. cit., s. 7.

²⁴ Bogdanowicz I. (2010), *Potencjał do wzięcia*, op. cit., s. 2.

²⁵ Kostecki M.J. (2008), *Tempo wzrostu call centers w Polsce*, MasterPlan, s. 4.

²⁶ Brzozowski A. (2008), *Kwaśny, zielony...*, op. cit., s. 1.

MNI Telecom S.A. (oddział w Szepietowie), ITTM Sp. z o.o., Telecentrum Partnerskie TP S.A. w Białymstoku (Błękitna Linia), BIATEL S.A. oddział w Białymstoku, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku (Zielona Linia).

Jako pierwsze call center w województwie podlaskim powstało MNI Telecom S.A. (oddział w Szepietowie). Obecnie firma działa głównie jako centrum wewnętrzne, sporadycznie świadcząc usługi podmiotom zewnętrznym. W centrum zatrudnionych jest 200 osób, z czego 90% stanowią kobiety. Prawie jedna trzecia (30%) pracowników to studenci. Osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych stanowią zaledwie 5%. W firmie funkcjonuje 90 stanowisk CC, obsługiwanych w trybie całodobowym. Na uwagę zasługuje fakt, że w porównaniu do 2007 roku liczba stanowisk zmniejszyła się aż o 55%. Centrum obsługuje wyłącznie połączenia wychodzące i sektor telekomunikacyjny. Oferta CC kierowana jest głównie na rynek lokalny (70%), w mniejszym stopniu natomiast na rynek krajowy (30%). Firma oferuje szeroki wachlarz usług, do których należy zaliczyć: umawianie spotkań, wsparcie infolinii, obsługę reklamacji, wsparcie procesu sprzedaży, obsługę programów lojalnościowych, pozyskiwanie i kompleksową obsługę klientów, badania konsumenckie, prowadzenie biur pomocy, kampanie marketingowe, windykacyjne i informacyjne. Firma jako jedna z nielicznych w województwie wdrożyła telefonię IP²⁷.

ITTM Sp. z o.o. to firma działająca w Białymstoku od zaledwie 2 lat. Przedsiębiorstwo można uznać za centrum outsourcingowe z uwagi na ofertę kierowaną głównie do zewnętrznych podmiotów działających w branży telekomunikacyjnej. Firma zatrudnia 25 osób, z czego 80% stanowią kobiety, a połowę studenci. Znaczna część kadry (50%) to osoby z wykształceniem wyższym. W firmie funkcjonuje zaledwie 17 stanowisk, a centrum działa przez 12 godzin na dobę od 8.00 do 20.00. Specjalizuje się głównie w obsłudze połączeń wychodzących (95%). Co ciekawe, mimo niewielkiej liczby stanowisk, firma kieruje swoją ofertę głównie na rynek krajowy (84%), w mniejszym stopniu natomiast na rynek lokalny (16%). Przedsiębiorstwo zajmuje się przede wszystkim umawianiem spotkań oraz wsparciem procesu sprzedaży. W ITTM Sp. z o.o., podobnie jak w MNI Telecom S.A., obserwuje się tendencję spadkową, jeżeli chodzi o liczbę stanowisk CC. W porównaniu do 2007 roku, odnotowano spadek liczby stanowisk aż o 66%. W firmie korzysta się z oprogramowania CRM²⁸.

Telecentrum Partnerskie TP S.A. w Białymstoku działa od października 2003 roku. Jest to typowe centrum wewnętrzne, zatrudniające 200 pracowników, z czego większość (80%) stanowią kobiety, głównie osoby studiujące (40%), zatrudnione na umowy cywilnoprawne. Pracownicy z wykształceniem wyższym stanowią około 30% kadry. Centrum charakteryzuje się płaską strukturą organizacyjną, gdzie zaledwie 5% zatrudnionych to osoby pracujące na stanowiskach kierowniczych. CC wyposażone jest w 108 stanowisk, z czego nie wszystkie są zawsze wykorzystywane. Centrum funkcjonuje w godzinach od 7.00 do 23.00, obsługuje wyłącznie połączenia przychodzące i świadczy usługi na rzecz własnych odbiorców końcowych. Swoją ofertę kieruje głównie na rynek krajowy (85%) i lokalny (15%). CC zajmuje się przede wszystkim obsługą reklamacji oraz wsparciem procesu sprzedaży. W porównaniu do innych firm województwa podlaskiego działających w sektorze, w Telecentrum w okresie ostatnich trzech lat zaobserwowano najmniejszy spadek liczby

²⁷ Opracowano na podstawie rozmowy z przedstawicielem MNI Telecom S.A. (oddział w Szepietowie).

²⁸ Opracowano na podstawie rozmowy z przedstawicielem ITTM Sp. z o.o.

obsługiwanych stanowisk (o 39%). Każde stanowisko CC wyposażone jest w komputer, słuchawki i telefon. Dodatkowo centrum wyposażone jest w profesjonalne oprogramowanie CMR i aplikacje stworzone specjalnie na potrzeby firmy²⁹.

W firmie BIATEL S.A. oddział w Białymstoku pierwsze stanowiska call center powstały w 2005 roku. Centrum wykorzystywane jest głównie do potrzeb wewnętrznych oraz okazjonalnie jako centrum zewnętrzne. Większość pracowników stanowią kobiety (80%), wszystkie osoby posiadają wykształcenie wyższe. Obecnie przedsiębiorstwo posiada zaledwie 17 stanowisk CC obsługujących zarówno połączenia przychodzące, jak i wychodzące. Oferta centrum kierowana jest głównie do sektora telekomunikacyjnego, na rynek krajowy (80%) i lokalny (20%). Call center świadczy następujące usługi: umawianie spotkań, wsparcie infolinii, obsługa reklamacji, wsparcie procesu sprzedaży, pozyskiwanie i kompleksowa obsługa klientów, badania konsumenckie, biura pomocy, kampanie marketingowe. Firma korzysta z oprogramowania CMR oraz telefonii IP³⁰.

Centrum Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku (Zielona Linia) funkcjonuje na podlaskim rynku najkrócej, bowiem dopiero od 2009 roku. Jest to typowe centrum wewnętrzne, zatrudniające 37 osób. Kobiety stanowią znaczną część kadry (84%), studenci natomiast zaledwie 10%. Centrum charakteryzuje się wysmukłą strukturą, o czym świadczy stosunkowo duży odsetek osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych (13%). CC wyposażone jest w 30 stanowisk, obsługujących głównie połączenia przychodzące (70%) oraz rynek krajowy (94%). Centrum świadczy usługi telefonicznych biur pomocy i nie posiada własnej infrastruktury CC³¹.

Podsumowując należy stwierdzić, że wyżej opisane centra działają w województwie podlaskim bardzo krótko. Najdłużej na rynku funkcjonuje MNI Telecom S.A. (oddział w Szepietowie) oraz Telecentrum Partnerskie TP S.A. w Białymstoku. We wszystkich centrach większość zatrudnionych stanowią kobiety, duży jest również odsetek studentów. Większość firm to centra typu *in-house*. Największymi centrami pod względem zatrudnienia są MNI Telecom S.A. (oddział w Szepietowie) oraz Telecentrum Partnerskie TP S.A. w Białymstoku. Najwięcej stanowisk CC posiada Telecentrum Partnerskie TP S.A. w Białymstoku.

²⁹ Opracowano na podstawie rozmowy z przedstawicielem Telecentrum Partnerskie TP S.A. w Białymstoku.

³⁰ Opracowano na podstawie rozmowy z przedstawicielem BIATEL S.A. oddział w Białymstoku.

³¹ Opracowano na podstawie rozmowy z przedstawicielem Centrum Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku (Zielona Linia).

4. Popytowo-podażowe zewnętrzne uwarunkowania rozwojowe sektora

A. Analiza czynników oddziałujących na sektor:

W ramach pierwszego obszaru dokonana została analiza zewnętrznych uwarunkowań rozwoju sektora, w podziale na czynniki popytowe i podażowe. Zastosowano metodę desk research. Uwzględniono przy tym następujące rodzaje czynników: ekonomiczne, społeczne, prawno-administracyjne, międzynarodowe i techniczne. Ze względu na specyfikę sektora, nie uwzględniono czynników środowiskowych.

W grupie czynników popytowych znalazły się wybrane czynniki:

- ekonomiczne: tempo wzrostu PKB, wzrost poziomu bezrobocia, poprawa wyników finansowych przedsiębiorstw, rozwój rynku finansowego, wzrost wydatków firm na marketing bezpośredni, w szczególności telemarketing, wzrost rynku *outsourcingu* jako alternatywnego modelu biznesowego,
- społeczne: umacnianie się stylu życia i wzorców konsumpcji nakierowanych na dokonywanie zakupów za pośrednictwem Internetu lub telefonu, wzrost świadomości nowych technologii wśród przedsiębiorstw,
- międzynarodowe: wzrost popytu na usługi call/contact center na rynkach zagranicznych.

Natomiast w grupie czynników podażowych uwzględniono czynniki:

- ekonomiczne: tempo wzrostu rynku, wzrost finansowania z funduszy unijnych,
- technologiczne: postęp techniczny,
- prawno-administracyjne: poprawa przepisów prawa pracy i BHP, poprawa prawodawstwa w zakresie ochrony danych osobowych,
- międzynarodowe: bariery wejścia na rynki zagraniczne.

4.1. Czynniki popytowe

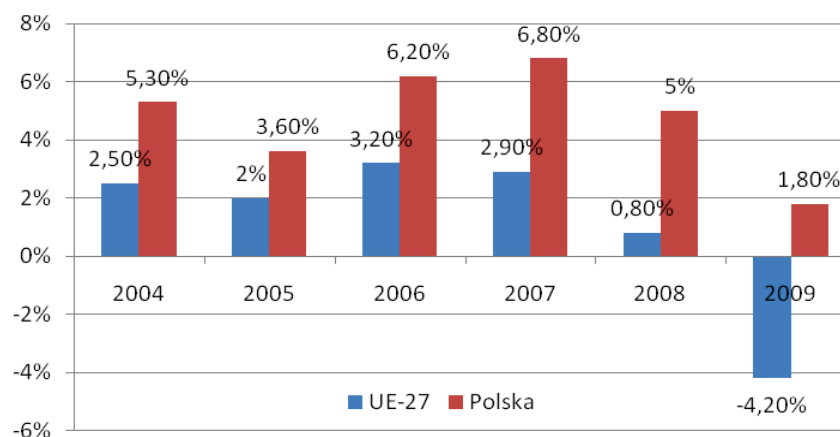
4.1.1. Czynniki ekonomiczne

4.1.1.1. Tempo wzrostu produktu krajowego brutto

W ostatnim okresie na sytuację gospodarczą Polski znaczący wpływ wywierał globalny kryzys finansowy, a w szczególności recesja dotycząca kraje Unii Europejskiej (UE). W największych gospodarkach UE recesja trwała od 4 kwartałów (Niemcy, Francja) do 6 kwartałów (Hiszpania i Wielka Brytania). Negatywny wpływ światowego kryzysu na sytuację w Polsce okazał się słabszy niż w większości krajów Wspólnoty. Mimo wyraźnego spowolnienia gospodarczego, w porównaniu do pozostałych członków UE-27, Polska w 2009 roku była jedynym krajem o dodatnim wzroście gospodarczym na poziomie 1,8% (wykres 3.)³².

³² *Sytuacja społeczno-gospodarcza Polski i regionów w 2009 r. na tle lat poprzednich*, (2010), MRR Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, Warszawa, s. 3.

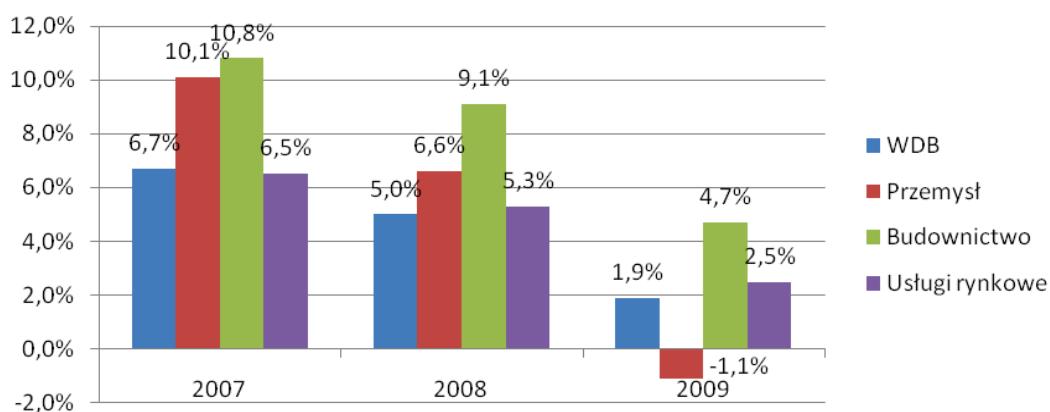
Wykres 3. Zmiany PKB w UE-27 i w Polsce



Źródło: *Sytuacja społeczno-gospodarcza Polski i regionów w 2009 r. na tle lat poprzednich* sytuacja społeczno-gospodarcza, (2010), MRR Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, Warszawa, s. 3.

W poprzednich latach wskaźnik PKB osiągał wyraźnie wyższe wartości. W 2007 roku wynosił 6,8%, a w 2008 roku 5,0%. Głównymi determinantami wzrostu gospodarczego w Polsce było spożycie oraz handel zagraniczny. W 2009 roku wzrost wartości dodanej brutto (o 1,9%) nastąpił głównie w wyniku zwiększenia produkcji w usługach rynkowych o 2,5% i w budownictwie o 4,7%. W przemyśle odnotowano natomiast spadek (wykres 4.).

Wykres 4. Zmiany WDB w przekroju głównych sektorów ekonomicznych



Źródło: *Sytuacja społeczno-gospodarcza Polski i regionów w 2009 r. na tle lat poprzednich*, (2010), MRR, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, Warszawa, s. 7.

Struktura wskaźnika wzrostu realnego PKB w 2009 roku była zupełnie inna niż w latach ubiegłych. Wyraźnie mniejsze znaczenie odgrywało saldo obrotów z zagranicą. W latach 2006 i 2007 o wzroście PKB decydował przede wszystkim popyt krajowy, a w szczególności spożycie i akumulacja. W 2009 roku sytuacja uległa zmianie, wkład popytu krajowego we wzrost gospodarczy stał się ujemny i znacząco spadła wartość akumulacji. Wzrósł natomiast popyt zagraniczny³³.

³³ *Sytuacja...*, op. cit., s. 8-9.

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych
STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI
– SEKTOR CALL CENTER

Według danych GUS w I kwartale 2010 roku PKB wyrównany sezonowo (w cenach stałych przy roku odniesienia 2000) wzrósł realnie o 0,5% w porównaniu z poprzednim kwartałem i był wyższy niż przed rokiem o 2,8%. PKB niewyrównany sezonowo (w cenach stałych średniorocznych roku poprzedniego) wzrósł realnie o 3,0% w porównaniu z analogicznym okresem roku poprzedniego.

W I kwartale 2010 roku głównym czynnikiem wzrostu PKB okazał się popyt krajowy, którego wpływ na tempo wzrostu oszacowano na 2,3%. Wpływ spożycia ogółem wyniósł 2%, a akumulacji 0,3% (przy ujemnym wpływie popytu inwestycyjnego -1,8% i dodatnim wpływie zmiany zapasów 2,1%). W porównaniu z IV kwartałem 2009 roku, w I kwartale 2010 roku PKB wyrównany sezonowo wzrósł realnie o 0,5% (tabela 1.).

Tabela 1. PKB wyrównany sezonowo (ceny stałe przy roku odniesienia 2000)

Lata								
2008				2009				2010
I kw.	II kw.	III kw.	IV kw.	I kw.	II kw.	III kw.	IV kw.	I kw.
zmiana (%) do poprzedniego kwartału								
+1,3	+0,9	+0,7	-0,3	+0,5	+0,6	+0,6	+1,1	+0,5
zmiana (%) do analogicznego kwartału roku poprzedniego								
+6,4	+5,8	+5,0	+2,7	+1,8	+1,4	+1,4	+2,8	+2,8

Źródło: Produkt krajowy brutto w I kwartale 2010 r. Szacunek wstępny, (2010), GUS, Warszawa.

Produkt krajowy brutto niewyrównany sezonowo (ceny stałe średnioroczne roku poprzedniego) według wstępnego szacunku w I kwartale 2010 roku wzrósł realnie o 3% w porównaniu z analogicznym okresem roku poprzedniego (tabela 2.).

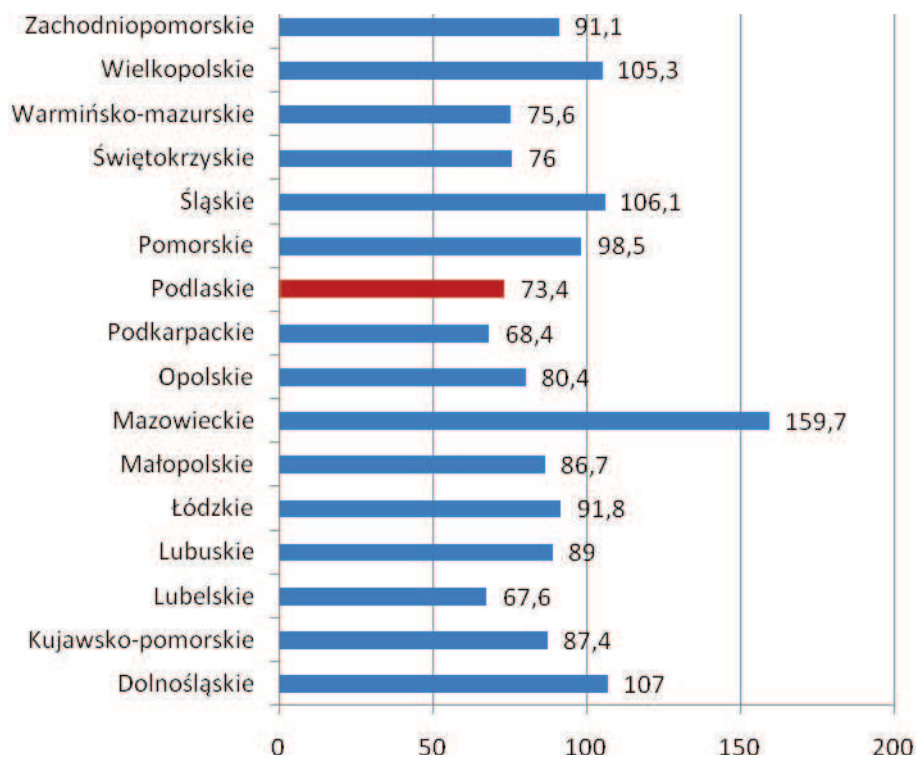
Tabela 2. PKB niewyrównany sezonowo (ceny stałe średnioroczne roku poprzedniego)

Lata								
2008				2009				2010
I kw.	II kw.	III kw.	IV kw.	I kw.	II kw.	III kw.	IV kw.	I kw.
zmiana (%) do analogicznego kwartału roku poprzedniego								
+6,3	+6,1	+5,2	+3,2	+0,7	+1,1	+1,8	+3,3	+3,0

Źródło: Produkt krajowy brutto w I kwartale 2010 r. Szacunek wstępny, (2010), GUS, Warszawa.

PKB kształtuje się w różny sposób w odniesieniu do poszczególnych województw. Według danych GUS ogłoszonych w 2009 roku, PKB na 1 mieszkańca w 2006 roku był najwyższy w województwie mazowieckim (159,7), najniższy zaś w województwie lubelskim (67,6). PKB na mieszkańca województwa podlaskiego oszacowano zaledwie na poziomie 73,4 (wykres 5.).

Wykres 5. PKB w województwach w 2006 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Polska w liczbach*, (2009), GUS, Warszawa.

Przyglądając się uważniej szacunkom produktu krajowego brutto na jednego mieszkańca w latach 1998-2006 w województwie podlaskim okazuje się, że chociaż wartości rosną, jednak wzrost ten nie jest współmierny ze wzrostem w odniesieniu do całego kraju (tabela 3.).

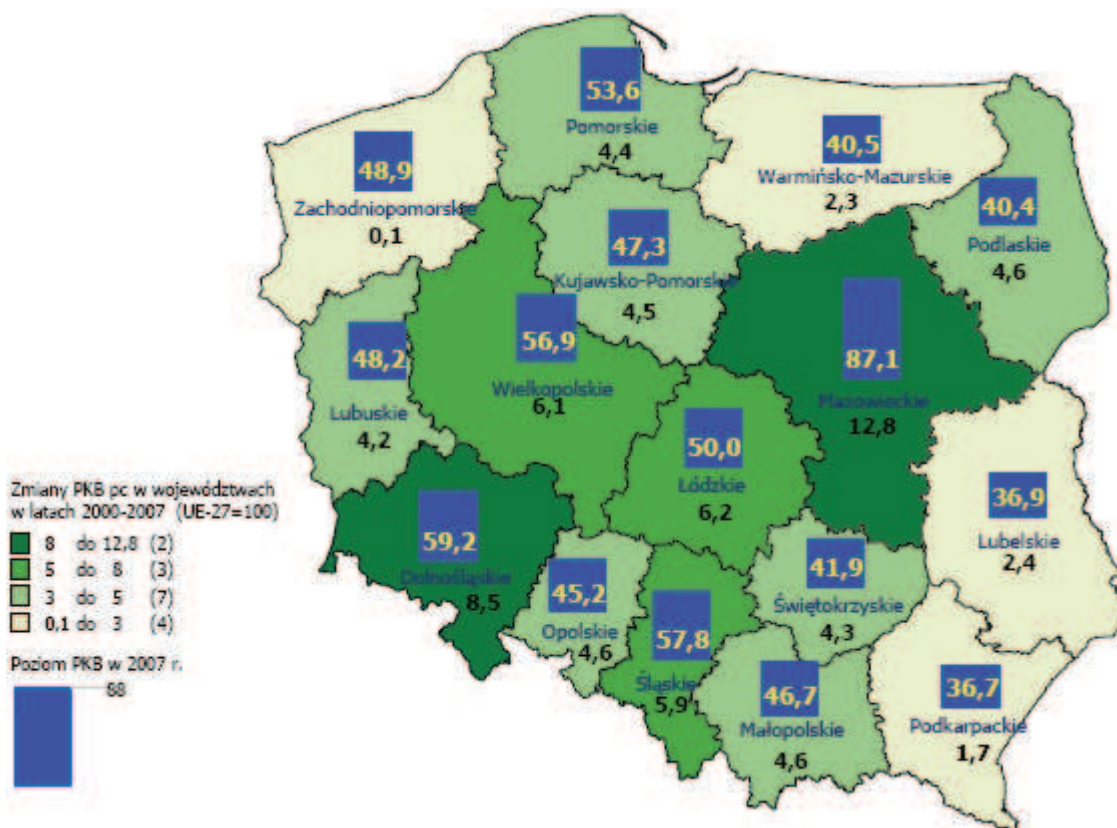
Tabela 3. Szacunki wartości produktu krajowego brutto na jednego mieszkańca

Wyszczególnienie	Lata					
	1998-2000	1999-2001	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006
Polska	15985	18152	20560	22453	24019	25927
Województwo podlaskie	11893	13488	15699	17039	17962	19175

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Szacunki wartości produktu krajowego brutto na jednego mieszkańca na poziomie województw*, <http://www.rp.pl/temat/86746.html>.

W województwie podlaskim wzrost PKB jest znacznie wolniejszy niż w większości innych województw i niższy niż średni PKB w kraju. Analiza zmian PKB na jednego mieszkańca w poszczególnych województwach Polski w porównaniu do średniej unijnej w latach 2000-2007 również nie przynosi optymistycznych wniosków (rysunek 1.).

Rysunek 1. Zmiany PKB per capita w województwach na tle średniej unijnej w latach 2000-2007



Źródło: *Sytuacja społeczno-gospodarcza Polski i regionów w 2009 r. na tle lat poprzednich*, (2010), MRR Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, Warszawa, s. 12.

W latach 2004-2007 największego postępu w doganianiu średniej unijnej (przewyższającego wskaźnik dla Polski ogółem wynoszący 5,5%) dokonały województwa: mazowieckie – o 11,1%, dolnośląskie – o 9,2%, opolskie – o 6,4%, lubuskie – o 5,9%, wielkopolskie – o 5,7%, pomorskie – o 5,5%. Województwo podlaskie uplasowało się na dalekiej ósmej pozycji³⁴.

Dynamikę PKB w Polsce, jak również w poszczególnych jej regionach, niewątpliwie zachwiały problemy globalnego kryzysu finansowego. Powiązanie polskiej gospodarki z rynkiem światowym przejawia się nie tylko poprzez eksport czy import, ale również w bardziej bezpośredni – właścicielski sposób. Wiele działających w Polsce przedsiębiorstw stanowi oddziały zagranicznych koncernów lub jest powiązanych z nimi kapitałowo. Perturbacje na rynkach światowych dotyczące firmy-matki nie ominęły więc ich polskich spółek. Nie tylko wstrzymywane były inwestycje czy zamówienia, ale nierzadko polskie spółki wystawiano na sprzedaż lub nawet likwidowano. Z danych Euler Hermes wynika, że w 2009 roku w Polsce zarejestrowano 650-700 upadłości. Oznacza to wzrost o blisko 70% wobec roku 2008³⁵.

³⁴ *Sytuacja...*, op. cit., s. 12.

³⁵ www.efi24.com, z dn. 10.06.2010 r.

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych
STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI
– SEKTOR CALL CENTER

Na szczęście wyniki gospodarcze dotyczące II półroczu 2009 roku w UE wskazują na ustąpienie zjawisk recesyjnych. Dwa ostatnie kwartały 2009 roku przyniosły wzrost gospodarczy, co można uznać za symptom końca recesji i początek ożywienia gospodarczego³⁶.

Zgodnie z prognozami Eurostatu, w 2011 roku należy spodziewać się dalszego, aczkolwiek umiarkowanego wzrostu PKB w UE (tabela 4.). Ożywienie gospodarcze na świecie, chociaż umiarkowane, będzie pozytywnie oddziaływać na sytuację gospodarczą Polski.

Tabela 4. Prognozy zmian PKB na rok 2011

Kraj	Zmiana PKB w 2011 r.	Kraj	Zmiana PKB w 2011 r.	Kraj	Zmiana PKB w 2011 r.
Austria	1,6	Grecja	-0,5	Polska	3,3
Belgia	1,6	Hiszpania	0,8	Portugalia	0,7
Bułgaria	2,7	Holandia	1,8	Rumunia	3,5
Cypr	1,3	Irlandia	3	Słowacja	3,6
Czechy	2,4	Litwa	3,2	Słowenia	1,8
Dania	1,8	Luksemburg	2,4	Szwecja	2,5
Estonia	3,8	Łotwa	3,3	Węgry	2,8
Finlandia	2,1	Malta	1,7	Wielka Brytania	2,1
Francja	1,5	Niemcy	1,6	Włochy	1,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat, www.epp.eurostat.ec.europa.eu.

Wyniki badań krajowych ośrodków badawczych (Narodowy Bank Polski – NBP, Instytut Rozwoju Gospodarczego – IRG oraz Biuro Inwestycji i Cykli Ekonomicznych – BIEC) wskazują na umocnienie się sygnałów poprawy koniunktury gospodarczej również w Polsce. Poprawa koniunktury dotyczy przede wszystkim przedsiębiorstw dużych (powyżej 250 zatrudnionych) oraz przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego produkujących głównie na rynek krajowy (badania NBP i GUS). W najgorszej sytuacji są przedsiębiorstwa małe (10-49 zatrudnionych) oraz przedsiębiorstwa produkujące dobra o charakterze inwestycyjnym. W planach inwestycyjnych na 2010 rok przedsiębiorstwa w niewielkim stopniu deklarują podejmowanie inwestycji powiększających ich potencjał wytwórczy. Większość z nich planuje jedynie remonty lub wymianę składników majątku. Badania NBP wskazują, że problemy z utrzymaniem płynności i niewystarczające środki pieniężne zgłosiło w IV kw. 2009 roku około 30% badanych przedsiębiorstw (wykres 6.)³⁷.

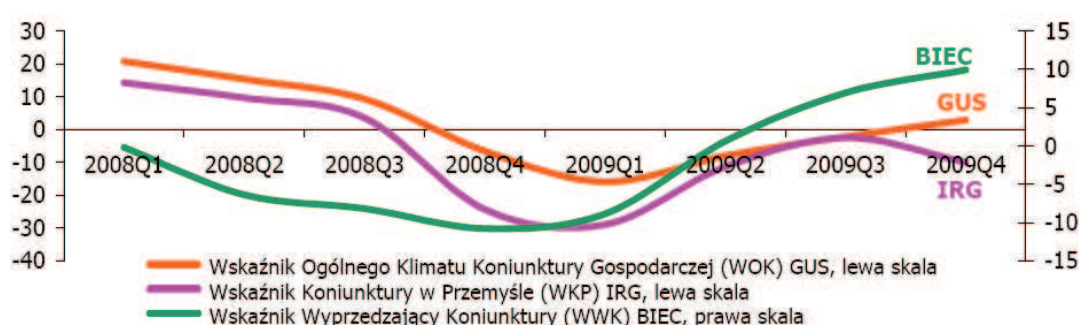
W odniesieniu do call/contact center należy stwierdzić, że tendencje PKB w znacznym stopniu mogą oddziaływać na sektor. Z jednej strony spadek tempa wzrostu PKB oddziałuje niekorzystnie, bowiem oznacza gorszą sytuację finansową klientów zewnętrznych centrów, a także nie sprzyja budowaniu CC typu *in-house*. Z drugiej strony spowolnienie gospodarcze powoduje, że firmy chętniej przekazują obsługę klientów na zewnątrz, celem ograniczania kosztów, co powoduje większe zainteresowanie usługami outsourcingowymi call/contact center. W okresie spowolnienia gospodarczego firmy w pierwszej kolejności poszukują

³⁶ *Sytuacja...*, op. cit., s. 6.

³⁷ *Ibidem*, s. 9.

możliwości ograniczenia kosztów, starając się jednocześnie utrzymać plany sprzedażowe na dotychczasowym poziomie. W związku z tym skupiają się na kluczowych procesach, zaś pozostałe czynności, w ramach minimalizacji kosztów wewnętrznych, przekazują podwykonawcom. Zgodnie z powyższym, w kryzysie można upatrywać szansę dla outsourcingowych call center. Ponadto okres spowolnienia to większe zaangażowanie firm zarówno w utrzymanie istniejących klientów, jak i pozyskiwanie nowych, stąd też większe zainteresowanie marketingiem bezpośrednim, w tym telemarketingiem. Zwiększa się również popyt na windykację należności³⁸.

Wykres 6. Wskaźniki koniunktury głównych ośrodków badawczych (GUS, IRG, BIEC)



Źródło: *Sytuacja społeczno-gospodarcza Polski i regionów w 2009 r. na tle lat poprzednich*, (2010), MRR Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, Warszawa, s. 9.

4.1.1.2. Poziom bezrobocie

W I kwartale 2010 roku nastąpił niewielki wzrost zatrudnienia. Współczynnik aktywności zawodowej (udział ludności aktywnej zawodowo – pracującej i bezrobotnej – w ogólnej liczbie ludności w wieku 15 lat i więcej) wyniósł 55,2%, co oznacza wzrost o 0,7% w porównaniu do I kwartału roku 2009 oraz wzrost zaledwie o 0,1% w odniesieniu do IV kwartału 2009 roku (55,1%). W I kwartale 2009 roku wzrost był niewiele większy i wyniósł 0,8% w odniesieniu do I kwartału 2008 roku³⁹.

W pierwszym kwartale 2010 roku największy wzrost zatrudnienia w porównaniu do I kwartału roku poprzedniego odnotowano w grupie osób w wieku od 15 do 24 lat o 0,5% (stanowiących 34% zatrudnionych), natomiast w odniesieniu do IV kwartału 2009 roku w grupie osób w wieku 15-24 oraz 25-34 lat, o 0,4%⁴⁰. Aczkolwiek aktywność zawodowa ludności w wieku produkcyjnym (od 15 do 64 lat wg Eurostatu) powoli wzrasta, jednak jej współczynnik jest nadal jednym z najniższych w Europie. Współczynnik w Danii wynosi 80,7%, w Niemczech 79,7%, w Szwecji 78,9%, na Węgrzech 61,6%, w Rumunii 63,1% i 62,4% we Włoszech. Najbardziej produktywna na rynku pracy część populacji w wieku 25-54 lat plasowała Polskę w 2009 roku na siódmym miejscu od końca (wobec 90-procentowej aktywności ludności w Szwecji i niemal 85-procentowej aktywności średnio w UE-27), natomiast aktywna młodzież stanowiła w Polsce 33,8% (10. miejsce od

³⁸ Tomkiewicz M. (2009), *Kryzys to szansa*, „Computerworld” z 31.03.2009 r., s. 10.

³⁹ *Kwartalna informacja o rynku pracy*, (2010), GUS, Warszawa, s. 3-4.

⁴⁰ Ibidem, s. 3.

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych
STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI
– SEKTOR CALL CENTER

końca). Na ten stan rzeczy w Polsce największy wpływ ma wysoki stopień zainteresowania młodzieży dalszym kształceniem⁴¹.

W I kwartale 2010 roku pracowało 15574 tys. osób (o 140 tys. mniej niż przed rokiem i o 311 tys. mniej niż w poprzednim kwartale). Spośród ogółu pracujących, 9687 tys. stanowili mieszkańcy miast, a ich udział w ogólnej liczbie pracujących wyniósł 62% (spadek w skali roku o 34 tys. osób, tj. o 0,3%). Liczba osób pracujących mieszkających na wsi wyniosła 5888 tys. (o 105 tys. osób, tj. o 1,7% mniej niż przed rokiem)⁴².

W odniesieniu do sektorów ekonomicznych, nastąpiło przesunięcie zasobów pracy do sektora usługowego oraz, chociaż w mniejszym stopniu, do sektora przemysłowego. Według danych GUS zatrudnienie w sektorze rolniczym sukcesywnie malało, o 0,6% w IV kwartale 2008 roku w porównaniu do roku poprzedniego, a następnie o 0,5%⁴³. Strukturę pracujących według sektorów ekonomicznych w latach 2007-2009 przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Struktura pracujących według sektorów ekonomicznych

Sektor	IV kw. 2007 r.	Przeciętnie w 2007 r.	IV kw. 2008 r.	Przeciętnie w 2008 r.	IV kw. 2009 r.
rolniczy	14%	14,7%	13,4%	14%	12,9%
przemysłowy	31,2%	30,7%	32%	31,9%	30,9%
usługowy	54,8%	54,5%	54,6%	54,1%	56,2%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Popyt na pracę w IV kw. 2009 r.*, (2009), GUS, Warszawa.

Największy wzrost pracujących odnotowano w sektorze usługowym na koniec 2009 roku. Wyniósł on 1,6% w porównaniu do roku ubiegłego. W I kwartale 2010 roku w sektorze usługowym pracowało już 8909 tys. osób, co stanowiło 57,2% wszystkich pracujących. Pracujący w sektorze przemysłowym (4669 tys. osób) stanowili 30%, a w sektorze rolniczym (1984 tys. osób) 12,7% ogółu pracujących⁴⁴.

W układzie wojewódzkim, w I kwartale 2010 roku największy wzrost aktywności zawodowej dotyczył województwa wielkopolskiego, gdzie wyniósł on 3,2% w porównaniu do I kwartału 2009 roku oraz 1,5% w porównaniu do IV kwartału 2009 roku. Spadek aktywności zatrudnienia w stosunku do I kwartału roku poprzedniego zaobserwowano w trzech województwach, w tym największy o 0,7% w województwie podlaskim. W porównaniu do IV kwartału 2009 roku, spadek aktywności zawodowej odnotowano aż w 6 województwach. Tym razem w największym stopniu obniżyła się aktywność zawodowa w województwie lubelskim, lubuskim (spadek o 1,4%) oraz w województwie podlaskim – spadek o 1%. Współczynnik aktywności zawodowej w I kwartale 2010 roku dla województwa podlaskiego był niższy o 1,9% niż w Polsce i wyniósł 53,3%⁴⁵.

W konsekwencji słabnącego tempa wzrostu aktywności zawodowej, wolniej rósł również wskaźnik zatrudnienia (oznaczający udział osób pracujących w liczbie ludności w wieku 15 lat i więcej). W I kwartale 2010 roku nastąpił spadek wartości wskaźnika o 0,6%

⁴¹ *Sytuacja...*, op. cit., s. 24.

⁴² *Kwartalna informacja...*, op. cit., s. 4.

⁴³ *Sytuacja...*, op. cit., s. 8.

⁴⁴ *Kwartalna informacja...*, op. cit., s. 4.

⁴⁵ *Ibidem*, s. 3.

w porównaniu do I kwartału 2009 roku, a jego wysokość wyniosła 49,4%. Wskaźnik nie uległ zmianie w porównaniu do I kwartału roku 2008⁴⁶.

Wysokość wskaźnika inaczej przedstawia się w grupie kobiet i mężczyzn. Wskaźnik był zdecydowanie wyższy w przypadku mężczyzn i wyniósł odpowiednio 56,8% w I kwartale 2010 roku, 58,1% w I kwartale 2009 roku oraz 57,5% w I kwartale 2008 roku. Zdecydowanie niższy poziom zatrudnienia obserwuje się w przypadku kobiet: 42,7% w I kwartale 2010 roku, 42,8% w I kwartale 2009 roku oraz 42,1% w I kwartale 2008 roku. Najwyższy wskaźnik zatrudnienia odnotowano w populacji osób w wieku od 35 do 44 lat, tj. 80,9%. Zatrudnienie tej grupy osób spadło o 1,3% oraz o 1,4% odpowiednio w porównaniu do I oraz IV kwartału 2009 roku. Najmniejszy był odsetek osób pracujących w wieku powyżej 60-65 lat (5,9%) oraz 15-24 lat (25,6%).

Wskaźnik zatrudnienia był najwyższy w województwie mazowieckim i wyniósł odpowiednio 52,7% w I kwartale 2010 r., 54,6% w 2009 r., 53% w 2008 roku. Dla porównania, w województwie podlaskim wskaźnik zatrudnienia w I kwartale 2010 roku wyniósł 47,3%, w 2009 r. 49,6%, a w roku 2008 – 50,3%. Dane wskazują na wyraźną tendencję spadkową zatrudnienia w województwie o 2,3% w odniesieniu do I kwartału oraz o 3,4% w porównaniu do IV kwartału 2009 roku⁴⁷.

Stopa bezrobocia w kraju, według Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL), wyniosła 10,6% w I kwartale 2010 roku (tj. wzrost bezrobocia o 2,3% i 2,1% w porównaniu do sytuacji na koniec kwartału I i IV 2009 roku), 8,3% i 8,1% odpowiednio w I kwartale 2009 i 2008 roku. W populacji osób pozostających bez zatrudnienia największy odsetek to osoby w wieku od 15 do 24 lat, co stanowi 24,6% ogółu. Według danych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, stopa bezrobocia rejestrowanego wyniosła 10,9%, 11,1% oraz 12,9% odpowiednio w pierwszym kwartale w 2008, 2009 i 2010 roku. Dane przedstawiają udział bezrobotnych zarejestrowanych w urzędach pracy w liczbie ludności aktywnej zawodowo. Ogółem w Powiatowych Urzędach Pracy na koniec I kwartału 2010 roku zarejestrowano 2077 tys. osób, tj. o 18,1% więcej niż w I kwartale 2009 roku oraz o 9,7% więcej niż w poprzednim kwartale.

Wzrost stopy bezrobocia na koniec I kwartału 2010 roku według BAEL dotyczył wszystkich województw. Najniższa stopa bezrobocia została odnotowana w województwie mazowieckim i wyniosła 8,2% w I kwartale 2010 roku, natomiast najwyższa w zachodniopomorskim (14,1%), świętokrzyskim (13,2%) oraz podkarpackim (13,1%). W województwie podlaskim stopa bezrobocia wyniosła 11,5%, co uplasowało województwo na 9. pozycji. W I kwartale 2009 r. i 2008 r. stopa bezrobocia w województwie podlaskim wyniosła odpowiednio 8,1% i 7,3%. Oznacza to, że w ostatnim okresie bezrobocie wzrosło o 3,4% i 5,1% w porównaniu do I i IV kwartału 2009 roku oraz o 4,2% w odniesieniu do I kwartału 2008 roku⁴⁸.

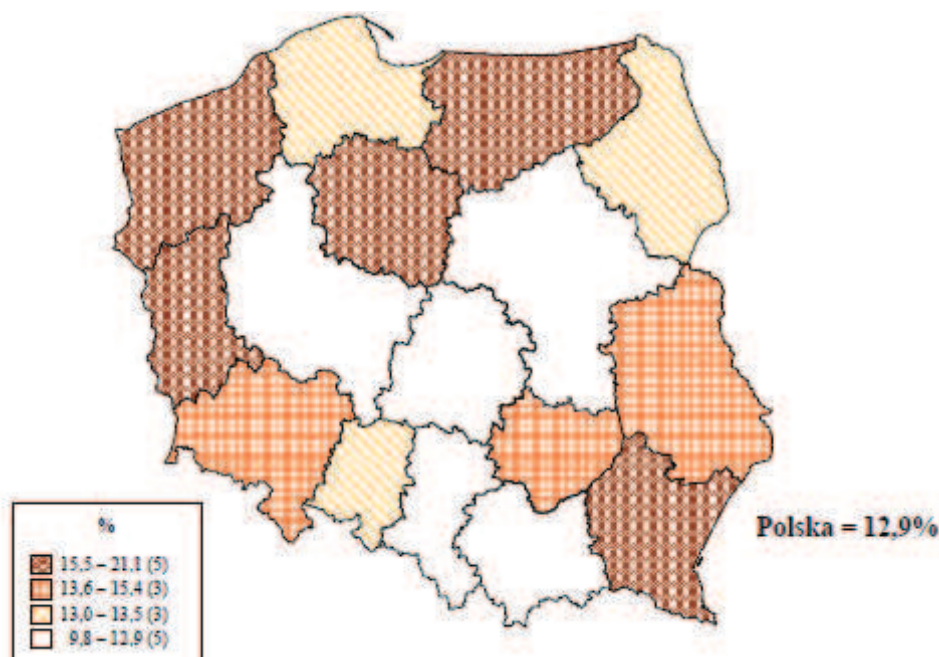
Według danych GUS, stopa bezrobocia rejestrowanego w województwach kształtowała się w granicach od 9,8% w województwie mazowieckim, do 21,1% w warmińsko-mazurskim (rysunek 2.). W województwie podlaskim wyniosła ona ok. 13%.

⁴⁶ Ibidem, s. 6

⁴⁷ Ibidem, s. 6.

⁴⁸ Ibidem, s. 9.

Rysunek 2. Stopa bezrobocia rejestrowanego stan w końcu marca 2010 r.



Źródło: *Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej kraju I kwartał 2010 r.*, (2010), GUS, Warszawa.

W I kwartale 2010 roku liczba osób bezrobotnych, pracujących poprzednio, wyniosła 1543 tys., co stanowiło o 368 tys. osób więcej w porównaniu do I kwartału 2009 roku i wzrost liczby bezrobotnych o 454 tys. w odniesieniu do I kwartału w 2008 roku. Najwięcej bezrobotnych uprzednio pracujących odnotowuje się w sektorze usługowym (658 tys. w I kwartale 2010 roku) oraz przemysłowym (odpowiednio 616 tys.)⁴⁹.

W końcu marca 2010 r. w strukturze bezrobotnych w stosunku do sytuacji sprzed roku zwiększył się udział absolwentów (o 0,7% do 6,1%) oraz osób wcześniej pracujących (o 0,7% do 80,3%), w tym osób zwolnionych z przyczyn dotyczących zakładów pracy (o 0,6% do 3,6%)⁵⁰. Jeśli chodzi o strukturę wiekową osób pozostających bez pracy, wzrósł odsetek osób bezrobotnych do 25. roku życia (o 0,6% do 21,8%), osób bezrobotnych powyżej 50. roku życia (o 0,2% do 20,6%), osób niepełnosprawnych oraz absolwentów szkół wyższych poniżej 27. roku życia (po 0,1% do odpowiednio 4,9% i 1,5%). Liczba bezrobotnych we wszystkich wymienionych kategoriach zwiększyła się w ujęciu rocznym. Największy wzrost liczby bezrobotnych w skali roku obserwowano wśród absolwentów poniżej 27. roku życia (o 29,4%), osób do 25. roku życia (o 21,2%), niepełnosprawnych (o 20,4%) oraz osób powyżej 50. roku życia (o 19,3%)⁵¹.

W końcu marca 2010 roku zadeklarowano więcej niż przed miesiącem i przed rokiem zwolnień grupowych – 286 zakładów zadeklarowało zwolnienie 41,0 tys. pracowników, w tym 24,8 tys. osób z sektora publicznego (w końcu lutego 2010 r. odpowiednio

⁴⁹ Ibidem, s. 8

⁵⁰ *Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej kraju I kwartał 2010 r.*, (2010), GUS, Warszawa, s. 9.

⁵¹ Ibidem, s. 11.

201 zakładów, 33,7 tys. pracowników, w tym 19,9 tys. z sektora publicznego, natomiast przed rokiem – 437 zakładów, 27,2 tys. pracowników, w tym 4,5 tys. z sektora publicznego)⁵².

Wśród 27 krajów UE wskaźnik zatrudnienia plasował Polskę na 5. miejscu od końca. W pozostałych krajach przekraczał on 60% (I kwartał 2009 r.) i kształtował się w przedziale od 60,4% w Estonii do 77,4% w Niderlandach⁵³.

Stopa bezrobocia w Unii Europejskiej wyniosła w styczniu 2010 roku 9,5% i nie zmieniła się w porównaniu z grudniem 2009 roku, natomiast w stosunku do stycznia ubiegłego roku wzrosła o 1,5%. W strefie euro stopa bezrobocia wynosiła w pierwszym miesiącu tego roku 9,9% – tyle samo co w grudniu, ale o 1,4% więcej niż w styczniu 2009 roku⁵⁴.

Eurostat szacuje, że w styczniu br. liczba bezrobotnych w całej Wspólnocie wyniosła 22 mln 979 tys., z czego 15 mln 683 tys. przypadało na strefę euro. W porównaniu z grudniem 2009 roku liczba osób bezrobotnych wzrosła o 136 tys. w UE 27 i 38 tys. w strefie euro. W stosunku do stycznia 2009 roku przybyło 3 mln 802 tys. osób bez pracy w UE 27 i 2 mln 204 tys. w strefie euro⁵⁵.

Wśród państw członkowskich najniższe wskaźniki bezrobocia odnotowano w Holandii (4,2%) i Austrii (5,3%), a najwyższe – na Łotwie (22,9%) i w Hiszpanii (18,8%). W porównaniu z ubiegłym rokiem we wszystkich państwach członkowskich zanotowano zwiększenie stopy bezrobocia. Najmniejszy wzrost odnotowano w Niemczech (z 7,2% do 7,5%), Luksemburgu (z 5,4% do 5,9%) i Belgii (z 7,5% do 8%), a największy na Łotwie (z 12,3% do 22,9%), Litwie (z 6,4% do 14,6%) i w Estonii (z 7,6% do 15,5%). W Polsce – według danych Eurostatu – w ciągu roku stopa bezrobocia wzrosła z 7,4% do 8,9%⁵⁶.

Podsumowując, można stwierdzić, że w I kwartale 2010 roku w Polsce spadła liczba pracujących, wzrosła liczba bezrobotnych, obniżył się również wskaźnik zatrudnienia niezależnie od miejsca zamieszkania i płci. Ponadto wzrosła stopa bezrobocia dla całego kraju, jak i w poszczególnych województwach. W województwie podlaskim stopa bezrobocia kształtuje się na relatywnie wysokim poziomie w porównaniu do pozostałych regionów Polski. Z jednej strony, relatywnie wysokie bezrobocie w województwie stanowi szansę na pozyskanie tańszej kadry. Większa liczba osób pozostających bez zatrudniania to wyższa podaż pracy, a tym samym większe możliwości wyboru i niższe koszty pracodawcy. W odniesieniu do możliwości rozwojowych sektora call/contact center należy jednak rozpatrywać wpływ analizowanego czynnika raczej od strony popytowej. Wzrost bezrobocia jest niekorzystny z punktu widzenia niewielkich możliwości kreowania lokalnego, ale również krajowego popytu na usługi centrów. Wyższe bezrobocie oznacza niższą siłę nabywczą konsumentów, co zmniejsza możliwości sprzedażowe centrów. Mniejsza efektywność CC może stanowić barierę rozwoju sektora.

4.1.1.3. Wyniki finansowe przedsiębiorstw

W 2009 roku poprawiły się wyniki finansowe przedsiębiorstw niefinansowych. Przychody z całokształtu działalności przedsiębiorstw niefinansowych były w 2009 r. o 1,6%

⁵² Ibidem, s. 12.

⁵³ *Sytuacja...*, op. cit., s. 24.

⁵⁴ www.gb.pl/gospodarka/lista/bezrobocie-w-ue-bez-zmian.html z dn. 18.06.2010 r.

⁵⁵ Ibidem.

⁵⁶ Ibidem.

wyższe niż w poprzednim roku i wzrosły silniej niż koszty uzyskania tych przychodów (o 0,7%). Znalazło to odzwierciedlenie w poprawie wskaźnika poziomu kosztów (95% wobec 95,8% przed rokiem). Wynik na sprzedaży produktów, towarów i materiałów zwiększył się o 1,4%, a wynik na pozostałej działalności operacyjnej o 12,8%⁵⁷.

Notowano wprawdzie nadal stratę na działalności finansowej, jednak była ona niemal sześciokrotnie mniejsza niż przed rokiem. W rezultacie wynik finansowy brutto okazał się o 19,9% wyższy niż w 2008 roku, a wynik finansowy netto wyższy o 25,1%. Udział przedsiębiorstw wykazujących zysk netto w ogólnej liczbie przedsiębiorstw niefinansowych zwiększył się z 76,7% w 2008 roku do 77,3% w 2009 roku. Na poprawę płynności finansowej przedsiębiorstw wskazuje wzrost wskaźnika płynności I stopnia odpowiednio z 33,6% do 38,5%⁵⁸.

Poprawę wskaźnika rentowności obrotu brutto odnotowano w większości sekcji PKD – najsilniejszą w wytwarzaniu i zaopatrywaniu w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę (o 4,2%) oraz informacji i komunikacji (o 2,7%). Znaczny (o 5%) był jego spadek jedynie w sekcji górnictwo i wydobywanie, choć poziom wskaźnika pozostawał stosunkowo wysoki (14,2% w 2008 r., 9,2% w 2009 r.). W przetwórstwie przemysłowym rentowność obrotu brutto zwiększyła się z 3,6% w 2008 r. do 4,8% w 2009 r., tj. o 1,2%. Poziom wskaźnika w poszczególnych działach przetwórstwa przemysłowego cechowało znaczne zróżnicowanie – średnio w 2009 roku kształtował się on w granicach od -2,8% w produkcji metali do 9,2% w produkcji papieru i wyrobów⁵⁹.

Największy spadek przychodów z działalności w I półroczu 2009 roku w stosunku do roku ubiegłego odnotowano w województwach: warmińsko-mazurskim (-7,3%), śląskim (-6,8%) i opolskim (-4,1%). Spadek odnotowały również województwa: podkarpackie (-2,4%), kujawsko-pomorskie (-2,2%), małopolskie (-1,7%) oraz świętokrzyskie (-1,5%), przy czym we wszystkich tych województwach spadły również koszty uzyskania przychodów. Dziesięć województw zanotowało w I półroczu 2009 roku spadek wyniku finansowego (brutto i netto). Największe obniżenie wyniku finansowego brutto wystąpiło w zachodniopomorskim (-75%) oraz śląskim (-34,4%). Pozostałe województwa – z wyjątkiem dolnośląskiego, w którym wynik finansowy był niższy o 7,2% – małopolskie, mazowieckie, opolskie, podlaskie, pomorskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie odnotowały spadek w granicach 20-30%⁶⁰.

W I połowie 2009 roku przychody z całokształtu działalności przedsiębiorstw w Polsce wyniosły 927,3 mld zł, przy czym wynik finansowy brutto ukształtował się na poziomie 45,1 mld zł, a netto 37,1 mld zł. Wynik finansowy netto najwyższy był w województwie mazowieckim, gdzie wyniósł 10,9 mld zł. W województwie podlaskim osiągnął zaledwie 0,4 mld zł, co uplasowało województwo na 3. miejscu od końca⁶¹.

Największy udział w przychodach z całokształtu działalności odnotowano dla województwa mazowieckiego (35,3%), zaś najmniejszy w województwie lubuskim i warmińsko-mazurskim (1,4%). Średni wskaźnik rentowności obrotu brutto przedsiębiorstw niefinansowych na koniec 2009 roku wyniósł 5%. Jego wartość była najwyższa

⁵⁷ *Sytuacja..., op. cit.*, s. 22-24.

⁵⁸ *Ibidem*, s. 22-24.

⁵⁹ *Ibidem*, s. 22-24.

⁶⁰ *Ibidem*, s. 8-9.

⁶¹ *Wyniki finansowe przedsiębiorstw niefinansowych w okresie I-VI 2009 r. według województw*, (2010), GUS, Warszawa.

w województwie opolskim (7,7%), natomiast najniższa w zachodniopomorskim (3,2%). Wartość wskaźnika rentowności obrotu brutto dla województwa podlaskiego wyniosła 3,7%, a netto 3,1%. Udział przedsiębiorstw wykazujących zysk netto w ogólnej liczbie przedsiębiorstw okazał się najwyższy w województwie podlaskim i wyniósł 80,3%, a więc więcej o 3% niż średnia wartość dla całego kraju⁶².

W I kwartale 2010 roku wyniki finansowe przedsiębiorstw uległy poprawie, w porównaniu z uzyskanymi rok wcześniej. Odnotowano poprawę wskaźnika poziomu kosztów (z 97,1% przed rokiem do 95%). Przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów były wyższe niż przed rokiem o 1,9%⁶³.

Wynik na operacjach finansowych był znacznie lepszy niż w 2009 roku (0,4 mld zł wobec minus 10,2 mld zł). Natomiast pogorszeniu uległ wynik finansowy ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów o 4,7% i wyniósł 21,0 mld zł⁶⁴.

Wynik finansowy brutto wyniósł 22,8 mld zł wobec 13,4 mld zł przed rokiem. Wynik finansowy netto wyniósł 18,3 mld zł i był wyższy o 87,3% niż w I kw. 2009 roku. Zysk netto wzrósł o 0,1% i został wykazany przez 60,2% ogółu przedsiębiorstw⁶⁵.

Dla ogółu przedsiębiorstw wskaźnik poziomu kosztów z całokształtu działalności wyniósł 95,0% (wobec 97,1% przed rokiem), wskaźnik rentowności ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów wyniósł 4,8% (5,1% przed rokiem), wskaźnik rentowności obrotu brutto 5,0% (3,0% przed rokiem), a rentowności obrotu netto 4,0% (2,2% przed rokiem). Wskaźnik płynności finansowej I stopnia wyniósł 38,7% (31,9% przed rokiem), a płynności finansowej II stopnia 105,0% (94,8% przed rokiem). Wskaźnik płynności I stopnia powyżej 20% uzyskało 45,3% przedsiębiorstw wobec 44,6% przed rokiem, wskaźnik płynności II stopnia w przedziale od 100% do 130% odnotowano w 11,5% przedsiębiorstw wobec 11,9% przed rokiem⁶⁶.

Lepsze wyniki finansowe przedsiębiorstw stanowią optymistyczną prognozę dla rozwoju sektora call/contact center. Wyższe zyski firm stanowiących potencjalnych klientów CC powinny przełożyć się na większe zainteresowanie usługami CC. Ponadto poprawiająca się sytuacja finansowa przedsiębiorstw w Polsce zwiększy ich zdolności inwestycyjne, a tym samym umożliwi otwieranie własnych centrów. Stąd też należy spodziewać się wzrostu liczby zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych centrów w kraju.

4.1.1.4. Rozwój rynku finansowego

Najliczniejszą grupę klientów call/contact center stanowią podmioty sektora finansowego. Zaliczyć do nich można przede wszystkim banki komercyjne oraz instytucje finansowe, w szczególności firmy ubezpieczeniowe. Wiele instytucji rynku finansowego posiada wewnętrzne centra, prowadzone na własne potrzeby.

Zasadniczą część rynku finansowego w Polsce stanowi sektor bankowy. Na jego aktywa składają się aktywa banków komercyjnych i banków spółdzielczych. Liczba banków komercyjnych od 1997 roku wyraźnie spadła. W szczególności zmniejszyła się liczba banków

⁶² Ibidem, s. 4.

⁶³ Ibidem, s. 3-4.

⁶⁴ Ibidem.

⁶⁵ Ibidem.

⁶⁶ Ibidem.

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych
STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI
– SEKTOR CALL CENTER

z przewagą kapitału polskiego, natomiast znacznie wzrosła liczba banków z przewagą kapitału zagranicznego (tabela 6.)⁶⁷.

Tabela 6. Liczba banków i struktura własnościowa sektora bankowego

Banki	Lata								
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Banki prowadzące działalność operacyjną	81	83	77	73	69	59	58	57	61
Banki komercyjne	81	83	77	73	69	59	58	54	54
Banki komercyjne z przewagą kapitału państwowego	15	13	7	7	7	7	6	5	4
Banki komercyjne z przewagą kapitału prywatnego	68	70	70	66	62	52	52	49	50
Banki komercyjne z przewagą kapitału polskiego prywatnego	39	39	31	20	16	7	6	8	7
Banki komercyjne z przewagą kapitału zagranicznego prywatnego	29	31	39	46	46	45	46	41	43
Banki spółdzielcze	1295	1189	781	680	642	605	600	596	588

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Osiński J., Tymoczko D. (red.) (2006), *Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2005 r.*, Narodowy Bank Polski, Warszawa, s. 45 i 86.

Na sytuację rynku finansowego niekorzystny wpływ wywarł globalny kryzys finansowy. Jego największe nasilenie przypadło na przełom roku 2008 i 2009, zaś od II kwartału 2009 roku następowała stopniowa poprawa koniunktury. Kryzys wpłynął na sytuację w Polsce w dwojaki sposób. Po pierwsze nastąpił tzw. kryzys zaufania, przejawiający się wycofywaniem przez inwestorów środków z rynku polskiego. Po drugie zwiększeniu uległ odsetek zagrożonych kredytów, co spowodowane było spadkiem eksportu wskutek zmniejszenia popytu na rynkach zagranicznych, ograniczeniem dynamiki wzrostu gospodarczego i wynagrodzeń oraz wzrostem stopy bezrobocia⁶⁸.

Globalny kryzys finansowy niekorzystnie odbił się również na sektorze ubezpieczeniowym, gdzie zaobserwowano mniejsze zainteresowanie usługami. Według stanu na koniec 2009 roku zezwolenie na prowadzenie działalności ubezpieczeniowej w Polsce posiadało 65 krajowych zakładów ubezpieczeń oraz jeden oddział główny zagranicznego zakładu ubezpieczeń. W stosunku do roku 2008 liczba zakładów zmniejszyła się o jeden⁶⁹.

Sektor bankowy stanowi największy i najbardziej rozwinięty segment polskiego rynku finansowego. W 2009 roku liczba krajowych banków komercyjnych zmniejszyła się o trzy w następstwie fuzji wcześniej istniejących banków (Dominet Bank S.A. połączył się z Fortis Bank S.A., GE Bank S.A. z BPH S.A., a Cetelem Bank S.A. z Sygma Banque S.A. oddział w Polsce). Liczba oddziałów instytucji kredytowych pozostała bez zmian. Działalność operacyjną zakończyły 2 podmioty (Skandinaviska Enskilda Banken S.A. oddział w Polsce i DEPFA BANK plc S.A. oddział w Polsce) i również 2 podmioty ją podjęły (KBL European

⁶⁷Osiński J., Tymoczko D. (red.) (2006), *Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2005 r.*, Narodowy Bank Polski, Warszawa, s. 86.

⁶⁸ *Sprawozdanie z działalności Komisji Nadzoru Finansowego w 2009 roku*, (2010), Komisja Nadzoru Finansowego, s. 10.

⁶⁹ Ibidem, s. 24.

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych
STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI
– SEKTOR CALL CENTER

Private Bankers S.A. oddział w Polsce i Credit Suisse Luxembourg S.A. oddział w Polsce). Także o trzy zmniejszyła się liczba banków spółdzielczych⁷⁰.

Podsumowując, na koniec 2009 roku działalność operacyjną prowadziły 643 banki, z czego⁷¹:

- 48 w formie spółki akcyjnej (w tym 3 zrzeszające banki spółdzielcze);
- 1 bank państwowy;
- 18 oddziałów instytucji kredytowych;
- 576 banków spółdzielczych.

Sytuacja sektora bankowego w 2009 roku wykazywała dalsze pogorszenie, co spowodowane było spadkiem aktywności gospodarczej, osłabieniem sytuacji finansowej przedsiębiorstw i pogorszeniem sytuacji na rynku pracy (tabela 7.).

Tabela 7. Wyniki finansowe banków w latach 2008 i 2009

Wyszczególnienie	Lata		Dynamika zmian
	2008	2009	2008/2009
	mln zł		%
Przychody z działalności operacyjnej	202359,6	200591,8	-0,9
Koszty działalności operacyjnej	185528,9	189863,6	2,3
Wynik działalności bankowej	48296,4	49519,6	2,5
Koszty działania banków	24839,7	24942,8	0,4
Wynik działalności operacyjnej	16830,7	10728,2	-36,3
Wynik operacji nadzwyczajnych	0,2	-15,1	X
Wynik finansowy brutto	16806,5	10714,8	-36,2
Wynik finansowy netto	13673,2	8707,5	-36,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Sytuacja społeczno-gospodarcza Polski i regionów w 2009 r. na tle lat poprzednich*, (2010), MRR Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, Warszawa, s. 22-24.

Koszty działalności operacyjnej banków zwiększyły się w 2009 roku o 2,3% w stosunku do poprzedniego roku, głównie wskutek wzrostu rezerw na kredyty zagrożone, podczas gdy przychody z działalności operacyjnej spadły o 0,9%. W rezultacie odnotowano znaczny (o ponad 36%) spadek wyniku działalności operacyjnej sektora bankowego, jak również wyniku finansowego brutto i netto. Postępujący spadek wykazywały wskaźniki rentowności obrotu: brutto z 13,2% w 2007 r. do 8,3% w 2008 r. i 5,3% w 2009 r., a netto odpowiednio z 10,8% do 6,8% i 4,3%. Liczba banków wykazujących stratę netto, po wzroście z 18 w 2007 r. do 19 w 2008 r., zmalała wprawdzie do 16 w 2009 roku, jednak wynikało to wyłącznie z poprawy w grupie banków spółdzielczych. Nadal rosła zaś liczba banków komercyjnych wykazujących stratę netto (z 14 w 2007 r. do 15 w 2008 r. i 16 w 2009 r.)⁷².

Rynek finansów odgrywa niezwykle istotną rolę w sektorze call/contact center. Instytucje finansowe obsługują klienta masowego, co wymaga stałych bezpośrednich kontaktów z odbiorcami. W związku z tym wiele podmiotów z tego sektora zakłada własne, wewnętrzne centra. Do roku 2008 rynek wyraźnie się rozwijał. Z pewnością na jego sytuację niekorzystnie wpłynął kryzys finansowy. Chociaż obecnie następuje stabilizacja, nie należy

⁷⁰ Ibidem, s. 12.

⁷¹ Ibidem, s. 13.

⁷² *Sytuacja...*, op. cit., s. 22-24.

się spodziewać tak dynamicznego wzrostu, jak w ostatnich latach. Stąd też ograniczeniu ulegnie powstawanie nowych wewnętrznych centrów lub rozbudowa już istniejących. Natomiast można spodziewać się wzrostu usług outsourcingowych centrów względem branży finansowej, co pozwoli zoptymalizować koszty w trudnym dla banków okresie.

4.1.1.5. Wydatki przedsiębiorstw na marketing bezpośredni, w tym telemarketing

Od kilku lat obserwuje się spadek skuteczności komunikacji masowej na rzecz komunikacji bezpośredniej⁷³. Ponadto wykazanie efektów działań bezpośrednich jest zdecydowanie łatwiejsze niż w przypadku komunikacji masowej. O skuteczności komunikacji bezpośredniej świadczą wyniki badań firmy Enpocket. Badania wskazują, że spontaniczna świadomość marki po kampaniach w telefonie komórkowym wynosiła średnio 12%, w TV 7%, a w radiu 6%. W przypadku wspomaganej świadomości marki różnice były jeszcze większe: 44% po kampanii w telefonie komórkowym, 30% w telewizji i 19% w radiu⁷⁴. Wzrost skuteczności marketingu bezpośredniego przekłada się na większe zainteresowanie przedsiębiorstw tą formą komunikacji i wzrost nakładów w ogólnej sumie wydatków na marketing, aczkolwiek świadomość korzyści jest ciągle stosunkowo niska.

Marketing bezpośredni stanowi formę komunikacji bezpośredniej i jest definiowany przez Brytyjskie Stowarzyszenie Marketingu Bezpośredniego, jako „...metoda reklamy i sprzedaży stosująca zróżnicowany zestaw narzędzi: poczty, telefonu, kuponu, katalogu, sprzedaży domokrajnej i – coraz częściej – nowe media elektroniczne...”⁷⁵. Telemarketing jest jednym z narzędzi marketingu bezpośredniego, wykorzystującym komunikację telefoniczną z aktualnymi lub potencjalnymi klientami. Według tego z kim prowadzi się rozmowę telemarketing dzieli się na adresowany do firm (*business-to-business*) oraz adresowany do osób (*residential*). Ze względu na inicjatora rozmowy można wyróżnić telemarketing aktywny (wychodzący) lub reaktywny (przychodzący). Do jednej z popularnych form telemarketingu aktywnego zaliczana jest sprzedaż przez telefon. Zachodnie firmy telemarketingowe uzyskują zwykle 5-7% wskaźniki sprzedaży przez telefon. Istniejące w Polsce centra telemarketingu mają doświadczenie przede wszystkim w telefonicznej sprzedaży oprogramowania komputerowego, odzieży (sprzedaż katalogowa), powierzchni reklamowej i wystawowej, specjalistycznych seminariów, central telefonicznych i sprzętu medycznego⁷⁶. Telemarketing aktywny pozwala również na umawianie spotkań przedstawicieli handlowych, prowadzenie badań rynku oraz weryfikowanie baz danych.

Główne zastosowania telemarketingu reaktywnego (przychodzącego), czyli takiego, w którym telemarketer czeka na połączenie zainicjowane przez osobę zainteresowaną, obejmują: udzielanie informacji na temat produktu i możliwości jego zakupu, przyjmowanie zamówień oraz tworzenie baz danych⁷⁷.

Telemarketing stanowi skuteczne narzędzie komunikacji ze względu na spersonalizowaną i interaktywną naturę kontaktu, możliwość kontrolowania przebiegu

⁷³ Nestorowicz R. (2007), *Badanie skuteczności i efektywności komunikacji bezpośredniej Komunikacja bezpośrednia*, Zeszyty Naukowe Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej „Milenium”, „Zarządzanie i Marketing”, nr 1, s. 32.

⁷⁴ Sadkowski L. (2007), *Miliard w komórce*, „Marketing & More”, nr 2, s. 66.

⁷⁵ *Fact Book on Direct Response Marketing*, (1988), Direct Marketing Association.

⁷⁶ Kostecki M.J. (1998), *Na początku było słowo... i tak już zostało*, „Impact”, nr 2, http://masterplan.com.pl/publikacje/010_na_poczatku_bylo_slowo.php, z dn. 18.06.2010 r.

⁷⁷ Ibidem.

i jakości kontaktu w czasie rzeczywistym, mierzalność efektywności kosztowej oraz możliwość nawiązania dużej liczby kontaktów z określoną grupą.

Według badań Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu Bezpośredniego, w 2007 r. nakłady na marketing bezpośredni w USA stanowiły ponad 50% wydatków przeznaczonych przez amerykańskie firmy na działania marketingowe. Szacuje się, że w najbliższych latach nakłady na marketing bezpośredni, a w szczególności na telemarketing będą systematycznie rosnać⁷⁸.

Polscy menedżerowie nadal nie są przekonani do skuteczności działań opartych na komunikacji bezpośredniej, w związku z czym rynek marketingu bezpośredniego nadal jest w fazie rozwoju. Dowodem na to są wyniki badania zrealizowanego przez Ipsos na zlecenie Fundacji Obserwatorium Zarządzania, z którego wynika, że Polacy relatywnie rzadko mają kontakt z oferowaniem produktów i usług przez telefon. Polacy zapytani o to, z jakimi formami promocji zetknęli się w ciągu ostatnich 12 miesięcy, najczęściej wymieniają reklamę telewizyjną (88% wskazań), reklamę radiową i prasową (55% i 54% wskazań) oraz reklamę na billboardach (50% wskazań). Nieco rzadziej wskazują na prezentację produktów w miejscach sprzedaży (40%), katalogi przesyłane pocztą i reklamę w Internecie (odpowiednio 33% i 31%). Z telemarketingiem w ciągu ostatniego roku zetknęło się zaledwie 20% Polaków⁷⁹. Polscy konsumenci w sposób niejednoznaczny oceniają usługi telemarketingowe. Jedna czwarta uważa, że telemarketing to wygodna forma zakupu produktów i usług, przeciwnego zdania jest jednak aż 35% Polaków. Niemal połowa polskich konsumentów uważa, że telemarketing to zbyt natarczywa forma marketingowa. Z kolei 34% Polaków zgadza się, że poprzez kontakt z telefonicznym biurem obsługi można uzyskać pełną informację na temat produktów i usług, 40% docenia oszczędność czasu uzyskaną dzięki kontaktom z telefonicznym biurem obsługi⁸⁰.

Z badań Instytutu Badań Rynkowych Gemius, przeprowadzonych w sierpniu 2005 r., wynika, że 56,3% firm wykorzystywało telemarketing w swojej działalności przeważnie w sposób aktywny, a więc nastawiając się na inicjowanie kontaktu z klientami firmy⁸¹.

Z danych opublikowanych przez TNS OBOP w *Raporcie o marketingu bezpośrednim w polskich firmach* wynika, że w 2002 r. 38% badanych firm stosowało w swojej działalności telemarketing jako narzędzie komunikacji z klientami, a w 2006 r. aż 71% firm, natomiast wśród przedsiębiorstw przeznaczających budżety na marketing bezpośredni 61% zadeklarowało wzrost tych wydatków w 2006 roku⁸².

Według IV edycji raportu *Sila telemarketingu*, 45% przedsiębiorców uważa telemarketing za relatywnie tani i efektywny, natomiast 40% objętych badaniem firm wykorzystuje telemarketing przynajmniej od 5 lat. 80% przedsiębiorstw stosujących tę formę samodzielnie realizuje cały zakres działań związanych z telemarketingiem, co niewątpliwie jest niekorzystne dla outsourcingowych call/contact center⁸³.

Symptomy rozwoju rynku marketingu bezpośredniego są stałym trendem. Narzędzia marketingu bezpośredniego jako precyzyjne środki dotarcia do konsumenta są coraz bardziej konkurencyjne wobec tradycyjnych form komunikacji, takich jak reklama telewizyjna czy

⁷⁸ Polskie Centrum Marketingowe, www.outsourcing.com.pl, z dn. 02.07.2010 r.

⁷⁹ *Raport Sila telemarketingu*, (2009), Fundacja Obserwatorium Zarządzania, Warszawa, s. 10-15.

⁸⁰ Anam R (2010), *Telemarketing zbyt natarczywy według Polaków*, www.ipsos.pl, www.callcenterpoland.pl, z dn. 10.07.2010 r.

⁸¹ Złoch M. (2006), *Sondaże prognozują wzrost*, „Puls Biznesu”, z dn. 1.02.2006

⁸² Bogdanowicz I. (2010), *Potencjał do wzięcia*, op. cit.

⁸³ *Telemarketing po polsku*, (2008), „Computerworld” z dn. 16.12.2008 r., s. 13.

prasowa, a co za tym idzie należy spodziewać się zwiększenia nakładów na marketing bezpośredni, w tym telemarketing. Taka tendencja powinna zwiększyć popyt na usługi sektora call/contact center w całym kraju, w tym również w województwie podlaskim.

4.1.1.6. Rynek outsourcingowy jako alternatywny model biznesowy

Outsourcing polega na przekazaniu wyodrębnionej funkcji, zadania lub procesu firmy do realizacji przez dostawcę zewnętrznego. Przykładem *outsourcingu* jest np. oddanie przez przedsiębiorstwo księgowości biura rozrachunkowemu, współpraca z firmą zapewniającą ochronę, czy wynajęcie zewnętrznych specjalistów od reklamy czy marketingu. *Outsourcing* pozwala firmom skoncentrować się na tym, co robią najlepiej oraz ograniczyć koszty działania.

Wyjątkową formą *outsourcingu* jest *offshoring*⁸⁴, czyli *outsourcing* zagraniczny, na który głównie decydują się duże spółki przenosząc za granicę np. operacje księgowe w celu ograniczania kosztów poprzez zatrudnienie pracowników w krajach o niższych płacach. Odmianą *offshoringu* jest *nearshoring*, polegający na zlecaniu zadań outsourcingowych do państw bliskich kulturowo i geograficznie.

Polska ma szansę stać się światowym liderem w dziedzinie *outsourcingu*, o czym świadczą wyniki wielu badań. Obecnie Polska zajmuje wysokie 5. miejsce na świecie pod względem atrakcyjności lokowania inwestycji outsourcingowych, o czym świadczy m.in. ranking opublikowany przez brytyjski ośrodek badawczy – Economist Intelligence Unit.

Z raportu *Top 50 Emerging Global Outsourcing Cities*, opracowanego przez Global Services i Tholons wynika, że Polska zajmuje 1. miejsce w Europie i 5. na świecie pod względem atrakcyjności dla usług outsourcingowych. Chociaż ranking zdominowały kraje azjatyckie (Chiny, Indie, Filipiny), należy podkreślić, że Kraków, jako jedyne europejskie miasto, znalazł się w pierwszej dziesiątce tego zestawienia, na wysokiej 5. pozycji, Warszawa natomiast zajęła 28. miejsce⁸⁵. Autorzy rankingu poddali analizie przede wszystkim: wielkość i jakość siły roboczej, katalizatory biznesu, koszty inwestycji, klimat inwestycyjny, ryzyko biznesowe, profil infrastruktury i jakość życia. Atutem naszego kraju niewątpliwie jest bliskość geograficzna i kulturowa względem rynków Europy Zachodniej, dostępność wykwalifikowanych specjalistów, członkostwo w Unii Europejskiej oraz relatywnie niskie koszty pracy.

Najczęściej z usług *outsourcingu* sprzedaży korzystają firmy z sektora produktów szybko rotujących w punktach sprzedaży (*Fast Moving Consumer Goods* – FMCG), finansów, farmacji i telekomunikacji. Potencjał FMCG wynika z wielkości rynku, systematycznego bogacenia się społeczeństwa, a co za tym idzie wzrastającego poziomu konsumpcji oraz zwiększającego się zapotrzebowania na produkty. W sektorze finansowym największy popyt na usługi outsourcingowe obserwuje się we wsparciu sprzedaży kart kredytowych oraz rozwiązań bankowych skierowanych do klientów indywidualnych i małych podmiotów gospodarczych. W sektorze telekomunikacyjnym największe perspektywy dla *outsourcingu* rysują się w zakresie sprzedaży oferty zintegrowanych produktów, takich jak np. połączone w jednym pakiecie telewizja, telefon i Internet. Przewiduje się również

⁸⁴ Offshoring oznacza przeniesienie produkcji dóbr lub usług poza granice kraju w ramach tej samej lub innej firmy.

⁸⁵ *Top 50 Emerging Global Outsourcing Cities*, (2009), Global Services, Tholons, s. 10.

wzmoczoną walkę o klientów pomiędzy operatorami kablowymi i platformami satelitarnymi, co może stanowić okazję dla *outsourcingu* specjalistów handlu⁸⁶.

W Polsce obecnie mają miejsce zjawiska niezwykle korzystne z punktu widzenia branży *outsourcingowej* oraz możliwości jej rozwoju. Należy do nich zaliczyć m.in. liberalizację sektora energii, intensywną debatę nad koniecznością poszukiwania oszczędności w sektorze publicznym oraz wzrost wymagań konsumentów w zakresie jakości produktów i świadczonych usług oraz ich dostępności.

Szczególnie istotne okazują się przemiany na rynku energetyki. W związku z uwolnieniem rynku energetycznego, a co za tym idzie rosnącą liczbą klientów planujących zmianę sprzedawcy energii (w 2009 r. 1599 odbiorców komercyjnych, tj. prawie 20 razy więcej niż w roku 2008, dokonało takiej zmiany) pojawia się zapotrzebowanie prowadzenia intensywnych i profesjonalnych działań prosprzedażowych, co stanowi korzystną perspektywę dla *outsourcingu*, w tym dla call/contact center⁸⁷. Podobną szansę stanowi sektor publiczny, zwłaszcza w obszarze księgowości oraz kadr i płac.

Rozwojowi branży *outsourcingu* niewątpliwie sprzyjał kryzys gospodarczy, który wymusił na przedsiębiorcach bardziej racjonalne gospodarowanie kosztami. W okresie spowolnienia gospodarczego przedsiębiorstwa chętniej korzystają z usług firm zewnętrznych, ponieważ dostarczają one rozwiązań optymalizujących strukturę kosztów klientów.

Instytut Outsourcingu podaje, że „...polski rynek *outsourcingowy* w 2009 roku przeszedł poważną metamorfozę. Od momentu pojawienia się centrów usług BPO (Business Process Outsourcing) i SSC (Centra Usług Wspólnych) na rodzimym rynku, prym wiodły zagraniczne firmy, wprowadzające standardy przeniesione z innych krajów. W 2009 roku zaczęły pojawiać się nowe zjawiska świadczące o tym, że rozwój branży osiągnął swoją masę krytyczną. Centra usług zyskały niezależność i autonomię i teraz same kształtują swoją politykę rozwoju”⁸⁸. Wzrasta również zainteresowanie *outsourcingiem* wśród polskich zleceńodawców, nie tylko dużych przedsiębiorstw, ale również firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Polskie przedsiębiorstwa zaczynają doceniać korzyści, jakie daje *outsourcing*. Powoli zaczynają zanikać bariery mentalne polegające na obawie menedżerów o obniżenie poziomu obsługi klientów w przypadku *outsourcingu*⁸⁹.

Dziedzina, która notuje szczególnie dynamiczny wzrost jest *outsourcing* sił sprzedaży. Coraz więcej działających na polskim rynku koncernów FMCG decyduje się na oddanie w zewnętrzne zarządzanie swoich zespołów handlowych. Ten trend pojawił się również w telekomunikacji⁹⁰. Coraz większą popularnością cieszy się także *outsourcing* procesów produkcyjnych, zarządzanie kadrami i procesami *back-office*⁹¹.

Z raportu Instytutu Outsourcingu wynika, że rynek *outsourcingu* w Polsce dynamicznie wzrasta, a sama branża centrów usług biznesowych, przy zatrudnieniu ok. 45 tys. osób, generuje dla polskiej gospodarki ok. 2 mld USD rocznie. Według Instytutu Outsourcingu,

⁸⁶ Raport. Polski rynek *outsourcingu*, (2010), Fundacja Instytut Outsourcingu, Warszawa, www.instytut-outsourcingu.pl, z dn. 15.07.2010 r., s. 3.

⁸⁷ Ibidem, s. 3.

⁸⁸ Ibidem, s. 3.

⁸⁹ Bogdanowicz I. (2010), *Potencjał do wzięcia*, op. cit.

⁹⁰ Raport. Polski rynek *outsourcingu*, op. cit., s. 3.

⁹¹ *Back-office* to sfera działalności przedsiębiorstwa lub instytucji bez pośredniego kontaktu z klientami, np. produkcja, księgowość, kadry, magazyny.

w 2010 roku rynek będzie się dalej umacniał. Przewiduje się, że wzrost rynku do końca 2010 wyniesie minimum 25%⁹². Daje to niezwykle perspektywy rozwoju sektorowi CC.

Firmy średnie i małe zaczynają interesować się usługami outsourcingowymi. Dzięki temu zjawisku wartość rynku będzie się stale zwiększała. Dotychczas panowała opinia, że z *outsourcingiem* wiąże się bardzo duże ryzyko oparte na przeświadczeniu, że firma realizująca projekt nie będzie rozumiała biznesu. Dobre doświadczenia zebrane podczas realizacji projektów outsourcingowych w Polsce spowodowały, że przedsiębiorstwa przestały się obawiać angażowania w takie projekty. Kolejnym czynnikiem jest coraz większa liczba firm zagranicznych inwestujących w Polsce. Większość z nich pochodzi z regionów, gdzie *outsourcing* został doceniony. Przez dobre doświadczenia, firma wchodząca na polski rynek organizuje pracę swojego przedsiębiorstwa w taki sam sposób – czyli powierzając część operacji zewnętrznym dostawcom⁹³.

Zgodnie z Raportem o perspektywach sektora BPO w Polsce⁹⁴, nasz kraj jest atrakcyjną lokalizacją dla inwestorów z sektora BPO, w tym call/contact center, z uwagi na położenie w centrum Europy. Z Raportu wynika, że w skali światowej najbardziej konkurencyjnymi rynkami dla Polski są Chiny i Indie, a w skali europejskiej Słowacja, Czechy, Węgry, Bułgaria i Rumunia. W Raporcie zwraca się uwagę na 11 miast w naszym kraju atrakcyjnych dla usług outsourcingowych. Wśród nich w pięciu (Łódź, Kraków, Katowice, Trójmiasto i Wrocław) *outsourcing* jest już wysoce rozwinięty i działają tam liczni inwestorzy, a pozostałe (Rzeszów, Bydgoszcz, Toruń, Lublin, Szczecin i Poznań) posiadają doskonały potencjał dla inwestorów i określane są mianem wschodzących gwiazd⁹⁵. Oceniając ich atrakcyjność uwzględniono przede wszystkim takie aspekty, jak: dostęp do kadry, koszty pracy, infrastrukturę biznesową, dostępność nieruchomości i politykę władz lokalnych. Tabela 8. przedstawia atrakcyjność poszczególnych miast z uwzględnieniem analizowanych czynników, przy czym trend pozytywny pokazany jest jako strzałka skierowana ku górze, trend negatywny – jako strzałka skierowana w dół.

Niestety, wśród miast atrakcyjnych dla *outsourcingu* usług nie znalazły się żadne miasta zlokalizowane w województwie podlaskim. Niemniej jednak rosnące zainteresowanie *outsourcingiem* wśród krajowych i zagranicznych przedsiębiorców stanowi szansę dla rozwoju sektora call/contact center w Polsce. Wzrost popularności *outsourcingu* w naszym kraju jest dużą szansą dla zewnętrznych CC. Aczkolwiek tendencja zlecania usług na zewnątrz dotyczy raczej przedsiębiorstw w kraju niż w Polsce Wschodniej, należy się spodziewać, że korzyści z tego tytułu odniosą również przedsiębiorcy województwa podlaskiego. Wydaje się, że spośród miast województwa podlaskiego Białystok mógłby pełnić szczególną rolę pod względem *outsourcingu* usług. Na podstawie analiz przeprowadzonych w trakcie realizacji niniejszego opracowania stwierdzić można, że zarówno dostęp do kadry, jak i do nieruchomości oraz koszty pracy są tu na dość atrakcyjnym poziomie. Jako trend negatywny należy ocenić sytuację w zakresie dostępności infrastruktury biznesowej, zaś dotychczasową politykę władz należy traktować jako nie mającą ani pozytywnego, ani negatywnego trendu. W pozostałych dwóch miastach: Łomży i Suwałkach

⁹² Raport. Polski rynek outsourcingu, op. cit., s. 3.

⁹³ Ibidem, s. 3.

⁹⁴ *Improving Through Moving. Report on BPO opportunities in Poland*, (2008), A Tria Real Estate Partners S.C.A. SICAR, Colliers International Poland Sp. z o.o.

⁹⁵ Ibidem, s. 1.

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych
STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI
 – SEKTOR CALL CENTER

występuje natomiast częściej trend negatywny w zakresie atrakcyjności pod względem *outsourcingu* usług.

Tabela 8. Atrakcyjność miast pod względem *outsourcingu* usług

Miasto	Kryteria atrakcyjności				
	Dostęp do kadry	Koszty pracy	Infrastruktura biznesowa	Dostępność nieruchomości	Polityka władz lokalnych
Łódź	↑	↓	↔	↑	↑
Kraków	↓	↓	↑	↑	↓
Katowice	↑	↓	↑	↑	↓
Trójmiasto	↑	↓	↔	↑	↑
Wrocław	↓	↓	↑	↑	↑
Lublin	↑	↑	↓	↓	↓
Rzeszów	↑	↑	↑	↓	↑
Bydgoszcz	↑	↓	↑	↓	↓
Toruń	↑	↓	↑	↓	↓
Poznań	↓	↓	↑	↓	↓
Szczecin	↑	↓	↑	↓	↑
<i>Białystok</i>	↑	↑	↓	↑	↔
<i>Łomża</i>	↓	↑	↓	↓	↓
<i>Suwałki</i>	↓	↑	↓	↓	↔

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Improving Through Moving. Report on BPO opportunities in Poland*, (2008), A Tria Real Estate Partners S.C.A. SICAR, Colliers International Poland Sp. z o.o., s. 3.

4.1.2. Czynniki społeczne

4.1.2.1. Styl życia i wzorce konsumpcji społeczeństwa - dokonywanie zakupów za pośrednictwem Internetu lub telefonu

Dynamika otoczenia, rozwój technologii oraz większa mobilność społeczeństwa powodują zmiany w stylu życia, prowadzące do poszukiwania rozwiązań umożliwiających szybsze działanie w celu sprawnego reagowania na zmieniające się trendy. Prowadzi to do wzrostu tempa życia, co przekłada się na umacnianie stylu życia i wzorców konsumpcji nakierowanych m.in. na szybsze dokonywanie zakupów za pośrednictwem takich narzędzi, jak Internet czy telefon. O większym zainteresowaniu konsumentów nietradycyjnymi formami dokonywania zakupów świadczą wyniki badań prezentowane w *Raporcie podsumowującym stan branży e-commerce w Polsce*. Zgodnie z Raportem, w 2009 roku na zakupy internetowe Polacy wydali 13,43 miliarda złotych. Oznacza to wzrost o 22% w stosunku do roku poprzedniego (w 2008 roku była to kwota 11,01 mld złotych, przyrost roczny wyniósł 36,4%)⁹⁶. Wzrostowi o ok. 1,45% uległ również udział transakcji zrealizowanych za pośrednictwem aukcji internetowych, osiągając poziom 60,31% wartości sprzedaży, tj. 8,1 mld PLN. Roczny wzrost w obrotach aukcji wyniósł 25%⁹⁷.

W 2008 roku Polacy na zakupy on-line wydali ponad 11,01 miliarda złotych, co stanowi wzrost o 36,4% w porównaniu do roku poprzedniego. Udział transakcji zrealizowanych za pośrednictwem aukcji internetowych (C2C, B2C) wzrósł o ok. 1,9 punktu procentowego, do poziomu 58,86% wartości sprzedaży (6,480 mld PLN). Tym samym za pośrednictwem sklepów internetowych (B2C) wydanych na zakupy on-line zostało 41,14% pieniędzy, czyli 4,53 mld PLN⁹⁸. W stosunku do lat poprzednich wydatki Polaków za pośrednictwem platform aukcyjnych wzrastały o 41%, 53%, 66% i 95% odpowiednio w latach 2008, 2007, 2006 i 2005⁹⁹. Tempo wzrostu jest relatywnie wysokie, aczkolwiek znacznie niższe niż w okresach ubiegłych (wykres 7.). Za pośrednictwem sklepów internetowych (B2C) w 2009 roku Polacy wydali 5,33 mld PLN, co oznacza wzrost roczny o 17,66%¹⁰⁰. W poprzednich latach wzrost roczny wyniósł 30,5%, 73,5%, 53,8% i 32,6% odpowiednio w latach 2008, 2007, 2006 i 2005¹⁰¹.

Wielkość sprzedaży produktów kupionych pod wpływem Internetu, ale poza nim, wynosiła w 2009 około 26 mld zł (w 2008 ok. 17 mld zł, wzrost o prawie 60%). Należy się spodziewać dalszego znacznego wzrostu tej wartości¹⁰².

⁹⁶ *Raport podsumowujący stan branży e-commerce w Polsce w roku 2009*, (2009), Stowarzyszenie Marketingu Bezpośredniego, Warszawa, www.smb.pl, s. 2.

⁹⁷ *Polski rynek e-commerce*, (2010), Stowarzyszenie Marketingu Bezpośredniego, Warszawa, www.smb.pl, s. 1.

⁹⁸ *Raport podsumowujący stan branży e-commerce...*, op. cit., s. 2.

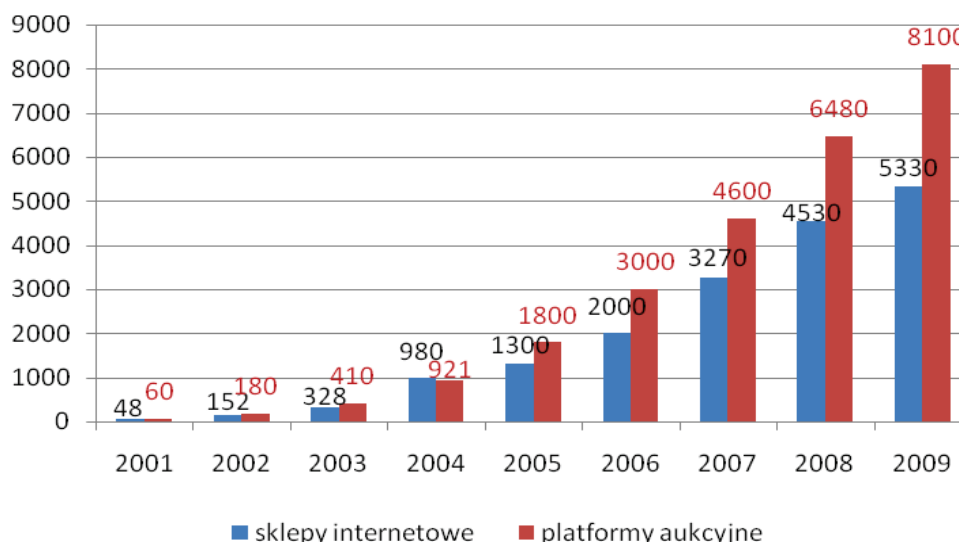
⁹⁹ *Polski rynek e-commerce...*, op. cit., s. 1.

¹⁰⁰ *Raport podsumowujący stan branży e-commerce...*, op. cit., s. 2.

¹⁰¹ *Polski rynek e-commerce*, op. cit., s. 1.

¹⁰² *Raport podsumowujący stan branży e-commerce...*, op. cit., s. 3.

Wykres 7. Wartość polskiego rynku e-commerce wg Stowarzyszenia Marketingu Bezpośredniego (dane w mln zł)



Źródło: *Polski rynek e-commerce*, (2010), Stowarzyszenie Marketingu Bezpośredniego, Warszawa, www.smb.pl, s. 1.

Obecnie w Europie Zachodniej z możliwości dokonywania zakupów przez Internet korzysta już ponad 80% internautów. Najchętniej nabywane są książki i odzież, a także sprzęt elektroniczny i kosmetyki. Polacy przez Internet kupują najczęściej książek, odzieży i obuwia, natomiast w dalszej kolejności kosmetyki, sprzęt sportowy i turystyczny oraz telefony komórkowe. Zwiększa się liczba kupujących sprzęt AGD, biżuterię, artykuły wyposażenia domu i hobbystyczne. Internet stanowi atrakcyjne udogodnienie w procesie dokonywania zakupów, nie tylko za względu na wygodę, dostępność o każdej porze, czy oszczędność czasu tak istotną przy obecnym stylu życia, ale także ze względu na możliwość zasięgania obiektywnych informacji ułatwiających podejmowanie decyzji o zakupie.

Jak pokazują badania przeprowadzone na zlecenie MasterCard przez firmę badawczą The Future Laboratory w 2009 roku, w Polsce rośnie klasa średnia, grupa ludzi wykształconych, dobrze sytuowanych, zarabiających rocznie od 66 tys. do 220 tys. złotych brutto. Badacze przewidują, że w dużej mierze to właśnie ta grupa będzie w najbliższych latach kształtować zachowania konsumenckie i preferencje pozostałych Polaków, stanowiąc akcelerator i wyznacznik trendów konsumpcjonizmu. Należy zaznaczyć, że przedstawiciele polskiej klasy średniej to grupa chętnie dokonująca zakupów za pośrednictwem sklepów internetowych. Ponadto aż 80% przedstawicieli klasy średniej deklaruje, że korzysta z Internetu częściej niż w 2008 roku¹⁰³.

Wzrost zainteresowania Internetem w wymiarze pozazawodowym potwierdzają również wyniki badań CBOS. W 2008 roku 52% badanych przyznało, że korzysta z Internetu w celach pozazawodowych. W latach poprzednich odsetek ten był niższy i wyniósł 40% oraz 35% odpowiednio w 2007 i 2006 r. Ponadto, aktywność internetowa była w 2008 roku

¹⁰³ Anam R. (2010), *Rośnie polska klasa średnia*, www.egospodarka.pl, z dn. 10.06.2010 r.

większa niż w ubiegłych latach (od roku 2007 wzrost o 12%, od 2006 – o 17%)¹⁰⁴. Okazuje się, że korzystanie z Internetu w celach pozazawodowych jest silnie zróżnicowane społecznie i zależy przede wszystkim od wieku i wykształcenia. Młodszy badani częściej łączą się z siecią, dotyczy to również osób z wyższym wykształceniem i pozycją zawodową. Ponadto internautów jest znacznie więcej w miastach, a większą ich część stanowią mężczyźni¹⁰⁵.

Popularność Internetu jako narzędzia umożliwiającego dokonywanie zakupów potwierdzają także wyniki badania przeprowadzonego przez Pentor Research International w ramach trzeciej edycji Plebiscytu *Mistrz Handlu i Usług MasterCard 2009*. Zgodnie z wynikami badania, 37% respondentów potwierdziło, że korzystało z portali aukcyjnych. Co istotne, w przeważającej większości było to Allegro (36% wskazań), a za nim ebay (7%) i aukcje24.pl (6%). 16% respondentów przyznało, że korzystają z internetowych porównywarek cenowych, najczęściej wybierając Ceneo (11% wskazań)¹⁰⁶.

Internet okazuje się być znacznie popularniejszy w kontekście dokonywania zakupów niż telefon. Z badania zrealizowanego przez Ipsos na zlecenie Fundacji Obserwatorium Zarządzania wynika, że 80% Polaków nigdy nie korzysta z ofert kupna składanych przez telefon. W ciągu ostatniego roku zaledwie 9% Polaków zakupiło (przynajmniej jeden raz) produkty i usługi oferowane telefonicznie, najczęściej były to: usługi telefonii komórkowej i stacjonarnej, ubezpieczenia oraz usługi bankowe. Jednocześnie prawie połowa konsumentów nie otrzymała w ciągu ostatnich 12 miesięcy żadnej telefonicznej oferty zakupu produktu lub usługi¹⁰⁷.

Umacnianie się „szybkiego stylu życia” zwiększa popularność korzystania z telefonu, ale przede wszystkim Internetu, jako narzędzia umożliwiającego dokonywanie zakupów oraz załatwianie różnego rodzaju spraw. Internet stanowi istotne narzędzie wsparcia call/contact center, stąd też analizowane tendencje powinny korzystnie oddziaływać na sektor CC nie tylko w Polsce i na świecie, ale również w województwie podlaskim. Przy tym nie należy obawiać się możliwości wyparcia usług centrów przez usługi świadczone przez Internet.

4.1.2.2. Świadomość nowych technologii teleinformatycznych wśród przedsiębiorstw

Funkcjonowanie w warunkach gospodarki konkurencyjnej zmusza przedsiębiorców do nieustannego poszukiwania sposobów na osiągnięcie wzrostu efektywności i uzyskanie coraz to nowych przewag konkurencyjnych. Niewątpliwie jednym ze sposobów wyróżnienia się jest wdrożenie nowych technologii. Według raportów Komisji Europejskiej, Polska zajmuje nadal jedno z ostatnich miejsc w UE w zakresie stosowania nowoczesnych technologii, wyprzedzając pod tym względem jedynie Bułgarię. O świadomości nowoczesnych technologii informatycznych (IT) oraz rezultatów ich stosowania może świadczyć Wskaźnik Koniunktury Informatycznej (MSI). Wartość MSI w sierpniu 2007 roku spadła do poziomu 1,97, niemniej jednak była tylko nieznacznie niższa od rekordowego wyniku z listopada 2006 roku (2,01)¹⁰⁸ (tabela 9.).

¹⁰⁴ *Co zmieniło się w stylu życia Polaków w ostatnim dwudziestoleciu?*, (2009), CEBOS, Warszawa, s. 9.

¹⁰⁵ *Ibidem*, s. 10.

¹⁰⁶ www.mastercardworldwide.com, z dn. 11.06.2010 r.

¹⁰⁷ *Telemarketing w praktyce*, (2008), Fundacja Obserwatorium Zarządzania, IPSOS, Warszawa.

¹⁰⁸ *MS Indeks wskaźnik koniunktury informatycznej, Raport z 16. edycji badań*, (2007), Stowarzyszenie Komputer w Firmie, Microsoft, SGH, Warszawa, s. 3.

Tabela 9. MS Indeks – wskaźnik koniunktury

Wskaźnik cząstkowy	Lata				
	2003	2004	2005	2006	2007
	XI	XI	XI	XI	VIII
Zmiana stanu zasobów IT w firmie	2,12	2,14	2,53	2,56	2,41
Wpływ inwestycji w IT na przychody	1,42	1,27	1,77	1,75	1,7
Wpływ inwestycji w IT na koszty	0,00	1,40	1,59	1,58	1,45
Wskaźnik MSI	1,61	1,80	1,93	2,01	1,97

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *MS Indeks wskaźnik koniunktury informatycznej, Raport z 16. edycji badań*, (2007), Stowarzyszenie Komputer w Firmie, Microsoft, SGH, Warszawa, s. 16.

Wartość MSI świadczy o wysokim poziomie optymizmu informatycznego właścicieli firm, a co za tym idzie o stosunkowo wysokiej świadomości nowoczesnych technologii. Aczkolwiek wskaźnik zagregowany przyjął wysoką wartość, należy zaznaczyć, że obniżyły się wartości siedmiu spośród dziewięciu jego wskaźników cząstkowych. Najbliższy dotychczasowej wartości maksymalnej był wskaźnik spodziewanego popytu na oprogramowanie, współgrający ze stosunkowo wysokimi wartościami wskaźnika popytu na sprzęt i usługi IT.

Z punktu widzenia świadomości nowych technologii wśród przedsiębiorców, na szczególną uwagę zasługuje kształtowanie się wskaźników określających zmiany zasobów IT w przedsiębiorstwie oraz ocenę wpływu IT na poziom kosztów i przychodów firm. Od listopada 2006 roku nieznacznie zmniejszył się udział firm, które raportowały przyrost zasobów IT, jednak w sierpniu 2007 roku nadal większy był udział przedsiębiorstw odnotowujących wzrost zasobów IT (prawie 56% ankietowanych), niż tych, w których stan ten się nie zmienił na przestrzeni minionego kwartału (niecałe 43%)¹⁰⁹. W 2007 roku niemal 70% ankietowanych przedsiębiorstw nie dostrzegało wpływu IT na wzrost przychodów firmy, nieco ponad 62% nie zauważyło również pozytywnego wpływu na poziom kosztów. W obu przypadkach (przychodów i kosztów) przesunięcie w stronę odpowiedzi neutralnych (brak jakiegokolwiek zmiany lub niemożliwość oceny jej kierunku) nastąpiło kosztem odpowiedzi pozytywnych. Niemal tyle samo respondentów (ok. 20%) twierdziło, że nowoczesne technologie przyczyniają się do zwiększenia przychodów i do zmniejszenia kosztów¹¹⁰. Mimo zwiększania się liczby przedsiębiorców będących zdania, że stosowanie nowoczesnych technologii IT nie wywołuje wpływu ani na przychody, ani na koszty firmy, należy zaznaczyć, że w znacznym stopniu zmniejszył się odsetek przedsiębiorstw deklaruujących niekorzystny wpływ stosowania nowoczesnych technologii IT na przychody i koszty. W rezultacie zarówno wskaźnik wpływu inwestycji IT na przychody, jak i wskaźnik wpływu inwestycji IT na koszty firmy w okresie od lipca 2004 do lipca 2007 wzrósł odpowiednio z 1,21% do 1,7% w przypadku przychodów oraz z 1,2% do 1,45% w przypadku kosztów¹¹¹. Dowodzi to rosnącej świadomości korzyści stosowania nowoczesnych technologii wśród przedsiębiorców.

¹⁰⁹ Ibidem, s. 6.

¹¹⁰ Ibidem, s. 9.

¹¹¹ Ibidem, s. 16.

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych
STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI
– SEKTOR CALL CENTER

Większa świadomość nowoczesnych rozwiązań IT kreuje na nie popyt. Oceny wzrostu zapotrzebowania na sprzęt, usługi oraz oprogramowanie w stosunku do ubiegłego kwartału zaprezentowano w tabeli 10.

Tabela 10. Przewidywany popyt na sprzęt, usługi IT i oprogramowanie zgłaszany przez firmy w stosunku do ubiegłego kwartału

Trend	XI 2003	XI 2004	XI 2005	XI 2006	VIII 2007
Przewidywany popyt na sprzęt i usługi IT w stosunku do ubiegłego kwartału					
Popyt wzrośnie	37,81%	35,84%	46,54%	51,35%	47,12%
Popyt będzie bez zmian	59,69%	59,54%	48,08%	44,42%	49,23%
Popyt zmaleje	2,50%	4,62%	5,38%	4,23%	3,65%
Przewidywany popyt na oprogramowanie w stosunku do ubiegłego kwartału					
Popyt wzrośnie	39,38%	38,54%	47,12%	49,42%	48,27%
Popyt będzie bez zmian	58,75%	59,15%	47,12%	46,54%	48,08%
Popyt zmaleje	1,88%	2,31%	5,77%	4,04%	3,65%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *MS Indeks wskaźnik koniunktury informatycznej, Raport z 16. edycji badań*, Stowarzyszenie Komputer w Firmie, Microsoft, SGH, Warszawa, wrzesień 2007 r., s. 11-12.

Okazuje się, że odsetek przedsiębiorców przewidujących spadek popytu na technologie IT stanowił mniej niż 4%. Większy popyt prognozowała prawie połowa badanych. W porównaniu do poprzednich okresów wyraźnie widać tendencję wzrostu zapotrzebowania na technologie IT wśród przedsiębiorców, co niewątpliwie wynika z obszerniejszej wiedzy na ich temat.

Mimo rosnącej świadomości nowoczesnych technologii, przedsiębiorstwa napotykają wiele barier ich implementowania. Należą do nich przede wszystkim¹¹²: brak wystarczających nakładów finansowych, nieumiejętność dopasowania dostępnych rozwiązań IT do potrzeb w firmie, niedostateczne umiejętności pracowników, brak dostępnych usług szkoleniowych i doradczych, trudności związane z adaptacją nowego rozwiązania, bariery prawne, organizacyjne i intelektualne, ryzyko braku zwrotu z inwestycji.

To wszystko powoduje, że nawet świadomi innowacyjnych rozwiązań przedsiębiorcy często nie posiadają odpowiedniego potencjału, aby je wdrażać. Problem ten dotyczy przede wszystkim przedsiębiorstw małych. Zgodnie ze statystykami Głównego Urzędu Statystycznego, największy odsetek przedsiębiorstw posiadających infrastrukturę IT należy do grupy średnich i dużych firm, zatrudniających powyżej 50 pracowników. Podobna sytuacja ma miejsce, jeżeli chodzi o wykorzystanie Internetu przez grupy przedsiębiorstw. Prawie każde średnie i duże przedsiębiorstwo ma dostęp do Internetu, natomiast wśród małych aż 24% nie posiada takiego dostępu¹¹³. Choć zdecydowana większość polskich przedsiębiorców deklaruje powszechne zastosowanie komputerów i Internetu w firmie, ich efektywne wykorzystanie wciąż utrzymuje się na niezadowalającym poziomie. Internet służy głównie do komunikacji (95% odpowiedzi). Przedsiębiorstwa używają Internetu przede

¹¹² Mazur J. (2007), *Ocena uwarunkowań wdrażania innowacyjnych narzędzi informatycznych w przedsiębiorstwach*, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz, s. 6.

¹¹³ Krzykowski R. (2007), *Znaczenie technologii informacyjnych w polskich przedsiębiorstwach*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, s. 14.

wszystkim w celu korzystania z poczty elektronicznej, a w ograniczonym zakresie korzystają z możliwości składania zamówień, sprzedaży czy szerszego wykorzystania specjalistycznego oprogramowania w firmie, np. do zarządzania procesem dostaw¹¹⁴. Według danych Eurostatu, w 2007 roku zaledwie 13% polskich firm dokonywało zakupów on-line, a niecałe 10% prowadziło sprzedaż on-line. Ponadto tylko około 44% firm posiada własne strony internetowe¹¹⁵. W większości nie oferują one możliwości dokonania elektronicznie zakupów, a jedynie dostarczają podstawowych informacji dotyczących lokalizacji i kontaktu z przedsiębiorstwem. Zastosowanie funkcji transakcyjnej strony internetowej firmy jest bardzo rzadkie, niezależnie od branży. Spółki reprezentujące branże nowoczesne, tj. informatyczną czy telekomunikacyjną, nie wykorzystują tej funkcji na swoich witrynach www w oczekiwanym stopniu. Pozytywnie wyróżniają się jedynie branża bankowa oraz ubezpieczeniowa, które na tle pozostałych stosują zawsze co najmniej kilka narzędzi transakcyjnych, m.in. zamawianie produktu bądź katalogu on-line czy subskrypcję e-biuletynów¹¹⁶.

Wyniki badań pokazują, że przedsiębiorcy aczkolwiek świadomi potencjału, jaki Internet i inne technologie IT oferują dziedzinie marketingu, nie wykorzystują tego w sposób zadowalający. Technologia, którą stosuje się najczęściej w polskich firmach, jest usługa poczty elektronicznej, z której korzysta ponad połowa przedsiębiorstw. W dalszej kolejności wykorzystywana jest wewnętrzna sieć komputerowa¹¹⁷.

Stosunkowo duża świadomość technologii IT oraz poważne bariery ich wdrażania, wynikające z konieczności ponoszenia wysokich nakładów finansowych, stwarzają możliwości rozwoju sektora call/contact center. Firmy świadczące usługi CC posiadają odpowiednie zaplecze techniczne, oprogramowanie i kadrę. Coraz częściej oferują również swoim klientom usługi typu *back-office*.

4.1.3. Czynniki międzynarodowe

4.1.3.1. Popyt na usługi CC na rynkach zagranicznych

Popyt na usługi call/contact center stale rośnie, szczególnie w Stanach Zjednoczonych oraz w Europie Zachodniej, co wynika z szerokiego dostępu do nowoczesnych technologii oraz umacniania się stylu życia nastawionego na dokonywanie zakupów bez konieczności wychodzenia z domu.

Zgodnie z wynikami badań, prezentowanymi w raporcie *Impact of Trends in Offshore Contact Center Services Market*, popyt na usługi sektora call/contact center w Europie będzie dalej wzrastał, a co za tym idzie należy spodziewać się coraz większego zainteresowania takimi lokalizacjami, jak Indie, Filipiny oraz Europa Wschodnia (w tym Polska). W lokalizacjach tych Everest Research Institute przewiduje roczny wzrost na poziomie nawet 30%¹¹⁸.

¹¹⁴ Kierunki inwestowania w nowoczesne technologie w przedsiębiorstwach MSP, Raport z badania ankietowego, (2007), Pentor Research International, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 11.

¹¹⁵ Bordzicki T., Dzierżanowski M., Szultka S., Włoch A. (2006), *Przegląd opracowań dotyczących innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, s. 5.

¹¹⁶ Mazurek G. (2006), *Marketing internetowy w polskich spółkach giełdowych, Raport badawczy*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa, s. 17.

¹¹⁷ Ibidem, s. 17-18.

¹¹⁸ *Impact of Trends in Offshore Contact Center Services Market*, (2008), Everest Research Institute, s. 23.

Badania przeprowadzone przez ekspertów firmy Gartner dowodzą, że w najbliższych latach zapotrzebowanie firm zachodnich na usługi *outsourcingu* obsługi klienta będzie rosło w tempie nawet 50% rocznie¹¹⁹.

Prognozy napawają optymizmem, bowiem wzrost popytu na usługi CC w krajach rozwiniętych stwarza szansę na lokowanie CC przez zagranicznych inwestorów również w Polsce, w tym także w województwie podlaskim. Istnieje także możliwość oferowania usług podmiotom zagranicznym przez polskie wielojęzyczne centra.

4.2. Czynniki podażowe

4.2.1. Czynniki ekonomiczne

4.2.1.1. Tempo wzrostu rynku

Duża dynamika wzrostu rynku call/contact center w Polsce wynika z faktu, że jest on stosunkowo młody. Pierwsze tego typu inicjatywy miały swój początek dopiero w latach 1997/98. Relatywnie krótki okres funkcjonowania rynku call/contact center w Polsce sprawia, że jakiegokolwiek próby jego oszacowania są trudne. Według IRE, w 2001 roku działało około 200 wszystkich call/contact center (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych). Na koniec 2007 roku IRE, Datamonitor oceniły wartość usług CC w Polsce na około 20 mln euro, tj. 858 mln zł. Łączną liczbę stanowisk oszacowano na 6.000, przy czym zidentyfikowano 70 firm świadczących *outsourcing* usług call/contact center¹²⁰. W ciągu dwóch ostatnich lat, w miejsce firm, które zniknęły z rynku (37 przedsiębiorstw) powstało 18 nowych podmiotów, obsługujących przede wszystkim telesprzedaż. Spośród obecnych w tej branży spółek, jedynie około 10 ma ponad 200 stanowisk. Oznacza to, że w Polsce wciąż działa niewielka liczba podmiotów posiadających doskonale wyszkoloną kadrę, szeroki wachlarz usług oraz zaplecze sprzętowe na odpowiednim poziomie. Według raportu opublikowanego przez Datamonitor, dalszy rozwój segmentu CC powinien utrzymać się na poziomie około 15% w skali roku¹²¹.

Estymacji wielkości sektora CC w Polsce można dokonać przez pryzmat tempa przyrostu liczby stanowisk CC. Z badań MasterPlan prowadzonych pod patronatem Stowarzyszenia Managerów Call Center wynika, że sektor rozwija się dynamicznie. Między rokiem 2005 a 2006 tempo przyrostu stanowisk w wewnętrznych i outsourcingowych CC wyniosło 23,2%, podczas gdy w latach 2006 i 2007 – 35,7%. W porównaniu do tempa wzrostu PKB w Polsce, przyrost liczby stanowisk w CC był 3,9 oraz 6,5 raza szybszy, odpowiednio w okresach 2005-2006 i 2006-2007 (wykres 8.)¹²².

Nieco inne informacje udostępnia Datamonitor. Z danych firmy wynika, że tempo przyrostu stanowisk między 2006 i 2007 rokiem wynosiło jedynie 13,8% i było blisko 2,58 raza wolniejsze, niż oszacowano w badaniu MasterPlan¹²³. Rosnący wskaźnik tempa przyrostu liczby stanowisk oznacza, że sektor rozwija się w Polsce dosyć szybko.

¹¹⁹ Waszczuk P. (2007), *Usługowe zagłębienie*, „Computerworld” z 16.10.2007 r., s. 11.

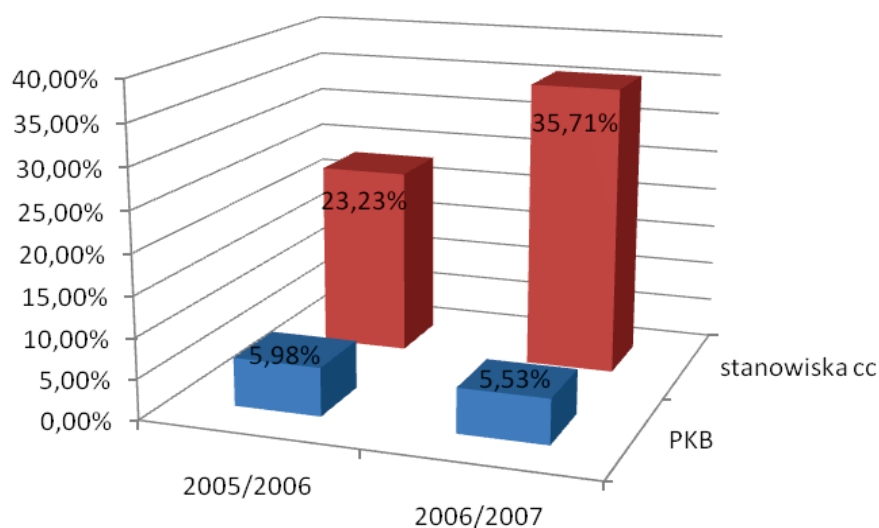
¹²⁰ Bogdanowicz I. (2010), *Potencjał do wzięcia*, op. cit.

¹²¹ Rochalski K. (2010), *Call Center w Polsce*, www.callcenternews.pl, z dn. 03.07.2010 r.

¹²² Kostecki M.J. (2008), *Tempo wzrostu call centers w Polsce*, op. cit., s. 4.

¹²³ Maciejewski A. (2008), *Bądźmy w kontakcie*, „Computerworld”, z dn. 15.04.2008 r., s. 8.

Wykres 8. Tempo przyrostu stanowisk w polskich call center oraz przyrostu PKB w porównaniu z rokiem poprzednim



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przeprowadzonego przez MasterPlan pod patronatem Stowarzyszenia Managerów Call Center [w:] Kostecki M.J. (2008), *Tempo wzrostu call centers w Polsce*, MasterPlan, Warszawa.

Szybki wzrost branży sprzyja pojawianiu się nowych trendów. Uwidacznia się tendencja specjalizacji usług, a także rozwój *outsourcingu*¹²⁴. Dużą szansę na budowanie swojej pozycji w sektorze mają przedsiębiorstwa oferujące kompleksowe usługi związane również z obsługą typu *back-office*. Całościowa oferta jest szansą na odróżnienie się od konkurencji, a także możliwością zaprezentowania klientom innowacyjnego pakietu rozwiązań¹²⁵. Ponadto obserwuje się ograniczanie funkcjonowania wewnętrznych CC, czego konsekwencją jest przechodzenie firm na *outsourcing*¹²⁶. Centra typu *in-house* stały się praktycznie standardowym wyposażeniem większości banków, operatorów sieci telefonii komórkowej, jak również znacznej części firm ubezpieczeniowych. W tych branżach raczej nie należy spodziewać się dalszego przyrostu wewnętrznych CC. Chociaż outsourcingowe CC nadal stanowią nikły odsetek (15%), to właśnie tego typu centra będą rozwijać się szczególnie dynamicznie¹²⁷.

Aczkolwiek rynek CC w Polsce wzrasta dynamicznie, nie można tego powiedzieć o sektorze call/contact center w województwie podlaskim, gdzie funkcjonują zaledwie 3 zewnętrzne centra oraz kilka podmiotów posiadających infolinie lub kilka stanowisk CC na własny użytek. Przy tym, outsourcingowe podlaskie centra to firmy zazwyczaj nie posiadające profesjonalnego sprzętu i oprogramowania, wyposażone zazwyczaj w mniej niż 50 stanowisk. Szansę na rozwój sektora stanowi zainteresowanie zagranicznego inwestora możliwościami stworzenia centrum w regionie. Poza tym perspektywy wzrostu są słabe.

¹²⁴ Kasprzak A. (2010), *Dojrzejące rynki-bazy danych i call center*, www.brief.pl, z dn. 17.06.2010 r.

¹²⁵ Rochalski K. (2010), *Call Center w Polsce*, op. cit.

¹²⁶ Sikora K. (2010), *Rynek call center*, www.outsourcing.com.pl, z dn. 10.06.2010 r.

¹²⁷ Wieczorek K. (2006), *Rynek contact center urośnie dzięki bankom i telekomom*, „Puls Biznesu” z 02.03.2006 r.

4.2.1.2. Finansowanie z funduszy Unii Europejskiej

Rozwojowi sektora call/contact center niewątpliwie może sprzyjać unijna perspektywa finansowa na lata 2007-2013 otwierająca możliwość uzyskania dofinansowania na projekty z zakresu centrów *Shared Services* i *Business Process Outsourcing*¹²⁸.

W ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (PO IG) na lata 2007-2013 wprowadzone zostało Działanie 4.5.2 Wsparcie inwestycji o dużym znaczeniu dla gospodarki – wsparcie inwestycji w sektorze usług nowoczesnych, skupiające się w szczególności na dofinansowaniu działalności *Shared Services Center* (SSC). Zgodnie z założeniami PO IG, pomoc może zostać przyznana wówczas, gdy wsparcie dotyczy wyłącznie inwestycji początkowej, czyli związanej z: utworzeniem nowego zakładu, rozbudową istniejącego zakładu, dywersyfikacją produkcji zakładu poprzez wprowadzenie nowych dodatkowych produktów/usług lub zasadniczą zmianą dotyczącą całościowego procesu produkcyjnego istniejącego zakładu¹²⁹.

W przypadku centrów SSC, do których można zaliczyć call/contact center typu *in-house*, warunkiem koniecznym, aby ubiegać się o 30% dofinansowania inwestycji było utworzenie co najmniej 200 nowych miejsc pracy. Niestety, w miarę powstawiania kolejnych wersji dokumentów programowych, zmieniał się zakres wspieranych inwestycji. Ostatecznie ze wsparcia wykluczone zostały inwestycje w formie call/contact center. Najprawdopodobniej stało się tak, ponieważ były one postrzegane przez Ministerstwo Gospodarki jako najmniej innowacyjne spośród wspieranych rodzajów SSC. Z drugiej jednak strony, dzięki postępowi technologii m.in. telefonii internetowej, CC stały się raczej centrami kontaktowymi nieuzależnionymi wyłącznie od telefonów, ale otwartymi na kontakt z klientem przy wykorzystaniu różnych form komunikacji, w tym wynikających bezpośrednio z nowoczesnych technologii. Niemniej jednak, w rozporządzeniu Ministra Gospodarki z dnia 2 kwietnia 2008 roku w sprawie udzielania pomocy finansowej dla nowych inwestycji o dużym znaczeniu dla gospodarki w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2013, które stanowi program pozwalający na udzielanie pomocy w ramach Poddziałania 4.5.2 PO IG, SSC zdefiniowano jako „...wewnętrzną lub zewnętrzną jednostkę przejmującą część zadań lub procesów przedsiębiorstwa z zakresu finansów, księgowości, zarządzania zasobami ludzkimi, administracji, logistyki, zaplecza bankowego i ubezpieczeniowego (*back-office*), badań rynkowych, wsparcia technologii informacyjnych i komunikacyjnych (IT), charakteryzującą się optymalizacją (redukcją) kosztów i poprawą jakości danej usługi danego przedsiębiorstwa”. W taką definicję wpisują się niektóre przedsięwzięcia w zakresie CC.

O ile CC zostały wykluczone ze wsparcia w ramach Działania 4.5.2, o tyle nic nie stoi na przeszkodzie, aby przedsiębiorcy pragnący realizować projekty CC ubiegali się o dofinansowanie w ramach innych działań, w tym Działania 4.4 PO IG. W ramach Działania 4.4 dofinansowanie mogą uzyskać jedynie przedsiębiorstwa, które realizują projekt o wartości powyżej 8 mln zł, w ramach którego wdrażane będzie jednocześnie rozwiązania technologiczne znane na świecie krócej niż trzy lata bądź rozpowszechnione w branży w stopniu mniejszym niż 15%. Projekt będzie musiał również zakończyć się uruchomieniem

¹²⁸ Pulsakowski R., Zimoch J. (2008), *Unia sfinansuje usługi*, „Computerworld” z dn. 23.09.2008 r., s. 8-11.

¹²⁹ Ibidem, s. 8-11.

produkcji nowego, znacząco ulepszanego produktu bądź usługi. Dodatkowym utrudnieniem może być fakt, że pomoc może być kalkulowana wyłącznie w oparciu o nakłady inwestycyjne, co może się okazać niekorzystne dla większości inwestorów z sektora usług¹³⁰. Dodatkowo o wsparcie mogą ubiegać się nowe rozwiązania marketingowe lub organizacyjne prowadzące do poprawy produktywności i efektywności; zakupu niezbędnych środków trwałych, wartości niematerialnych i prawnych dotyczących wprowadzenia zmian organizacyjnych.

Możliwości finansowania z funduszy europejskich stanowią dużą szansę dla rozwoju sektora CC w województwie podlaskim. Do tej pory z takiej możliwości skorzystało m.in. call center w Łomży.

4.2.2. Czynniki technologiczne

4.2.2.1. Postęp techniczny

Postęp techniczny prowadzi do konwergencji rynku, co oznacza, że coraz bardziej zaciera się granica pomiędzy informatyką a telekomunikacją, co pozytywnie oddziałuje na możliwości rozwojowe call/contact center. Istotny wpływ na taki stan rzeczy wywiera m.in. dynamicznie rosnąca popularność telefonii VoIP w Polsce. Raport Synergy Research Group plasuje Polskę jako jedno z przodujących państw w Europie pod względem dynamiki rozwoju telefonii internetowej¹³¹. VoIP (*Voice over Internet Protocol*) to technologia pozwalająca przysyłać głos poprzez sieć internetową i umożliwiającą pełną integrację aplikacji wykorzystujących głos, obraz i dane¹³², co w istotny sposób usprawnia działanie centrów kontaktu.

Dostępność Internetu i technologii IP spowodowała gwałtowne przyspieszenie spadku cen usług telekomunikacyjnych, w tym komunikacji głosowej. Mimo że usługi telekomunikacyjne są droższe niż w krajach wysoko rozwiniętych, to dystans powoli zaczyna się zmniejszać. Co więcej, specjaliści przewidują dalszy spadek cen usług głosowych. Poprawa jakości przesyłu danych i głosu, a także korzystniejsze ceny niewątpliwie zwiększają możliwości call/contact center.

Jeszcze do niedawna powodem do dumy wielu firm z sektora CC były centrale z funkcją ACD (*Automatic Call Distribution* – oznacza jeden numer dostępowy, ustawianie kolejki rozmów oczekujących i kierowania tych rozmów do poszczególnych konsultantów). Więcej możliwości dały aplikacje CTI (*Computer Telephony Integration*), a także możliwości integracji usług telemarketingowych z Internetem i technologiami mobilnymi. Zintegrowanie różnych kanałów komunikowania się z klientem (telefon także w technologii VoIP, faks, e-mail, www, WAP, chat, SMS, MMS) prowadzi do przekształcania call center w multimedialne contact center, którego funkcjonalność jest znacznie wyższa. Możliwa jest integracja usług infolinii z Internetem oraz zarządzanie korespondencją elektroniczną. Ponadto następuje rozwój *co-browsingu* – usługi umożliwiającej konsultantowi jednoczesne oglądanie tego, co klient widzi na monitorze, dzięki czemu można pomóc np. wypełnić formularz¹³³, co też z punktu widzenia prowadzenia CC jest dużym ułatwieniem.

¹³⁰ Ibidem, s. 8-11.

¹³¹ *Telekomunikacja – w przeddzień zmian*, (2007), „Outsourcing Magazine” z dn. 15.06.2007 r.

¹³² Fronczak J. (2008), *Rewolucja pożądana*, „Computerworld” z dn. 15.12.2008, s. 8.

¹³³ Bogdanowicz I. (2010), *Potencjał do wzięcia*, op. cit.

W CC obecnie powszechnie używana jest aplikacja IVR (*Interactive Voice Response*), a także funkcja automatycznego kierowania ruchem ACD, która pozwala odbierać i przekazywać do agentów setki połączeń jednocześnie. Coraz częściej stosowane jest oprogramowanie CRM (*Customer Relationship Management*), stanowiące strategię dialogu i bliskiej relacji z klientem. CRM to także aplikacja integrująca wiedzę o klientach, ich preferencjach i historii zakupów. Dynamicznie rosną wydatki firm sektora na CRM. Według szacunków firmy analitycznej Gartner, 40,5% przedsiębiorstw zaopatruje się w system/oprogramowanie, aby wspomóc sprzedaż, 39% posiadaczy przeznaczają CRM do wspomagania obsługi klienta, a 20,3% do wzmocnienia działań marketingowych. Interfejs CRM – oprócz CTI czy IVR – jest jednym z elementów contact center, pozwalającym na stykanie się procesów marketingu, sprzedaży i obsługi klienta¹³⁴.

Za punkt zwrotny w rozwoju teleinformatyki można uznać perspektywę upowszechnienia protokołu SIP (*Session Initiation Protocol* – standard przenoszenia głosu) w biznesowych środowiskach komunikacji z klientami. Przełom w branży CC przypisuje się pojawieniu i możliwości wykorzystania protokołu SIP w celach komunikacyjnych. SIP daje firmom możliwość integracji różnych biznesowych aplikacji komunikacyjnych. Jednoczesne zastosowanie SIP oraz VoIP w contact center przynosi przedsiębiorcom liczne korzyści, jak: niezależność od lokalizacji, możliwość instalacji i utrzymania jednej sieci, możliwość integracji wszystkich kanałów komunikacji w CC, łatwość integracji z innymi systemami, uniezależnienie od jednego dostawcy¹³⁵.

Postęp techniczny może usprawniać nie tylko funkcjonalność systemów wykorzystywanych przez centra, ale również obsługę organizacyjną firm, dzięki poprawie jakości usług administracji publicznej świadczonych wobec przedsiębiorstw, w tym również działających w sektorze CC. Poprawa jakości usług stanowi pochodną postępu technicznego i polega na coraz częstszym udostępnianiu szerokiego zakresu usług drogą elektroniczną. Trend ten wynika z realizacji szeregu działań *Strategii rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do roku 2013*¹³⁶:

- Portal ePUAP umożliwiający świadczenie usług publicznych przez Internet.
- Projekt e-Podatki będący kontynuacją projektu e-Deklaracje.
- Informatyzacja ZUS – umożliwienie rozliczania składek drogą elektroniczną.
- Wdrożenie pełnego zakresu zdefiniowanych przez Unię Europejską 20 interaktywnych publicznych e-Usług administracji dla obywateli i biznesu.
- Wprowadzenie w administracji publicznej dokumentów w postaci elektronicznej i usług świadczonych drogą elektroniczną.
- Promowanie stosowania nowoczesnego podpisu elektronicznego.

Unowocześnienie usług administracji publicznej niewątpliwie ułatwia prowadzenie działalności wielu przedsiębiorcom, w tym także działającym w sektorze CC.

Postęp techniczny nie tylko usprawnia działanie CC, dostarczając nowych, sprawniejszych i bardziej zoptymalizowanych kosztowo rozwiązań, ale także kreuje popyt na usługi sektora zarówno wśród odbiorców instytucjonalnych, jak też klientów indywidualnych. Na możliwości rozwoju CC niewątpliwie wpływa rozwój telefonii, umacnianie się

¹³⁴ Maciejewski A. (2008), *Contact center kontra CRM*, „Computerworld” z dn. 23.09.2008 r., s. 20.

¹³⁵ Fronczak J. (2008), *Rewolucja pożądana*, op. cit., s. 8.

¹³⁶ *Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do roku 2013*, (2008), Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Warszawa, Obszar Państwo – Cel 1.

społeczeństwa informacyjnego, większa liczba firm oraz gospodarstw domowych wyposażonych w komputery i dostęp do Internetu.

Według raportu *Rynek telekomunikacyjny w Polsce w 2009 roku. Klienci instytucjonalni*, większość firm (66,6%) użytkuje zarówno telefony stacjonarne, jak i komórkowe. Blisko 87,4% firm posiada w swoim wyposażeniu telefon komórkowy, natomiast 79,3% posiada telefon stacjonarny. Z telefonii (VoIP) korzysta znacznie mniej firm. Siedem na dziesięć przedsiębiorstw (70,2%) posiada tylko jedną linię telefonii stacjonarnej, a co piąta firma (18,6%) użytkuje dwie linie stacjonarne. Organizacji, które wykorzystują większą liczbę linii (3 i powyżej) jest w sumie 9,8%. Blisko 93% firm posiadających komputery ma również dostęp do Internetu. W 80,3% przypadków posiadający Internet to stały stacjonarny dostęp, natomiast z mobilnego Internetu korzysta 11,8% firm¹³⁷.

Popyt na usługi CC kształtuje jednak przede wszystkim liczba osób wyposażonych w telefony, komputery i dostęp do Internetu, które stanowią klientów indywidualnych (odbiorców produktów/usług klientów instytucjonalnych CC). Telefon posiada zdecydowana większość klientów indywidualnych (95,4%). Niemalże połowa ma zarówno telefon stacjonarny, jak i komórkowy (40,9%). 44% użytkuje tylko aparat komórkowy, a jedna osoba na dziesięć wyłącznie aparat stacjonarny. Tylko 4,6% badanych nie posiada żadnego aparatu telefonicznego. W 2009 roku 51,4% Polaków deklarowało posiadanie telefonu stacjonarnego w gospodarstwie domowym, natomiast 84,9% Polaków telefonu komórkowego. Nasycenie indywidualnego rynku telekomunikacyjnego usługą telefonii ruchomej jest więc zdecydowanie większe, niż nasycenie usługą telefonii stacjonarnej¹³⁸.

Zgodnie z *Raportem o stanie rynku telekomunikacyjnego w 2008 roku*, z usług telefonii ruchomej w 2008 roku korzystało w Polsce ponad 43 mln użytkowników, co dało penetrację na poziomie 115,2%. Biorąc jednak pod uwagę 17,7% tzw. nieaktywnych użytkowników, rzeczywista penetracja rynku wyniosła na koniec 2008 roku 97,5%, co plasuje Polskę dopiero na 22. pozycji w porównaniu do wszystkich 27 krajów Unii Europejskiej (średnia dla Unii wyniosła 119%)¹³⁹.

Komputer jest urządzeniem powszechnie wykorzystywanym w polskich gospodarstwach domowych (64,9%). Najślabiej w kraju wyposażone w komputery są gospodarstwa domowe w województwach Polski Wschodniej, w tym w województwie podlaskim. 89,1% polskich gospodarstw domowych posiadających komputer ma w domu dostęp do Internetu. Ponad połowa (59,8%) – bez względu na posiadanie komputera – korzystała w ostatnim miesiącu z Internetu, z czego najwięcej osób łączyło się z siecią we własnym domu lub w pracy. Polscy użytkownicy Internetu, którzy korzystali z niego w ciągu ostatniego miesiąca, deklarują wysoką częstotliwość korzystania – 70,4% z nich korzysta z sieci internetowej codziennie. Co piąty Polak (15,8%) łączy się z Internetem trzy do pięciu razy w tygodniu. Polacy często korzystają z serwerów pocztowych, połowa (51,5%) korzysta z nich codziennie¹⁴⁰.

W porównaniu do pozostałych krajów Unii Europejskiej, według statystyk GUS, Polska zajmuje jedno z ostatnich miejsc pod względem rozpowszechnienia szerokopasmowego dostępu do Internetu. Zaledwie 36% gospodarstw domowych oraz 89% przedsiębiorstw

¹³⁷ *Rynek telekomunikacyjny w Polsce w 2009 roku. Klienci instytucjonalni*, (2009), PBS DGA sp. z o. o., Sopot, s. 11-12.

¹³⁸ *Ibidem*, s. 24.

¹³⁹ *Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w 2008 roku*, (2009), Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa, s. 7.

¹⁴⁰ *Rynek telekomunikacyjny w Polsce w 2009 roku...*, op. cit., s. 33.

posiadało w listopadzie 2006 roku dostęp do Internetu, z czego odpowiednio 22% i 46% posiadało dostęp szerokopasmowy¹⁴¹. W opublikowanym 4 sierpnia 2009 roku komunikacie Komisji Europejskiej *Konkurencyjność cyfrowa Europy. Raport 2009*¹⁴², Polskę wskazano jako kraj, który wyraźnie odstaje od EU-27 pod względem penetracji Internetu szerokopasmowego. Tak słaba pozycja jest konsekwencją kilku czynników: relatywnie słabej znajomości obsługi komputerów i Internetu; wysokich cen usług dostępu szerokopasmowego (w porównaniu z innymi krajami UE); niskiego poziomu konkurencyjności usług szerokopasmowych; niewielkiej liczby (jedynie około 15 z 350) licencjonowanych dostawców usług internetowych działających na obszarze szerszym niż lokalny; praktycznego braku zainteresowania operatorów obszarami wiejskimi; istnienia tzw. *białych obszarów*. W przypadku liczby linii szerokopasmowych na 100 mieszkańców, Polska z wynikiem 4,5 linii znajduje się na 3. miejscu od końca w Europie¹⁴³.

Sz szczególnie niekorzystna sytuacja występuje w Polsce Wschodniej, w tym w województwie podlaskim. Na początku 2007 roku ponad milion gospodarstw domowych w pięciu województwach Polski Wschodniej nie miało możliwości szerokopasmowego dostępu do Internetu, a co za tym idzie 38% gospodarstw w regionie było zagrożonych wykluczeniem cyfrowym. W samym województwie podlaskim zidentyfikowano aż 577 *białych obszarów* oraz 2 339 *szarych obszarów*. Głównym powodem takiego stanu rzeczy jest ograniczony zasięg istniejących sieci telekomunikacyjnych oraz techniczne nieprzystosowanie sieci abonenckich operatorów telefonii stacjonarnej do realizacji usług szerokopasmowych¹⁴⁴. W związku z tym wielu mieszkańców województwa podlaskiego nie ma możliwości taniego dostępu do nowoczesnej infrastruktury szerokopasmowej, a przez to jest zagrożona wykluczeniem cyfrowym. Niska dostępność usług Internetu szerokopasmowego w województwie negatywnie oddziałuje na sektor CC nie tylko od strony popytu, ale także podaży.

Przewidywany wzrost liczby osób korzystających z Internetu zapowiada jeden z kluczowych celów *Strategii szerokopasmowego dostępu do usług społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2007-2013*, który zakłada zapobieganie wykluczeniu cyfrowemu. Głównym celem Strategii jest upowszechnienie dostępu do usług społeczeństwa informacyjnego w drodze poprawy poziomu szerokopasmowego dostępu do tych usług do wartości reprezentującej średni poziom dostępności w Unii Europejskiej. Ponadto celem Strategii jest osiągnięcie do 2013 r. wartości dostępu co najmniej 50%, co w praktyce oznacza, że prawie każdy obywatel będzie miał możliwość korzystania z szerokopasmowego dostępu do usług społeczeństwa informacyjnego¹⁴⁵.

Na postępowanie techniczne niewątpliwie ma i będzie mieć wpływ realizacja *Strategii rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do roku 2013*, opracowanej przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, do której założeń należy zaliczyć m.in. zwiększanie konkurencyjności i innowacyjności polskich przedsiębiorstw poprzez stworzenie warunków

¹⁴¹ www.uke.gov.pl.

¹⁴² *Konkurencyjność cyfrowa Europy. Raport 2009*, Komunikat Komisji Europejskiej, (COM(2009) 390).

¹⁴³ *Studium wykonalności projektu Sieć Szerokopasmowa Polski Wschodniej Województwo Podlaskie*, (2009), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, s. 34.

¹⁴⁴ www.uke.gov.pl.

¹⁴⁵ *Strategia szerokopasmowego dostępu do usług społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2007-2013*, (2007), Ministerstwo Transportu, Warszawa, s. 15-16.

do pełniejszego wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych¹⁴⁶. Obie strategie odnoszą się również do sytuacji w województwie podlaskim.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy, postęp techniczny może korzystnie wpływać na sektor call/contact center zarówno od strony podaży, jak i popytu. Rozwój technologii usprawnia funkcjonowanie firm sektora, pozwalając im świadczyć wyższej jakości usługi call/contact center. Ponadto większy dostęp do Internetu, na skutek większej penetracji rynku usługami szerokopasmowymi, stanowi ważną determinantę wzrostu popytu na call/contact center oraz lepszą dostępność województwa dla potencjalnych inwestorów. Aczkolwiek obecnie województwo podlaskie wyraźnie odstaje w tym zakresie od Europy oraz innych obszarów kraju, należy się spodziewać, że ta dysproporcja będzie ulegać zmniejszeniu.

4.2.3. Czynniki prawno-administracyjne

4.2.3.1. Przepisy prawa pracy i BHP

Działalność firm operujących w sektorze call/contact center podlega przepisom prawa pracy. Ze względu na specyficzne warunki pracy (*open space*) i dużą liczbę stanowisk CC zlokalizowanych w tym samym obiekcie, szczególnych trudności nastręcza przestrzeganie przepisów BHP¹⁴⁷. Surowe reguły BHP narzucają odpowiednie oświetlenie, odpowiednią powierzchnię stanowisk pracy i odległość pomiędzy nimi, określony dopuszczalny poziom hałasu, wentylację (20 m² powietrza na pracownika na godzinę) i klimatyzację pomieszczeń. Przetłoczenie masy powietrza oraz sama specyfika pracy w centrach generuje hałas, co powoduje dodatkowy problem dostosowania obiektów do wymogów przepisów prawa i wiąże się z koniecznością poniesienia dużych kosztów. Odpowiednia wilgotność, rozmiar ciągów komunikacyjnych i bezpieczeństwo przeciwpożarowe również generują koszty¹⁴⁸.

Podstawowe czynniki, które należy brać pod uwagę przy projektowaniu stanowisk pracy CC to: powierzchnia pracy, akustyka, ergonomia i wyposażenie stanowiska pracy.

Firmy świadczące usługi call/contact center obowiązują ogólne przepisy dotyczące projektowania stanowisk pracy biurowej oraz wymogi dla stanowisk komputerowych określone w Rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 01.12.1998 roku w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe¹⁴⁹. Zgodnie z rozporządzeniem, monitor ekranowy powinien spełniać określone wymagania dotyczące np. regulacji ustawienia, pokrycia warstwą antyodbiciową, czy też wyposażeniem w odpowiedni filtr. Ważny jest również sposób ustawienia ekranu monitora względem źródeł światła. Rozporządzenie opisuje również wymagania względem klawiatury, konstrukcji i ustawienia stołu, parametrów krzesła, odległości między sąsiednimi monitorami oraz między pracownikiem i tyłem sąsiedniego monitora¹⁵⁰.

Ponadto firmy z sektora CC obowiązują Dyrektywa Rady z dnia 29 maja 1990 roku w sprawie minimalnych wymagań w dziedzinie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia przy pracy

¹⁴⁶ Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do roku 2013, (2008), Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Warszawa.

¹⁴⁷ Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy, (Dz. U. Nr 169, poz. 1650).

¹⁴⁸ Maciejewski A. (2008), *Budujemy call center*, „Computerworld” z dn. 23.09.2008 r., s. 11.

¹⁴⁹ Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 1 grudnia 1998 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe (Dz.U.98.148.973).

¹⁵⁰ Ibidem.

z urządzeniami wyposażonymi w monitory ekranowe¹⁵¹ oraz Dyrektywa Rady z dnia 12 czerwca 1989 roku w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy (tzw. dyrektywa ramowa)¹⁵².

Znacznie dokładniej wymogi względem stanowisk pracy call/contact center określają normy Unii Europejskiej. Zgodnie z przepisami UE minimalna powierzchnia pomieszczenia przypadająca na jednego pracownika call center to 8 m². Do tej powierzchni zalicza się: stanowisko pracy, meble i ciągi komunikacyjne. Szerokość ciągów komunikacyjnych jest zależna od liczby zatrudnionych korzystających z danego przejścia i wynosi od 0,8 m dla 5 pracowników do 1,25 m dla 100 pracowników. Minimalne dopuszczalne wymiary stanowiska pracy określają powierzchnię biurka, jego głębokość, szerokość stanowiska pracy, szerokość przestrzeni na nogi pod biurkiem i powierzchnię podłogi przeznaczonej na krzesło. Ponadto normy unijne dokładnie opisują zagadnienia dotyczące akustyki i ergonomii¹⁵³.

Z punktu widzenia rozwoju call/contact center, należy stwierdzić, że restrykcyjność przepisów ogranicza swobodę działania podmiotów w sektorze. Dostosowanie powierzchni lokalowych oraz poszczególnych stanowisk CC do obowiązujących wymogów wiąże się z koniecznością poniesienia dużych wydatków. Z drugiej zaś strony centrum zaprojektowane zgodnie z przepisami prawa zapewnia konsultantom większy komfort pracy, a co za tym idzie pośrednio przyczynia się do wzrostu ich wydajności.

4.2.3.2. Prawodawstwo w zakresie ochrony danych osobowych

Standardy i wymogi stawiane firmom, które przetwarzają dane w sposób zaawansowany, omawiają zarówno ustawa o ochronie danych osobowych, jak i wydana przez Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych (GIODO) publikacja *ABC bezpieczeństwa danych osobowych przetwarzanych przy użyciu systemów informatycznych*.

GIODO opracowało trzy systemy zabezpieczeń: podstawowy, podwyższony i wysoki. Firmy call/contact center korzystają z wysokiego systemu zabezpieczeń danych osobowych, co oznacza, że powinny w zasadzie spełniać wymogi wszystkich trzech systemów.

Poziom podstawowy bezpieczeństwa wymaga zastosowania określonych środków organizacyjnych oraz technicznych. Miejsce przechowywania danych zabezpiecza się przed dostępem osób nieuprawnionych na czas nieobecności w nim osób upoważnionych do przetwarzania danych osobowych. Przebywanie osób nieuprawnionych jest dopuszczalne jedynie za zgodą administratora danych lub w obecności osoby upoważnionej do przetwarzania danych osobowych. W systemie informatycznym służącym do przetwarzania danych osobowych stosuje się mechanizmy kontroli dostępu do tych danych. Jeżeli dostęp do danych przetwarzanych w systemie informatycznym posiadają co najmniej dwie osoby, wówczas każdy użytkownik powinien posiadać odrębny identyfikator. Identyfikator użytkownika, który utracił uprawnienia do przetwarzania danych, nie może być przydzielony innej osobie. W przypadku gdy do uwierzytelniania użytkowników używa się hasła, jego zmiana następuje nie rzadziej niż co 30 dni. System informatyczny służący do przetwarzania danych osobowych powinien być zabezpieczony przed działaniem oprogramowania, którego

¹⁵¹ Dyrektywa Rady z dnia 29 maja 1990 r. w sprawie minimalnych wymagań w dziedzinie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia przy pracy z urządzeniami wyposażonymi w monitory ekranowe (90/270/EWG).

¹⁵² Dyrektywa Rady z dnia 12 czerwca 1989 r. w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy (tzw. dyrektywa ramowa) (89/391/EWG).

¹⁵³ www.zdrowebiuro.pl, z dn. 10.07.2010 r.

celem jest uzyskanie nieuprawnionego dostępu do systemu informatycznego oraz utratą danych spowodowaną awarią zasilania lub zakłóceniami w sieci zasilającej. Dane osobowe przetwarzane w systemie informatycznym zabezpiecza się przez wykonywanie kopii zapasowych zbiorów danych, które przechowuje się w miejscach zabezpieczających je przed nieuprawnionym przejęciem, modyfikacją, uszkodzeniem lub zniszczeniem oraz usuwa się niezwłocznie po ustaniu ich użyteczności¹⁵⁴.

Osoba użytkująca komputer przenośny zawierający dane osobowe zachowuje szczególną ostrożność podczas jego transportu, przechowywania i użytkowania, w tym stosuje środki ochrony kryptograficznej wobec przetwarzanych danych osobowych. Urządzenia, dyski lub inne elektroniczne nośniki informacji, zawierające dane osobowe, przeznaczone do likwidacji, przekazania podmiotowi nieuprawnionemu lub naprawy, pozbawia się wcześniej zapisu danych. Administrator danych monitoruje wdrożone zabezpieczenia systemu informatycznego¹⁵⁵.

Poziom podwyższony zakłada zastosowanie wszystkich środków, wymaganych dla osiągnięcia poziomu podstawowego oraz dodatkowo następujących środków bezpieczeństwa¹⁵⁶.

W przypadku gdy do uwierzytelniania użytkowników używa się hasła, składa się ono co najmniej z 8 znaków, zawiera małe i wielkie litery oraz cyfry lub znaki specjalne. Wysoki poziom bezpieczeństwa systemu informatycznego jest wymagany wszędzie tam, gdzie systemy używane do przetwarzania danych połączone zostały z siecią wykorzystywaną do świadczenia usług publicznych.

Poziom wysoki bezpieczeństwa dodatkowo w stosunku do poziomu podstawowego i podwyższonego powinien spełniać następujące warunki¹⁵⁷:

- System informatyczny służący do przetwarzania danych osobowych chroni się przed zagrożeniami pochodzącymi z sieci publicznej poprzez wdrożenie fizycznych lub logicznych zabezpieczeń chroniących przed nieuprawnionym dostępem. Logiczne zabezpieczenia obejmują: kontrolę przepływu informacji pomiędzy systemem informatycznym administratora danych a siecią publiczną oraz kontrolę działań inicjowanych z sieci publicznej i systemu informatycznego administratora danych.
- Administrator danych stosuje środki kryptograficznej ochrony wobec danych wykorzystywanych do uwierzytelnienia, które są przesyłane w sieci publicznej.

W 2006 roku zmiany uległy przepisy dotyczące ochrony danych osobowych, co wpłynęło na rozwój usług outsourcingowych, w tym call center. Zmiany umożliwiły wydłużenie czasu przechowywania danych osobowych przez firmy operujące nimi.

Zgodnie z Ustawą z dnia 29 sierpnia 1997 roku o ochronie danych osobowych, przetwarzanie danych rozumie się jako operacje wykonywane na danych osobowych, takie jak zbieranie, utrwalanie, przechowywanie, opracowywanie, zmienianie, udostępnianie i usuwanie, a zwłaszcza wykonywane w systemach informatycznych. Organem do spraw ochrony danych osobowych jest Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych.

¹⁵⁴ ABC bezpieczeństwa danych osobowych przetwarzanych przy użyciu systemów informatycznych, GIODO, www.giodo.gov.pl, z dn. 10.06.2010 r.

¹⁵⁵ Ibidem.

¹⁵⁶ Ibidem.

¹⁵⁷ Ibidem.

Każda firma przetwarzająca dane osobowe musi stworzyć dokument polityki bezpieczeństwa. Zawiera on z reguły szczegółowe informacje na temat wykazu zbiorów danych osobowych wraz ze wskazaniem programów zastosowanych do przetwarzania czy sposobu przepływu tych danych pomiędzy systemami informatycznymi. Administrator danych prowadzi ewidencję osób upoważnionych do ich przetwarzania, jest obowiązany zgłosić zbiór danych do rejestracji Generalnemu Inspektorowi.

Przetwarzanie danych jest dopuszczalne wtedy, gdy osoba, której dane dotyczą, wyrazi na to zgodę, przy czym zgoda ta może obejmować również przetwarzanie danych w przyszłości, jeżeli nie zmienia się cel przetwarzania. Jeżeli przetwarzanie danych niezbędne jest dla wypełnienia prawnie usprawiedliwionych celów realizowanych przez administratorów danych albo odbiorców danych, a przetwarzanie nie narusza praw i wolności osoby, której dane dotyczą, za prawnie usprawiedliwiony cel uważa się także marketing bezpośredni własnych produktów lub usług administratora danych oraz dochodzenie roszczeń z tytułu prowadzonej działalności gospodarczej.

W przypadku zbierania danych osobowych, administrator danych jest obowiązany poinformować o adresie swojej siedziby i pełnej nazwie, celu zbierania danych, prawie dostępu do treści swoich danych oraz ich poprawiania, dobrowolności albo obowiązku podania danych (jeżeli taki obowiązek istnieje).

Nie jest dozwolone zbieranie, przetwarzanie danych ujawniających pochodzenie rasowe lub etniczne, poglądy polityczne, przekonania religijne lub filozoficzne, przynależność wyznaniową, partyjną lub związkową, jak również danych o stanie zdrowia, kodzie genetycznym, nałogach lub życiu seksualnym oraz danych dotyczących mandatów karnych, orzeczeń.

Administrator danych może powierzyć innemu podmiotowi, w drodze umowy zawartej na piśmie, przetwarzanie danych, jednakże podmiot ten może przetwarzać dane wyłącznie w zakresie i celu przewidzianym w umowie. W przypadku przetwarzania danych osobowych przez podmioty mające siedzibę w państwie trzecim administrator danych jest obowiązany wyznaczyć swojego przedstawiciela w Rzeczypospolitej Polskiej. Przekazanie danych osobowych do państwa trzeciego może nastąpić, jeżeli państwo docelowe daje gwarancje ochrony danych osobowych na swoim terytorium przynajmniej takie, jakie obowiązują na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, chyba że osoba, której dane dotyczą udzieliła na to zgody na piśmie.

Administrator danych jest obowiązany zastosować środki techniczne i organizacyjne zapewniające ochronę przetwarzanych danych osobowych odpowiednią do zagrożeń oraz kategorii danych objętych ochroną, a w szczególności powinien zabezpieczyć dane przed ich udostępnieniem osobom nieupoważnionym, zabranieniem przez osobę nieuprawnioną, przetwarzaniem z naruszeniem ustawy oraz zmianą, utratą, uszkodzeniem lub zniszczeniem.

Ustawa o ochronie danych osobowych, która zezwala na telefonowanie tylko do osób, które wyraziły na to zgodę, nadal utrudnia praktyki CC, typu *cold call*, czyli telefon do nieznanego z ofertą sprzedaży. Szczególne obostrzenia prawne dotyczą też działalności banków, dlatego też obecnie firmy świadczące *outsourcing* call/contact center ograniczają się do obsługi prospektów, sprzedaży i pozyskiwania klientów dla tej branży. Wciąż niejasne jest bowiem, czy firmy outsourcingowe, w tym CC mogą obsługiwać konta bankowe¹⁵⁸.

¹⁵⁸ Woubishet D. (2005), *Polski rynek...*, op. cit., s. 7.

Zgodność z wymogami prawa oznacza dla CC inwestycje w odpowiednie zabezpieczenia – systemy telekomunikacyjne i informatyczne do obsługi call/contact center, które obejmują podstawowe elementy, jak centrala telefoniczna, serwery, wyposażenie i oprogramowanie stanowisk agentów oraz bardziej zaawansowane systemy do nagrywania rozmów telefonicznych, monitoringu, analiz i raportowania, planowania i zarządzania personelem¹⁵⁹. Surowość prawa oddziałuje więc niekorzystnie na sektor, z drugiej zaś strony wdrożenie odpowiednich rozwiązań zgodnych z przepisami pozwala uniknąć przykrych sytuacji związanych z wyciekiem informacji na zewnątrz, co skutkować mogłoby poważnymi restrykcjami oraz utratą reputacji przez firmę.

4.2.4. Czynniki międzynarodowe

4.2.4.1. Językowe i kulturowe bariery wejścia na rynki zagraniczne

Od kilku lat przedstawiciele sektora CC wysuwają twierdzenia, że Polska ma szansę stać się telemarketingowym zapleczem Europy. Decydującą rolę o przeniesieniu obsługi klientów z krajów Europy Zachodniej do Polski miałyby odgrywać niższe koszty pracy. Obecnie kilka firm outsourcingowych prowadzi telemarketing w językach obcych, a zagraniczni gracze pojawili się na polskim rynku w 2004 roku. Francuski SR. Teleperformance przejął polską firmę CTM, zaś amerykański Sitel zbudował CC w Warszawie¹⁶⁰. Niemniej jednak wielojęzyczne centra nadal stanowią nikły odsetek w naszym kraju.

Polska jako kraj europejski jest bardziej naturalną lokalizacją dla państw europejskich niż np. Indie, ze względu na przynależność do Unii Europejskiej, podobieństwo kulturowe, bliskość geograficzną (strefy czasowe), zaawansowane technologie czy europejski akcent. Ponadto koszty pracy w Polsce są znacznie niższe niż w krajach starej Unii. Jednak to nadal Indie stanowią zaplecze outsourcingowe dla USA i Europy.

Główną barierą wejścia na rynki zagraniczne polskich firm działających w sektorze call/contact center jest mały odsetek Polaków znających biegle języki obce oraz relatywnie wysokie koszty ich zatrudnienia. Wiele młodych ludzi po studiach lingwistycznych wyjechało z Polski, co czyni sytuację rozwoju rynku wielojęzycznych CC jeszcze bardziej skomplikowaną. Dlatego też, aczkolwiek koncepcja *offshoringu* (czyli tworzenia w kraju obcojęzycznych CC, obsługujących rynki zagraniczne) znakomicie sprawdza się w Indiach, Filipinach i Afryce, w Polsce zainteresowanie tworzeniem wielojęzycznych CC nadal jest niskie. Wynika to przede wszystkim z istniejących barier językowych. Według danych Eurostatu z 2007 roku dotyczących znajomości języków obcych wśród obywateli Europy, jedna trzecia Polaków (37%) nie zna żadnego języka obcego. Znajomością jednego języka obcego legitymowało się 39% i był to głównie język rosyjski. Znajomością dwóch języków obcych mogło pochwalić się tylko 29% Polaków. Podobny lub nawet większy odsetek osób nieznających żadnego języka obcego wystąpił w Grecji (43%), Hiszpanii (46%) i we Włoszech (38%). Liderem odnośnie znajomości języków obcych okazuje się Norwegia, gdzie aż 75% mieszkańców zna przynajmniej dwa języki obce. Dominuje wśród nich angielski. Dobre wyniki uzyskały również takie kraje, jak: Słowenia (72%), Finlandia (68%) czy

¹⁵⁹ Maciejewski A. (2008), *Budujemy call center*, op. cit., s. 11.

¹⁶⁰ Brzozowski A. (2008), *Kwaśny, zielony...*, op. cit.

Słowacja (68%). W przyszłości należy spodziewać się większej liczby osób władających językiem angielskim, co wynika z obecnych preferencji odnośnie wyboru nauki języka obcego w większości krajów Europy, z wyjątkiem Wielkiej Brytanii, Irlandii oraz Luksemburgu, gdzie dominuje język francuski.

Najbardziej konkurencyjną lokalizacją tworzenia centrów obsługujących rynki zagraniczne są Indie. Choć Polska jest bliżej kulturowo Europy niż Indie oraz cieszy się wzrostem odsetka osób znających języki obce, nadal trudne jest zatrudnienie agentów o konkurencyjnych wymaganiach finansowych i odpowiednich kwalifikacjach. Oznacza to, że polski rynek usług CC w najbliższej przyszłości wciąż będzie rozwijał się głównie jako rynek usług dla lokalnego polskiego odbiorcy¹⁶¹. Dlatego też usługi wielojęzycznych CC nie mogą stanowić strategicznego kierunku rozwoju sektora. Tym bardziej nie należy spodziewać się rozwoju międzynarodowych centrów w województwie podlaskim.

¹⁶¹ Jerin K. (2010), *Rynek call center i baz danych*, <http://www.briefpanel.pl/raporty/art1.html>, z dn. 12.06.2010 r.

5. Analiza sił konkurencji w sektorze

W obszarze 2., którym jest analiza sił konkurencji w sektorze, dokonana została analiza głównych składników otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw sektora, takich jak: dostawcy – nabywcy, istniejący i potencjalni konkurenci oraz ryzyko pojawienia się nowych producentów i substytutów.

Według M.E. Portera, autora tzw. analizy pięciu sił, można dokonać analizy sektora poprzez zbadanie pięciu różnych czynników kształtujących jego atrakcyjność dla bieżących i przyszłych inwestorów. Wśród tych czynników wyróżnia się: a) siłę oddziaływania dostawców i możliwości wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora; b) siłę oddziaływania nabywców i możliwości wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora; c) natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora; d) groźbę pojawienia się nowych producentów; e) groźbę pojawienia się substytutów.

Konstrukcja tej metody analizy strategicznej pozwala zatem na analizę składników otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw sektora. Jednocześnie analiza sił konkurencji w sektorze pozwala na wskazanie barier rozwojowych i głównych determinant rozwoju sektora. Umożliwia również dostarczenie informacji, które są niezbędne dla przedsiębiorstw w procesie planowania strategicznego oraz pozwala na określenie składników otoczenia konkurencyjnego, które mają znaczenie przy ocenie pozycji konkurencyjnej podmiotów.

W ramach określenia atrakcyjności sektora według modelu Portera podjęto kilka kroków służących udzieleniu odpowiedzi na pytania dotyczące poszczególnych pięciu głównych składników sektora. Po pierwsze przeprowadzono desk research, którego wyniki zostały przedstawione w rozdziale IV. Następnie w ramach zespołu ekspertów dokonano wstępnej analizy pięciu sił Portera, co pozwoliło na ocenę poszczególnych pięciu grup czynników. Kolejnym krokiem było przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych oraz przedstawienie wyników badań na seminarium w celu potwierdzenia prawidłowości oceny zestawienia składników otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw sektora.

Drugim etapem analizy głównych składników otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw sektora była punktowa ocena atrakcyjności badanego sektora. Przyjęcie takiej kolejności poszczególnych metod badawczych wynika z faktu, że analiza M.E. Portera nie pozwala na porównanie atrakcyjności różnych sektorów.

5.1. Siła przetargowa dostawców

Wśród dostawców w sektorze call/contact center wymienić można:

- producentów sprzętu call/contact center,
- producentów oprogramowania call/contact center,
- integratorów rozwiązań call/contact center,
- operatorów telekomunikacyjnych.

Tabela 11. Siła oddziaływania dostawców

Czynnik	Siła oddziaływania na sektor				
	Bardzo mała siła	Mała siła	Średnia / umiarkowana siła	Duża siła	Bardzo duża siła
Stopień koncentracji sektora dostawcy				x	
Uzależnienie od jakości dostaw				x	
Udział dostaw w kosztach					x
Koszty zmiany dostawcy					x
Grożba integracji w przód		x			

Źródło: opracowanie własne na podstawie IDI/ITI oraz analiz zespołu ekspertów.

5.1.1. Stopień koncentracji sektora dostawcy

Na rynku podlaskim w zasadzie nie funkcjonują producenci sprzętu i oprogramowania call/contact center. Dostawcami sektora są firmy, w większości zagraniczne, zlokalizowane poza województwem.

Według analiz Contactstandard dokonanych w marcu 2009 roku, na polskim rynku działa zaledwie pięciu producentów sprzętu CC. Są to wyłącznie podmioty zagraniczne: Alcatel-Lucent, Avaya, Cisco, Nortel Networks, Siemens. Rynek producentów oprogramowania stanowią 24 firmy (ABG, Alcatel-Lucent, Altar, Avaya, BNC, Cisco, Comarch, Genesys, HP, IVO Software, Interactive Intelligence, Master Telecom, Nice Systems, NextiraOne Polska, Nortel Networks, Primespeech, Siemens, Synergive, Systell, Telefonix, Thulium, Wasko, Webtel, Wind Telekom), z czego 13 podmiotów to przedsiębiorstwa polskie. Koncentracja producentów oprogramowania jest również wysoka, aczkolwiek rynek charakteryzuje się większym rozproszeniem. Zaznaczyć jednak należy, że prym wiedzie tylko kilka firm i ich udział w rynku zdecydowanie dominuje.

Dostawców sektora stanowią również integratorzy rozwiązań call/contact center, występujący w liczbie 19 podmiotów (ABG, Algotech, Altar, Citicom, Comarch, Damovo, Finnsoft, HP, ITD, Master Telecom, NextiraOne Polska, Qumak-Sekom, Sevenet, Telefonix, Unima 2000, Wasko, Webtel, Wind Telekom, Wola Info), z tego 14 to polskie firmy. W gronie liderów znajduje się kilka firm, w tym polski Altar i Comarch¹⁶².

W sektorze obserwuje się również wysoką koncentrację operatorów telekomunikacyjnych. Zgodnie z obowiązującą Ustawą z dnia 16 lipca 2004 r. Prawo telekomunikacyjne¹⁶³, wprowadzono pojęcie przedsiębiorcy telekomunikacyjnego, rozumiane jako „...podmiot, który wykonuje działalność gospodarczą polegającą na dostarczaniu sieci telekomunikacyjnych, udogodnień towarzyszących lub świadczeniu usług telekomunikacyjnych, przy czym przedsiębiorca telekomunikacyjny, uprawniony do: a) świadczenia usług telekomunikacyjnych, zwany jest dostawcą usług, b) dostarczania

¹⁶² Producenci i integratorzy rozwiązań contact center na rynku polskim, (2009), „Computerworld” z dn. 31.03.2009 r., s. 14.

¹⁶³ Dz. U. nr 171 poz. 1800 z 2004 r.

publicznych sieci telekomunikacyjnych lub udogodnień towarzyszących, zwany jest operatorem". Tak więc operatorem telekomunikacyjnym jest podmiot posiadający własną sieć telekomunikacyjną (infrastrukturę teletechniczną), na bazie której świadczone są usługi przez tego operatora lub dostawcę usług. Usługami tymi są w szczególności: transmisja głosu, transmisja danych, dostęp do Internetu i usługi pochodne lub bazujące na nich.

Telekomunikacja Polska S.A. jest największym polskim operatorem i dostawcą usług telekomunikacyjnych. Na polskim rynku działa coraz więcej operatorów telekomunikacyjnych, aczkolwiek ich liczba nadal jest ograniczona, a udziały w rynku niewielkie. Telekomunikacja Polska S.A. nadal pozostaje więc liderem rynku pod względem przychodów ze sprzedaży usług telefonii stacjonarnej, natomiast podmioty, których udział w rynku przekroczył 1%, to Netia S.A., Dialog S.A., Tele2 Polska Sp. z o.o., UPC Polska Sp. z o.o. i Polska Telefonia Cyfrowa Sp. z o.o. W 2008 roku udział TP S.A. w przychodach branży osiągniętych ze świadczenia usług telefonii stacjonarnej wyniósł 75,4%. Usługi dostępu szerokopasmowego do sieci Internet w Polsce zdominowane są przez trzynastu operatorów telekomunikacyjnych. Trzech z nich, na czele z TP S.A., to operatorzy telefonii stacjonarnej, czterech to operatorzy telefonii ruchomych oraz sześciu operatorów telewizji kablowych. Największymi operatorami działającymi w 2008 roku na rynku detalicznej dzierżawy łączy, pod względem osiągniętych przychodów, byli: Telekomunikacja Polska S.A., Exatel S.A., Telekomunikacja Kolejowa Sp. z o.o., Netia S.A., Crowley Data Poland Sp. z o.o., GTS Energis Sp. z o.o.¹⁶⁴.

Mimo pojawiającej się konkurencji wśród operatorów telekomunikacyjnych, nadal bezprecedensowo prym wiodzie Telekomunikacja Polska S.A., co powoduje bardzo silną koncentrację rynku.

Podsumowując można stwierdzić, że sektor CC zdominowany jest przez kilku dostawców posiadających bardzo silną pozycję, w związku z tym siła przetargowa dostawców jest bardzo duża. Potwierdzają to również wypowiedzi respondentów uczestniczących w indywidualnych wywiadach pogłębionych (IDI/ITI1), zdaniem których możliwości wyboru między dostawcami są bardzo niewielkie.

5.1.2. Uzależnienie od jakości

Jakość usług call/contact center uzależniona jest w znaczny sposób od jakości usług świadczonych przez dostawców. Na sprawność działania CC duży wpływ ma odpowiednio dobrany sprzęt i oprogramowanie, jak również usługi świadczone przez integratorów rozwiązań i operatorów teleinformatycznych.

5.1.3. Udział w kosztach

Wydatki ponoszone na wyposażenie CC są bardzo wysokie, stąd siła przetargowa dostawców jest bardzo duża. Wydatki wiążą się z zakupem profesjonalnego, bardzo drogiego sprzętu i oprogramowania, co generuje wysokie koszty początkowe oraz związane z późniejszym serwisowaniem tego sprzętu i aktualizacją oprogramowania.

¹⁶⁴ Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w 2009 roku, (2010), Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa, s. 50.

5.1.4. Koszt zmiany

Istnieje realny problem zmiany dostawców, powodowany specyfiką sprzętu i oprogramowania, które w zasadzie tworzą system „szyty na miarę”, ściśle dostosowany do potrzeb danego klienta. System ten co jakiś czas wymaga aktualizacji, a co za tym idzie, w dużej mierze uzależnia firmę od jej dostawcy. Koszty zmiany dostawcy są bardzo wysokie, co potwierdzają wyniki badań IDI/ITI. Zdaniem jednego z respondentów, tylko 30% firm jest mobilnych w stosunku do swojego operatora telekomunikacyjnego. Bardzo trudno zmienić dostawcę oprogramowania lub sprzętu.

5.1.5. Groźba integracji w przód

Istnieje możliwość, że dostawca sam zacznie świadczyć usługi CC, jest ona jednak bardzo niewielka. Wniosek ten odnajduje potwierdzenie w wynikach przeprowadzonych badań (IDI/ITI). Dwóch respondentów stwierdziło, że taka sytuacja czasami ma miejsce.

5.2. Siła przetargowa nabywców

Klientami CC są głównie firmy z branży telekomunikacyjnej i finansowej oraz klienci prowadzący działalność wymagającą częstego, bezpośredniego kontaktu z klientem, np. firmy ubezpieczeniowe, windykacyjne. Call/contact center może mieć wiele zastosowań w każdym biznesie, gdzie występuje duże rozproszenie odbiorców¹⁶⁵.

Tabela 12. Siła oddziaływania nabywców na sektor

Czynnik	Siła oddziaływania				
	Bardzo mała siła	Mała siła	Średnia / umiarkowana siła	Duża siła	Bardzo duża siła
Stopień koncentracji odbiorców	x				
Uzależnienie nabywców od jakości				x	
Udział w kosztach odbiorcy			x		
Koszty zmiany dostawcy przez odbiorców		x			
Groźba integracji wstecz			x		

Źródło: opracowanie własne na podstawie IDI/ITI oraz analiz zespołu ekspertów.

¹⁶⁵ Do klientów call/contact center można m.in. zaliczyć przedstawicieli następujących sekcji PKD: przetwórstwo przemysłowe (sekcja C); wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych (sekcja D); dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (sekcja E); handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (sekcja G); transport i gospodarka magazynowa (sekcja H); działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi (sekcja I); informacja i komunikacja (sekcja J); działalność finansowa i ubezpieczeniowa (sekcja K); działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (sekcja L); działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (sekcja M); działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (sekcja N); opieka zdrowotna i pomoc społeczna (sekcja Q); działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (sekcja R).

5.2.1. Stopień koncentracji sektora nabywców

Aczkolwiek w województwie podlaskim nie występuje wiele dużych przedsiębiorstw odpowiadających profilowi nabywcy usług CC, jednak klientów sektora mogłyby stanowić w zasadzie przedsiębiorstwa zlokalizowane w całym kraju. Takich firm jest bardzo dużo, w związku z czym stopień koncentracji sektora nabywców należy określić jako niski.

5.2.2. Uzależnienie od jakości

Odbiorcy przeważnie oczekują wysokiej jakości usług przy atrakcyjnej cenie. Zgodnie z wynikami badań IDI, nabywcy wymagają usług dopasowanych do indywidualnych potrzeb. Nabywcy istotnie wpływają na kształtowanie usługi, dyktują warunki, uczestniczą w pracach nad scenariuszami rozmów, czasem trwania rozmów, bazą danych. W przypadku projektu badawczego odbiorca zazwyczaj przygotowuje formularze pytań i określa grupę docelową.

5.2.3. Udział w kosztach odbiorcy

Udział w kosztach odbiorcy kształtuje się na średnim poziomie. Wielkość kosztów jest uzależniona od charakteru usługi i częstotliwości jej świadczenia. Koszty mogą dotyczyć np. przeprowadzenia kampanii marketingowej, windykacyjnej, wsparcia serwisowego.

5.2.4. Koszty zmiany dostawcy

Koszty zmiany usługodawcy z punktu widzenia nabywcy są niskie, bo liczba polskich firm świadczących usługi CC stale wzrasta. Wydatki te mogą wynikać z konieczności budowy własnego narzędzia badawczego lub sporządzenia własnej bazy danych respondentów w przypadku, kiedy takie usługi zleca się podwykonawcy, co dzieje się rzadko.

5.2.5. Groźba integracji wstecznej

W sektorze CC groźba integracji wstecznej jest umiarkowana i głównie dotyczy przedsiębiorstw z branży finansowej i telekomunikacyjnej. Przeważnie jednak klienci w celu ograniczenia kosztów działalności raczej decydują się na korzystanie z usług zewnętrznego call/contact center. Istotnymi barierami stworzenia własnego CC są wysokie koszty, brak odpowiedniej wiedzy, technologii oraz nieruchomości.

5.3. Intensywność rywalizacji wewnątrz sektora

Wśród konkurentów w sektorze wymienić można następujące podmioty:

- ICONN Customer Service (Łomża),
- Telecentrum Partnerskie TP S.A. (Białystok),
- IQSERWIS Sp. z o.o. (Łomża),
- ITTM Sp. z o.o. (Białystok),
- MNI Telecom S.A. (oddział w Szepietowie),
- Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku (Zielona Linia),
- BIATEL S.A. oddział w Białymstoku.

Tabela 13. Siła oddziaływania konkurentów wewnątrz sektora

Czynnik	Siła oddziaływania				
	Bardzo słaba rywalizacja	Słaba rywalizacja	Średnia rywalizacja	Silna rywalizacja	Bardzo silna rywalizacja
Liczba i siła konkurentów	x				
Tempo wzrostu sektora	x				
Zróżnicowanie produktów		x			
Udział kosztów stałych		x			
Bariery wyjścia					x

Źródło: opracowanie własne na podstawie IDI/ITI oraz analiz zespołu ekspertów.

5.3.1. Liczba i siła konkurentów

Poziom nasilenia rywalizacji w sektorze CC w województwie podlaskim jest bardzo niski, co wynika z niewielkiej liczby firm świadczących usługi CC. Taki wniosek odnajduje potwierdzenie w wypowiedziach respondentów uczestniczących w IDI/ITI. Zdaniem badanych, w województwie podlaskim konkurencja w sektorze nie występuje, ponieważ w regionie w zasadzie nie ma komercyjnych CC, zajmujących się realizacją projektów na zlecenie lokalnych lub krajowych firm. Ponadto lokalne firmy nie zgłaszają popytu na tego typu usługi. Podmioty deklarujące świadczenie usług CC to zazwyczaj firmy wyposażone w kilka stanowisk telemarketingowych, nie posiadające żadnego oprogramowania ani zaplecza technicznego, często korzystające z CC wyłącznie na własny użytek. W związku z tym należy stwierdzić, że w sektorze występuje bardzo słaba konkurencja.

5.3.2. Tempo wzrostu sektora

Liczba firm świadczących usługi CC stale wzrasta w centralnej i zachodniej części Polski, co spowodowane jest relatywnie niskim kosztem sprzedaży produktów za pośrednictwem CC oraz rozwojem telemarketingu i wzrostem świadomości korzyści z *outsourcingu*. Natomiast w województwie podlaskim trend ten nie występuje. Mimo że w Polsce centra rozwijają się dynamicznie już od ponad 10 lat, w województwie nadal nie widać zainteresowania inwestorów sektorem.

5.3.3. Zróżnicowanie produktów

W województwie podlaskim nie występuje poważne zróżnicowanie usług CC. Firmy przede wszystkim zajmują się telesprzedażą, prowadzeniem infolinii klientów, przyjmowaniem zamówień, badaniami rynku i windykacją należności.

5.3.4. Udział kosztów stałych

Koszty działalności CC związane są głównie z utrzymaniem personelu. Biorąc pod uwagę fakt, że znaczny odsetek zatrudnionych to osoby pracujące tymczasowo i przypisane do realizacji poszczególnych projektów, koszt ten można potraktować jako zmienny. Do

kosztów stałych można zaliczyć opłaty za nieruchomości, administrację, energię elektryczną. Nie stanowią one jednak znaczącego udziału we wszystkich kosztach działalności.

5.3.5. Bariery wyjścia

Główną barierą wyjścia z sektora jest koszt związany ze sprzedażą sprzętu i oprogramowania. Technologie używane w CC szybko ulegają dezaktualizacji, w związku z czym istnieją poważne problemy z ich późniejszą odsprzedażą.

5.4. Zagrożenie ze strony nowych konkurentów

Nowymi podmiotami, które mogłyby wejść na rynek, są krajowi przedsiębiorcy oraz firmy zagraniczne. Szansa na pojawienie się nowych firm jest znikoma, ze względu na niską atrakcyjność inwestycyjną i niedostateczną dostępność komunikacyjną regionu. Zdaniem respondentów (IDI/ITI, FGI), nowo powstające call/contact center nie utrzymałoby się z lokalnych zleceń, co powodowałoby konieczność ekspansji na inne regiony. W związku z tym otwieranie tego typu firmy w województwie nie miałoby większego sensu.

Tabela 14. Zagrożenie ze strony nowych konkurentów

Czynnik	Siła oddziaływania				
	Bardzo małe zagrożenie	Małe zagrożenie	Średnie zagrożenie	Duże zagrożenie	Bardzo duże zagrożenie
Korzyści skali działania	x				
Wymagania kapitałowe	x				
Siła i zróżnicowanie usług		x			
Dostęp do technologii					x

Źródło: opracowanie własne na podstawie IDI/ITI oraz analiz zespołu ekspertów.

5.4.1. Korzyści skali działania

Korzyści skali pozwalają na obniżenie kosztów jednostkowych oraz kosztów stałych w wyniku zwiększenia rozmiarów działalności. Bardziej rozbudowane call/contact center, prowadzące działalność w większym zakresie, uzyskuje przewagę kosztową, wynikającą z korzyści, które można podzielić na:

- techniczne (większa specjalizacja pracy umożliwia lepszą efektywność oraz wyższą jakość oferowanych usług oraz realizację bardziej zaawansowanych projektów),
- handlowe (wynikają z dostępności do fachowej i profesjonalnej kadry, a co za tym idzie umożliwiają prowadzenie bardziej profesjonalnych działań marketingowych i większą penetrację rynku),
- finansowe (dostęp do różnych źródeł kapitału, co daje większe możliwości finansowania, a tym samym rozwoju).

Duże korzyści wynikające ze skali działania zmniejszają zagrożenie wynikające z ewentualnej konkurencji.

5.4.2. Wymagania kapitałowe

Wymagania kapitałowe związane z budową profesjonalnego call/contact center są bardzo wysokie. Wiążą się nie tylko z koniecznością zakupu specjalistycznego sprzętu i oprogramowania, ale również z odpowiednim zaaranżowaniem powierzchni pracy agentów. Z uwagi na to, że obecnie na polskim rynku działa coraz więcej dużych centrów, wyposażonych w 300 i więcej stanowisk, budowa nowego CC, które mogłoby konkurować z już istniejącymi, wymaga poniesienia bardzo wysokich nakładów finansowych. W województwie podlaskim największe centrum dysponuje zaledwie około 60 stanowiskami. Ze względu na bardzo wysokie bariery wejścia do sektora można uznać, że zagrożenie nowymi konkurentami jest niewielkie.

5.4.3. Siła i zróżnicowanie usług

W województwie podlaskim w zasadzie nie występują firmy, których usługi byłyby rozpoznawalne w kraju. Oferta podlaskich firm nie jest wyspecjalizowana, stąd też oddziaływanie zróżnicowania usług na sektor można określić jako małe.

5.4.4. Dostęp do technologii

Łatwy dostęp do technologii powoduje duże zagrożenie ze strony nowych graczy wchodzących na rynek. Aczkolwiek firmy same nie są w stanie stworzyć odpowiedniego sprzętu i oprogramowania, istnieje wielu dostawców, którzy mogą zapewnić dostawy.

5.5. Zagrożenia ze strony substytutów

Substytutem wobec usług call/contact center mogą być usługi dostępne przez Internet. Niemniej jednak należy podkreślić, że Internet w zasadzie może i często stanowi wsparcie CC. W związku z tym zagrożenie ze strony substytutów określono jako średnie.

Tabela 15. Siła zagrożenia ze strony substytutów

Czynnik	Siła oddziaływania				
	Bardzo małe zagrożenie	Małe zagrożenie	Średnie zagrożenie	Duże zagrożenie	Bardzo duże zagrożenie
Dostępność substytutów			x		
Użyteczność substytutów			x		
Konkurencyjność cenowa		x			
Skłonność nabywców do zmian				x	

Źródło: opracowanie własne na podstawie IDI/ITI oraz analiz zespołu ekspertów.

5.5.1. Dostępność substytutów

Internet dociera do coraz szerszej rzeszy odbiorców i należy się spodziewać zwiększania jego dostępności. Niemniej jednak usługi świadczone przez Internet mogą stanowić substytut CC, z drugiej jednak strony często są wsparciem lub nawet elementem

kampanii prowadzonych przez centra. Dlatego też, mimo przewidywanej znacznej dynamiki wzrostu dostępności Internetu, zagrożenie to ocenia się jako co najwyżej średnie.

5.5.2. Użyteczność substytutów

Internet, aczkolwiek w chwili obecnej nie może zastąpić bezpośredniego kontaktu z agentem, stanowi jednak substytut o porównywaną funkcjonalności do usług CC, stąd też jego zagrożenie w stosunku do tradycyjnego centrum oceniono jako średnie.

5.5.3. Konkurencyjność cenowa

Z uwagi na małe prawdopodobieństwo całkowitego wyparcia przez Internet usług call/contact center, substytut stanowi małe zagrożenie cenowe dla sektora. Co więcej, obecnie Internet wspiera usługi centrów stanowiąc produkt raczej komplementarny, aniżeli substytucyjny.

5.5.4. Skłonność nabywców do zmian

Duża konkurencja na rynku i dynamika otoczenia przyzwyczaiła konsumentów do częstych zmian w oferowanych produktach i usługach. Producenci, aby przyciągnąć klientów, prześcigają się w sposobach różnicowania usług. Z tego też względu nabywcy stają się coraz bardziej elastyczni i skłonni do zmian dotychczasowych dostawców produktów i usług.

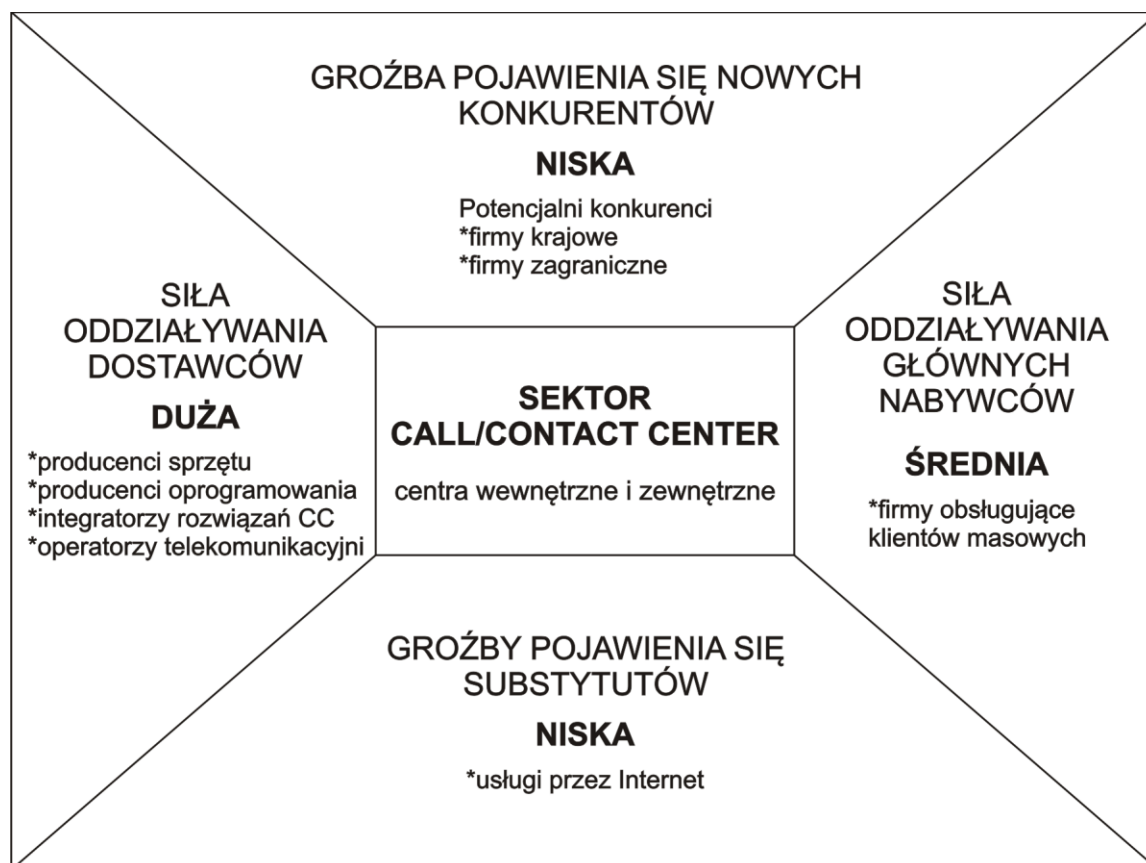
5.6. Podsumowanie

Podsumowując należy stwierdzić, że sektor call/contact center w województwie podlaskim ciągle jest jeszcze w fazie załazkowej, a jego możliwości rozwojowe i atrakcyjność są przeciętne. Aczkolwiek branża CC w kraju rozwija się dynamicznie już od 10 lat, tendencja ta nie występuje w regionie. Potwierdzają to wyniki badań (IDI/ITI). Zdaniem większości respondentów, sektor CC w województwie podlaskim w zasadzie nie istnieje. Niska jest też świadomość rozwiązań call/contact center i korzyści wynikających ze stosowania CC.

Ponadto podmioty działające w sektorze w znacznym stopniu uzależnione są od dostawców, ze względu na ich wysoką koncentrację. Wciąż problemem jest mała liczba producentów sprzętu oraz dominująca pozycja jednego operatora telekomunikacyjnego. Aczkolwiek koncentracja odbiorców jest niska, należy podkreślić, że w województwie występuje niewielu potencjalnych odbiorców usług CC, co więcej – decyzje klientów o korzystaniu z usług centrum są ściśle skorelowane z ich jakością. Istnieje również możliwość integracji wstecz, chociaż nie stanowi ona dużego zagrożenia. Rywalizacja wewnątrz sektora jest bardzo słaba ze względu na niewielką liczbę konkurentów. Zagrożenie nowymi konkurentami oceniono jako małe, co stanowi pochodną wysokich barier wejścia, głównie wynikających z konieczności poniesienia wysokich nakładów finansowych na wyposażenie centrum, zakup oprogramowania i sprzętu, wdrożenie odpowiednich systemów, a także zatrudnienie kadry. Zagrożenie ze strony substytutów jest niewielkie. W zasadzie jedynym zamiennikiem CC mogłyby być usługi świadczone przez Internet, które z drugiej strony często traktowane są jako istotne wsparcie sektora.

Z przeprowadzonej analizy można wywnioskować, że siły konkurencyjne w sektorze wpływają raczej niekorzystnie na jego możliwości rozwojowe.

Rysunek 3. Analiza sił konkurencji w sektorze



Źródło: opracowanie własne na podstawie IDI/ITI oraz analiz zespołu ekspertów.

5.7. Analiza punktowa atrakcyjności sektora

Jeśli chodzi o analizę punktową atrakcyjności sektora, to w trakcie spotkań zespołu badawczego sporządzono listę czynników, które różnicują sektor i stopień jego atrakcyjności. Ponieważ poszczególne kryteria mają różne znaczenie dla oceny sektora, więc ocena punktowa wymagała zastosowania ocen ważonych sumujących się do 1. Nadanie wag odbyło się w trakcie dyskusji podczas spotkania ekspertów, które miało na celu wypracowanie konsensusu w tej kwestii. Następnie lista czynników została poddana ocenie polegającej na nadaniu dla danego kryterium wartości w skali od 1 do 5, która oznacza korzystne lub niekorzystne kształtowanie się danego kryterium dla badanego sektora. Następnie dokonano wyliczenia oceny ważonej, celem ustalenia ostatecznej atrakcyjności sektora.

Najważniejsze znaczenie dla analizy konkurencyjności sektora odgrywają takie czynniki, jak przewidywana dynamika wzrostu rynku, wymagania kapitałowe związane z rozpoczęciem działalności, bariery wyjścia, potencjalni nowi konkurenci i aktualna wielkość sektora. Za najmniej istotne czynniki uznano sezonowość i cykliczność działalności oraz wysoką elastyczność cenową. Z punktu widzenia nowo wchodzących podmiotów, ważna jest również dynamika wzrostu rynku. Aczkolwiek sektor CC szybko rozwija się w Europie

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych
STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI
 – SEKTOR CALL CENTER

oraz w województwach centralnej i zachodniej Polski, trend ten nie jest zachowany w województwie podlaskim. W perspektywie najbliższych lat nie przewiduje się wzrostu liczby firm świadczących usługi call/contact center w regionie, ze względu na bardzo mały popyt lokalny i małą atrakcyjność inwestycyjną regionu. Sektor charakteryzuje się niskim poziomem atrakcyjności ze względu na wysokie bariery wejścia, związane z koniecznością poniesienia dużych nakładów na zakup sprzętu i oprogramowania. Pochodną wysokich barier wejścia i wyjścia jest mała wielkość sektora, oznaczająca bardzo niewielką liczbę działających w nim podmiotów.

Tabela 16. Analiza punktowa atrakcyjności sektora call center

Czynnik	Waga (w_i)	Ocena czynnika (o_i)					Średnia ważona ($w_i * o_i$)
		1	2	3	4	5	
1. Aktualna wielkość rynku	0,1				x		0,4
2. Przewidywana dynamika wzrostu rynku	0,2	x					0,2
3. Sezonowość i cykliczność	0,01					x	0,05
4. Dynamika zmian technologicznych	0,05			x			0,15
5. Intensywność konkurencji	0,08			x			0,24
6. Stopień koncentracji sektora	0,1	x					0,1
7. Wymagania kapitałowe (bariery wejścia)	0,2	x					0,2
8. Bariery wyjścia	0,15	x					0,15
9. Wysoka elastyczność cenowa	0,01			x			0,03
10. Potencjalni nowi konkurenci	0,1		x				0,2
	1,0						1,72

Źródło: opracowanie własne na podstawie IDI/ITI oraz analiz zespołu ekspertów.

Z uwagi na to, że w województwie podlaskim funkcjonuje tylko kilka podmiotów świadczących usługi CC, można stwierdzić, że sektor call/contact center w zasadzie nie istnieje, co stanowi dużą szansę dla inwestorów potencjalnie zainteresowanych regionem. Mała intensywność konkurencji wewnątrz sektora w województwie powoduje, że powinien być uznawany za atrakcyjny, niemniej jednak czynnikowi temu przypisuje się niską wagę, ze względu na duże zagrożenie ze strony silnych konkurentów w kraju. Ponadto należy podkreślić, że centra powstające w regionie, z uwagi na brak popytu lokalnego, powinny kierować swoją ofertę do odbiorców spoza województwa, co powoduje konieczność analizy sytuacji konkurentów w całym kraju. Biorąc pod uwagę wszystkie wyżej przeanalizowane czynniki, atrakcyjność sektora ocenia się jako małą. Niska atrakcyjność wynika z wartości średniej ważonej, wynoszącej 1,72. Prognozy rozwoju sektora w przyszłości nie są zadowalające, ze względu na brak zapotrzebowania na usługi CC w województwie oraz bardzo wysokie bariery wejścia i wyjścia.

6. Analiza powiązań sektora z rynkiem pracy

W ramach trzeciego obszaru została podjęta próba analizy stanu zatrudnienia oraz zmian w zatrudnieniu w badanym potencjalnym obszarze wzrostu, w tym: analiza dostępności i zapotrzebowania na kadry (stopień i źródła zaspokojenia potrzeb kadrowych pracodawcy; wymagania pracodawcy w zakresie: umiejętności i kwalifikacji, postaw pracowniczych oraz poziomu wynagrodzeń); analiza rozwoju kadr pracowniczych; prognoza zmian w zatrudnieniu.

Zastosowano techniki badań, które umożliwiły pozyskanie danych o stanie zatrudnienia i zmianach w zatrudnieniu na regionalnym rynku pracy. Wykorzystanie wybranych technik badawczych pozwoliło na ocenę stanu powiązań między sektorem call/contact center a rynkiem pracy.

Pierwszą z wykorzystanych technik były badania desk research, polegające na analizie dostępnych informacji dotyczących rynku pracy w województwie podlaskim oraz w Polsce, a ich wyniki zostały przedstawione wśród uwarunkowań rozwojowych sektora. Kolejnym krokiem było przeprowadzenie 15 indywidualnych wywiadów pogłębionych wśród przedsiębiorców oraz przedstawicieli instytucji, w tym: dwóch instytucji pośrednictwa pracy oraz jednej instytucji kształcenia (IDI/ITI). Następnie kwestie powiązań sektora z rynkiem pracy poruszono w trakcie zrealizowanego zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI). W spotkaniu tym uczestniczyło 7 osób, w tym przedsiębiorcy oraz przedstawiciele następujących rodzajów instytucji: Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego, Urzędu Miejskiego w Białymstoku, Wojewódzkiego Urzędu Pracy oraz Powiatowego Urzędu Pracy. Następnie podczas seminarium przedstawiono ogólne wyniki badań z tego obszaru analizy.

Drugim etapem analizy powiązań sektora z rynkiem pracy było zastosowanie metody studium przypadku. Pozwoliło to na opracowanie studiów dobrych praktyk w zakresie oddziaływania wybranych podmiotów z sektora na rynek pracy. Badań dokonano na podstawie dostępnych danych dotyczących wybranych do opracowania studium przypadku podmiotów oraz przeprowadzonych indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI/ITI).

6.1. Powiązania instytucji rynku pracy z sektorem call/contact center

Przeprowadzone badania (IDI/ITI 2) wskazują, że spośród badanych instytucji rynku pracy, instytucji edukacyjnych i szkoleniowych, zaledwie jedna wskazała na brak powiązań z sektorem call/contact center. Aczkolwiek pozostałe podmioty nie prowadzą działań bezpośrednio nakierowanych na ten sektor, efekty współpracy są wymierne. Współpraca dotyczy głównie pomocy w rekrutacji osób do pracy i na staże. Jedna z instytucji zorganizowała giełdę pracy, stanowiącą bezpłatną inicjatywę dla firm z sektora. Giełda miała na celu skojarzenie pracodawców z potencjalnymi pracownikami. Ponadto instytucje uczestniczą w licznych spotkaniach i konferencjach poświęconych tematyce sektora. Jeden z podmiotów utrzymuje stały kontakt ze Stowarzyszeniem Menedżerów Call Center, śledząc możliwości i trendy rozwojowe. Analizowane podmioty nie prowadzą kierunków kształcenia odnoszących się bezpośrednio do sektora, niemniej jednak w przyszłości planowana jest organizacja szkoleń kadry CC odpowiadających zgłaszanym przez pracodawców potrzebom.

6.2. Możliwości współpracy w sektorze CC

Większość badanych instytucji wykazuje zainteresowanie podjęciem współpracy z podmiotami sektora (IDI/ITI 2). Problem natomiast stanowi brak dostatecznej wiedzy na temat możliwych form współpracy i rzeczywistych potrzeb pracodawców w tym zakresie. Większość instytucji wyraża chęć podejmowania działań mających na celu promocję pracodawców sektora oraz pomoc w rekrutacji.

Z wyników badań prowadzonych wśród przedstawicieli sektora (IDI/ITI 1) wynika, że współpraca z instytucjami rynku pracy ma dosyć ograniczony charakter i prowadzona jest głównie przez Urząd Pracy w zakresie rekrutacji do pracy i na praktyki. Ponadto przedsiębiorcy zwrócili uwagę na współpracę dotyczącą otrzymywania dofinansowań do stanowisk pracy.

Przedsiębiorcy za jeden z obszarów współpracy uznają organizację przez urzędy pracy szkoleń dla potencjalnych konsultantów, trenerów i kierowników CC. Szkolenia mogłyby dotyczyć takich obszarów, jak: obsługa (trudnego) klienta przez telefon; asertywna odmowa; szkolenia antystresowe; obsługa komputera; wywieranie wpływu na innych; autoprezentacja; tworzenie szkoleń e-learningowych; szkolenia dla trenerów oraz zarządzanie małym zespołem.

Pracodawcy dostrzegają możliwości pogłębiania współpracy w sektorze nie tylko z Urzędami Pracy, ale także z Urzędem Miasta. Oprócz zacieśniania kontaktów w zakresie dotychczasowych form współpracy, dostrzegają możliwości podejmowania wspólnych inicjatyw, mających na celu np. poprawę wizerunku telemarketingu.

6.3. Analiza dostępności i zapotrzebowania na kadry

Zgodnie z raportem *Potencjał rekrutacyjny polskiego Internetu – rynek pracy w branżach sprzedaż oraz call center*, od stycznia do września 2007 roku w Internecie opublikowano 5,7 tys. ogłoszeń oferujących pracę na stanowisku pracownika call center, które stanowiły 2% wszystkich ogłoszeń w badanej branży. W województwie mazowieckim ukazało się 2 821 ofert na stanowisko konsultanta, co stanowiło 49% wszystkich ogłoszeń w kraju. W województwie podlaskim zapotrzebowanie na pracowników call center było nieporównywalnie mniejsze, o czym świadczy opublikowanie zaledwie 15 (na 5 760) ogłoszeń w analizowanym okresie, co stanowiło nikły odsetek wszystkich ofert w branży sprzedaży i CC (0,26%)¹⁶⁶. Przedstawione powyżej wartości dowodzą, że zapotrzebowanie na kadry w sektorze jest niewielkie. Potwierdzają to wyniki prowadzonych badań (IDI/ITI 1), zgodnie z którymi firmy prowadzące działalność o charakterze call/contact center w województwie nie wykazują dużych potrzeb odnośnie zatrudnienia i nie przewidują wyraźnych zmian w tym zakresie w najbliższej przyszłości. Najbardziej pożądanymi pracownikami są osoby zatrudniane w zawodzie konsultanta, określanego również mianem doradcy lub agenta (w tym telemarketera, specjalisty ds. obsługi klienta, konsultanta ds. help desk). Pozostałe zawody to lider zespołu, trener oraz menedżer.

¹⁶⁶ *Potencjał rekrutacyjny polskiego Internetu – rynek pracy w branżach sprzedaż oraz call center, raport ekspercki*, (2007), GazetaPraca.pl z dn. 20.09.2007 r., s. 27.

Przedsiębiorcy nie zgłaszają istotnych barier w dostępie do odpowiednich kadr. Co więcej, zwracają uwagę na atrakcyjność kadr w województwie podlaskim, z uwagi na niskie koszty pracy. Wśród pracowników sektora dominują osoby młode, głównie studenci.

6.4. Oczekiwania podmiotów sektora w zakresie: umiejętności, kwalifikacji, postaw pracowniczych

Wśród najczęściej oczekiwanych postaw pracowniczych ze strony badanych przedsiębiorstw (IDI/ITI 1) wymieniane są zachowania wynikające z cech osobowości. Przede wszystkim oczekuje się: rzetelności, sumienności, zaangażowania i asertywności. Ponadto pracodawcy szczególną uwagę zwracają na wysoko rozwinięte kompetencje miękkie. W pracy na stanowisku konsultanta istotne okazują się umiejętności prowadzenia rozmowy, duża komunikatywność, umiejętności negocjacyjne oraz biegła obsługa komputera. Ponadto ważna jest wysoka kultura osobista i gotowość podejmowania pracy w elastycznych godzinach. Wszyscy uczestnicy indywidualnych wywiadów pogłębionych oraz badań fokusowych za szczególnie istotny czynnik decydujący o zatrudnieniu uznali brak wad wymowy, dobrą dykcję i przyjemną barwę głosu. Jeden z respondentów za pożądane uznał wcześniejsze doświadczenie handlowe aplikanta. Jeżeli chodzi o wykształcenie, większość przedsiębiorców oczekuje od swoich pracowników zaledwie wykształcenia na poziomie średnim.

6.5. Analiza rozwoju kadr pracowniczych

Przedsiębiorcy w większości samodzielnie organizują proces podnoszenia kwalifikacji i umiejętności pracowników. Każda nowo zatrudniona osoba poddawana jest szkoleniu adaptacyjnemu. Organizowane przez firmy szkolenia wewnętrzne bezpośrednio związane są z realizowanymi projektami. Prowadzi się liczne szkolenia produktowe i sprzedażowe, a także z obsługi klienta (również z obsługi trudnego klienta) oraz związane z użytkowaniem aplikacji.

Coraz większym zainteresowaniem w sektorze cieszy się Krajowy System Certyfikacji Kompetencji w call center (FGI). Certyfikat wydany przez Krajowy Instytut Certyfikacji Kompetencji jest dokumentem potwierdzającym zdanie testu (testów) opracowanych i przeprowadzonych przez niezależną instytucję. Na straży jakości systemu certyfikowania kompetencji istotnych przy pełnieniu ról zawodowych konsultanta telefonicznego oraz ich zwierzchników stoi Kapituła Instytutu, składająca się z doświadczonych menedżerów CC. Certyfikat jest pełnym *novum* i stanowi próbę zestandaryzowania wymogów kwalifikacyjnych konsultantów telefonicznych w Polsce, na podstawie wytycznych zaproponowanych przez Europejską Federację Marketingu Bezpośredniego¹⁶⁷.

Obecnie, aby stać się certyfikowanym konsultantem telefonicznym na poziomie podstawowym, należy zdać testy potwierdzające następujące kompetencje: podstawowa terminologia specjalistyczna call/contact center; sprawność w posługiwaniu się poprawną polszczyzną (mówienie); sprawność w posługiwaniu się poprawną polszczyzną (pisanie); umiejętność słuchania i rozumienia; kultura i etyka biznesowych kontaktów telefonicznych;

¹⁶⁷ www.kick.edu.pl, z dn. 15.06.2010 r.

ochrona danych osobowych. Od certyfikowanego konsultanta telefonicznego – specjalisty ds. sprzedaży, wymaga się potwierdzenia następujących kompetencji: prawne aspekty sprzedaży przez telefon oraz sprzedaż przez telefon – nawiązywanie kontaktów handlowych. W chwili obecnej zatrudnieniem pracowników posiadających certyfikat może poszczycić się zaledwie kilka firm w Polsce.

6.6. Prognoza zmian w zatrudnieniu

Pracodawcy uczestniczący w prowadzonych badaniach (IDI/ITI) nie przewidują wyraźnych zmian w zatrudnieniu w podlaskich centrach. Natomiast zatrudnienie w skali kraju będzie stale rosło.

Ponadto pracodawcy przewidują dwa istotne kierunki zmian w zatrudnieniu, dotyczące raczej kraju niż województwa. Przede wszystkim dostrzega się trendy w kierunku specjalizacji zatrudnienia w sektorze. Tendencja ta wynika ze specjalizacji branżowej firm CC. Coraz więcej centrów zaczyna specjalizować się w świadczeniu określonego typu usług (np. windykacja telefoniczna, obsługa prawna, badania marketingowe, help desk) lub obsłudze klientów działających w konkretnych branżach (np. firmy finansowe, firmy farmaceutyczne, IT). Drugim kierunkiem zmian jest wzrost zapotrzebowania na pracowników ze znajomością języków obcych, głównie języka angielskiego. Wynika to z powstawania w Polsce międzynarodowych CC z obcojęzyczną obsługą.

Skala zmian na podlaskim rynku pracy, wynikających z rozwoju sektora, nie powinna być duża i nie będzie poważnie oddziaływać na stan zatrudnienia w województwie (FGI).

6.7. Kierunki oddziaływania instytucji na sektor

Podstawowym kierunkiem oddziaływania instytucji na sektor jest pomoc w rekrutacji oraz kształcenie. Zdaniem respondentów (IDI/ITI), instytucje rynku pracy powinny podnieść jakość świadczonych usług w celu poprawy efektów prowadzonej rekrutacji. Obecnie, aczkolwiek tego typu usługi są świadczone, aż jedna trzecia respondentów z nich nie korzysta. Powodem jest niedostosowanie oferty urzędów pracy do wymogów firm. Jeden z respondentów stwierdził, że „...*próbowaliśmy rekrutować pracowników przez UP, ale niestety żadna z podesłanych nam osób nie nadawała się do pracy...*” (IDI/ITI). Przedsiębiorcy zwrócili również uwagę na możliwości współpracy w zakresie dofinansowywania miejsc pracy oraz pozyskiwania środków z funduszy europejskich.

Pojawiły się również sugestie dotyczące intensyfikacji współpracy w zakresie edukacji przedsiębiorców podlaskich odnośnie możliwości profesjonalnego wykorzystywania call/contact center.

Przedsiębiorcy, jak również przedstawiciele instytucji, zwrócili uwagę na problem niskiej atrakcyjności inwestycyjnej województwa, wynikającej z małej dostępności komunikacyjnej zewnętrznej i wewnętrznej na poziomie miast oraz braku odpowiednich lokali pod inwestycje (IDI/ITI, FGI). Uczestnicy grupy fokusowej reprezentujący instytucje wyrazili chęć pomocy w zakresie doprowadzenia niezbędnych mediów do adaptowanych biur. Przedsiębiorcy oczekują od samorządów opracowania zachęt dla inwestorów. Ponadto oczekują możliwości wieloletniej dzierżawy lokali od Miasta, co jest niemożliwe

i ograniczone przepisami prawa, które powodują, że Prezydent Miasta nie może podpisać z inwestorem umowy na okres dłuższy niż 3 lata.

6.8. Studium przypadku 1. WIELKA BRYTANIA

6.8.1. Ogólna charakterystyka podmiotu/ sektora

Analiza sektora call/contact center w Wielkiej Brytanii stanowi przykład tego, jak sektor CC rozwijał się w krajach Unii Europejskiej. Niniejsze opracowanie wydaje się być niezwykle cenne, z punktu widzenia przynależności Polski do UE.

Wielka Brytania jest państwem wyspiarskim położonym w Europie Zachodniej, w skład którego wchodzi: Anglia, Walia i Szkocja położone na wyspie Wielka Brytania oraz Irlandia Północna leżąca na wyspie Irlandia. Według spisu powszechnego, liczba ludności Wielkiej Brytanii w połowie 2008 roku wynosiła 61 383 200 osób¹⁶⁸, z czego ok. 7,5 mln to mieszkańcy stolicy państwa. Wielka Brytania posiada bogate złoża węgla, gazu ziemnego i ropy naftowej. Usługi, głównie bankowe i ubezpieczeniowe, stanowią największy udział w brytyjskim PKB i w tym sektorze Wielka Brytania jest druga na świecie za USA. Do relatywnie dynamicznie rozwijających się usług w Królestwie zalicza się również działalność call/contact center.

Sektor CC w Wielkiej Brytanii od 1995 roku wzrósł o około 250% i wzrost ten nadal trwa¹⁶⁹. Nie jest jednak możliwa dokładna estymacja wielkości sektora, ponieważ większość centrów to podmioty wewnętrzne. Na koniec 2003 roku Datamonitor oszacował wartość rynku outsourcingowego CC na 795 mln funtów. Liczba CC stale rośnie, chociaż tempo przyrostu obecnie jest znacznie wolniejsze, niż miało to miejsce pod koniec lat 90. XX w. W 1995 roku w Wielkiej Brytanii funkcjonowało 2515 podmiotów, natomiast w 2007 roku było ich już prawie 6000, przy czym największy przyrost nowych CC miał miejsce w latach 1997-1999 (wzrost o odpowiednio 12%, 13%, 15%). Od 2000 roku tempo przyrostu zaczęło spadać. W 2006 roku nastąpił przyrost o 3%, a rok później już tylko o 2%. W Anglii typowe CC ma 20-30 stanowisk dla konsultantów¹⁷⁰. Prawie 80% centrów ma do dyspozycji mniej niż 100 stanowisk CC. Na koniec 2003 roku większość funkcjonujących CC stanowiły małe podmioty wyposażone zaledwie w 10-50 stanowisk (62,1%), drugą co do liczebności grupę podmiotów stanowiły CC z 51-100 stanowiskami (17%). 12,1% to podmioty, w których było ponad 200 stanowisk, z czego 59 centrów posiadało ponad 1000 stanowisk (co stanowiło zaledwie 1,1% wszystkich podmiotów w sektorze). Wiele firm posiada kilka centrów, np. 13% dysponuje dwiema lokalizacjami, 8% ma trzy lokalizacje, 6% – 4 lokalizacje, 4% – 5 centrów, a 18% firm ma ponad 5 lokalizacji¹⁷¹.

Sektor jest zróżnicowany pod względem charakteru świadczonych usług. Dominują w nim centra specjalizujące się w finansach (15,4%), handlu (11,7%), usługach (10,9%) oraz obsługujące branżę transportową i biura podróży (10,7%)¹⁷². Liczebność centrów zróżnicowana jest także regionalnie. Takie lokalizacje, jak South East i Londyn, West

¹⁶⁸ www.statistics.gov.uk, z dn. 15.06.2010 r.

¹⁶⁹ *UK Contact Centre Industry: A Study*, (2004), Cm Insight, Contactbanel, Call, Contact Centre Association, UK Department of Trade and Industry, London, s. 26.

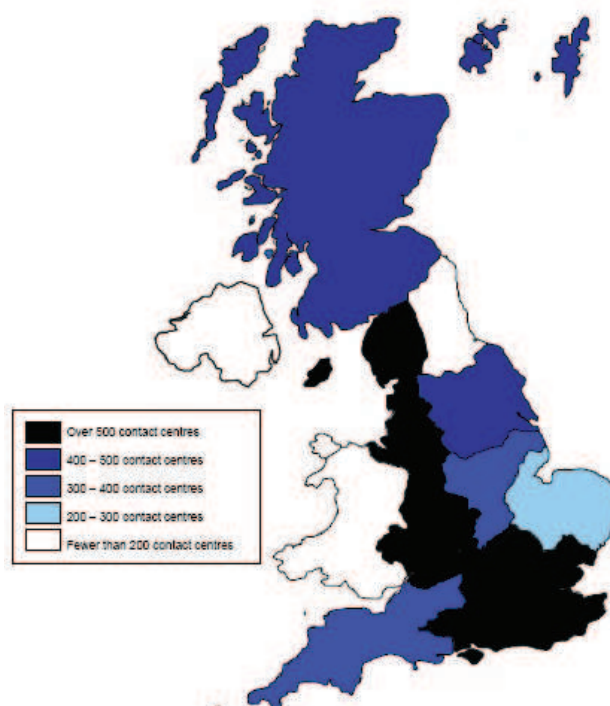
¹⁷⁰ *Ibidem*, s. 28.

¹⁷¹ *Ibidem*, s. 29.

¹⁷² *Ibidem*, s. 30.

Midlands i North-West mają najwięcej centrów, ze szczególną liczbą podmiotów w Yorkshire i Scotland. Najmniej firm posiadających własne lub zewnętrzne CC jest w North-East, Walii i Północnej Irlandii (rysunek 4.).

Rysunek 4. Struktura sektora CC z uwzględnieniem koncentracji w poszczególnych regionach Wielkiej Brytanii



Źródło: *UK Contact Centre Industry: A Study*, (2004), Cm Insight, Contactbabel, Call, Contact Centre Association, UK Department of Trade and Industry, London, s. 37.

Najatrakcyjniejszym regionem w Wielkiej Brytanii dla sektora jest Dearne Valley w South Yorkshire i Doxford International w Sunderland. O atrakcyjności tych lokalizacji stanowi dobra dostępność komunikacyjna, dobra infrastruktura telekomunikacyjna, dużo odpowiednich powierzchni biurowych, relatywnie tańsza siła robocza.

6.8.2. Zatrudnienie i dostępność kadr

Zatrudnienie w sektorze CC ciągle rośnie, aczkolwiek od 2000 roku dostrzega się spadek tempa jego przyrostu, co powodowane jest przenoszeniem działalności za granicę (*offshoring*) celem optymalizacji kosztów zatrudnienia, które są w Wielkiej Brytanii relatywnie wysokie.

Aczkolwiek duże CC posiadające ponad 250 stanowisk stanowią niecałe 10% wszystkich podmiotów działających w sektorze, zatrudniają one 56% wszystkich pracowników w branży. Większość zatrudnionych w call/contact center to konsultanci, stanowiący około 90% kadry. Menedżerowie stanowią zaledwie 3% zatrudnionych. W zależności od charakteru wykonywanej przez konsultanta pracy, można wyodrębnić następujące stanowiska w analizowanym sektorze: doradca sprzedaży (10%), doradca obsługi

klienta (17%), starszy doradca sprzedaży (19%), starszy doradca obsługi klienta (36%), specjalista produktu (2%), lider zespołu sprzedaży (3%), lider zespołu obsługi klienta (5%). Ponadto w centrach zatrudnia się trenerów (2%), menedżerów planowania zasobów (1%), menedżerów CC (2%). Nowi pracownicy, uczestniczący w szkoleniach, stanowią zazwyczaj 2% kadry¹⁷³.

W 2004 roku w brytyjskim sektorze call/contact center zatrudnionych było około 790 000 osób, z czego 25,5% pracowało w branży finansowej. W centrach zatrudnia się przede wszystkim osoby młode. Przeciętny wiek konsultanta wynosi 28 lat. Najmłodsze osoby zazwyczaj przypisywane są do świadczenia usług na rzecz klientów z branży rozrywkowej, opieki zdrowotnej (średnia wieku 24 lata) oraz turystyki (średni wiek 25 lat). Nieco starsze osoby (średni wiek 31 lat) zatrudniane są w centrach zajmujących się usługami użyteczności publicznej¹⁷⁴.

W zależności od wieku i posiadanych kwalifikacji, można wyodrębnić 3 podstawowe grupy konsultantów. Do pierwszej, najliczniejszej grupy zalicza się młode kobiety w wieku 25-29 lat, najczęściej bez wyższego wykształcenia. Drugi segment stanowią osoby powracające na rynek pacy, głównie kobiety po urlopie wychowawczym, zatrudniane często w niepełnym wymiarze czasu pracy. Do trzeciej grupy konsultantów należą studenci. Przedstawiciele tego segmentu cechują się dużą fluktuacją.

Na stanowiskach menedżerskich występują zarówno kobiety, jak i mężczyźni. Więcej mężczyzn – menedżerów zatrudnia się w Irlandii i Szkocji, natomiast w Walii i Wschodniej Anglii przeważają kobiety. Najwięcej kobiet obejmuje stanowiska kierownicze w działach personalnych. Ponadto kobiety zatrudniane są często na stanowiska kierownicze w działach odpowiedzialnych za obsługę takich sektorów, jak: medyczny, wydawniczy, rozrywkowy, usługi sektora publicznego. Mężczyźni dominują natomiast w obszarze IT.

Wynagrodzenia konsultantów są zróżnicowane, w zależności od regionu, w którym zlokalizowane jest CC. Najwięcej zarabia się w Londynie, a najmniej w Północnej Irlandii. Występuje również korelacja między wysokością wynagrodzeń a typem świadczonych przez centrum usług oraz jego wielkością. Najniższe wynagrodzenia otrzymują pracownicy outsourcingowych centrów, a najwyższe osoby zatrudnione w wewnętrznych CC. Mniejsze firmy oferują wyższe wynagrodzenia. Najwyższe zarobki przypisuje się do centrów zajmujących się branżą finansową, telekomunikacyjną i IT. Średnie wynagrodzenie konsultanta w 2004 roku oszacowano na 14 820 funtów rocznie. Liderzy zespołów zarabiali więcej, średnia pensja wyniosła 18 000 funtów rocznie. Przeciętne zarobki menedżerów oszacowano na poziomie 27 420 funtów rocznie. Najwyższe pensje otrzymywali menedżerowie w CC świadczących usługi telekomunikacyjne (30 000 funtów) i IT (29 000 funtów). Zdecydowanie niższe wynagrodzenia otrzymywali kierownicy zatrudnieni w outsourcingowych centrach oraz zlokalizowanych w Yorkshire (21 750 funtów). Wyższymi zarobkami mogli pochwalić się menedżerowie pracujący w firmach mniejszych, zatrudniających 25-100 osób.

Poważny problem w sektorze CC stanowi duża rotacja pracowników. Zgodnie z raportem ContactBabel¹⁷⁵, roczna stopa fluktuacji średnio wynosi 14,5%, przy czym największa jest w outsourcingowych CC (35,7%). Przeciętnie konsultant pracuje w centrum

¹⁷³ *Contact Centre Survey*, (2003), The eSkills UK.

¹⁷⁴ *Merchants International Call Centre Benchmarking Report*, (2000), Merchants Group, Merchants Ltd., s. 43.

¹⁷⁵ *The UK Contact Centre Operational Review*, (2003), ContactBabel, s. 11.

32 miesiące, a lider zespołu 43 miesiące. Najdłużej w CC pozostają menedżerowie – 56 miesięcy. Największa fluktuacja występuje w centrach telekomunikacyjnych (średnia długość pracy – 26 miesięcy) oraz outsourcingowych (28 miesięcy).

Okres zatrudnienia konsultanta w firmie zależy również od jej wielkości, przy czym największa rotacja ma miejsce w centrach posiadających od 101 do 250 stanowisk (średnio 31 miesięcy), a najmniejsza w firmach z ponad 250 stanowiskami (50 miesięcy) lub zatrudniających do 25 osób (45 miesięcy). Ponadto wyższą fluktuacją cechują się centra outsourcingowe. Częste zmiany miejsca zatrudnienia przez konsultantów powodowane są głównie stosunkowo niskimi zarobkami (46%) oraz tymczasowym charakterem realizowanych projektów i kampanii. Wysoka rotacja pracowników (średnio na poziomie 18%) generuje dodatkowe koszty związane z koniecznością prowadzenia częstych rekrutacji i szkoleń. Ponadto nowo zatrudniane osoby cechują się zdecydowanie niższą efektywnością w porównaniu do doświadczonych pracowników (zaledwie 16% efektywności)¹⁷⁶.

6.8.3. Doświadczenia we współpracy z instytucjami rynku pracy

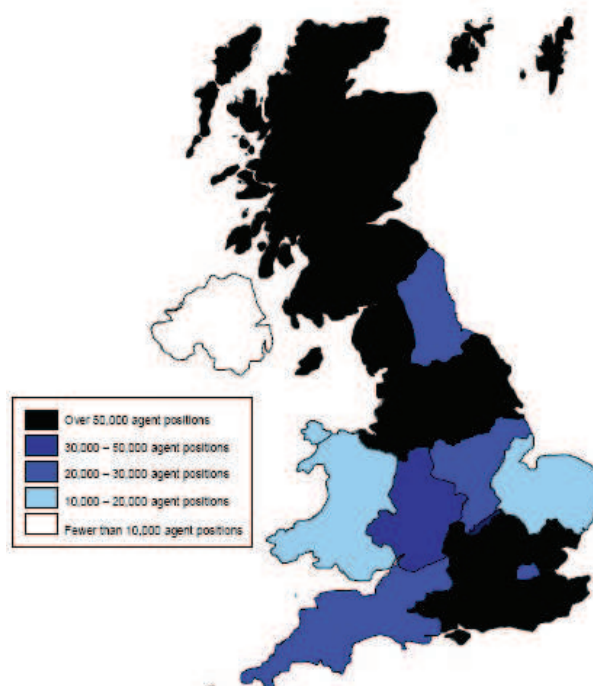
Zaangażowanie instytucji rynku pracy oraz rządu do tej pory polegało głównie na preferencyjnym traktowaniu przedsiębiorstw tworzących call/contact center w obszarach słabiej rozwiniętych gospodarczo, takich jak North-East, Szkocja i Yorkshire. Konsekwencją tych działań stała się większa kumulacja centrów w niektórych regionach. Największy odsetek konsultantów pracuje w Północnej Irlandii (82%), North-East (80%) i Szkocji (72%), a najmniejszy w South-East (34%) i Londynie (32%). Duże centra, zatrudniające ponad 250 konsultantów, skupione są głównie w North-East (22%), Northern Ireland (21%) i Szkocji (18%) (rysunek 5.)¹⁷⁷.

W niektórych obszarach zatrudnienie w sektorze CC stanowi istotny odsetek w ogólnej liczbie pracujących osób (rysunek 6.).

¹⁷⁶ *Pay and Conditions in UK Call Centres*, (2003), Report Incomes Data Services, s. 12.

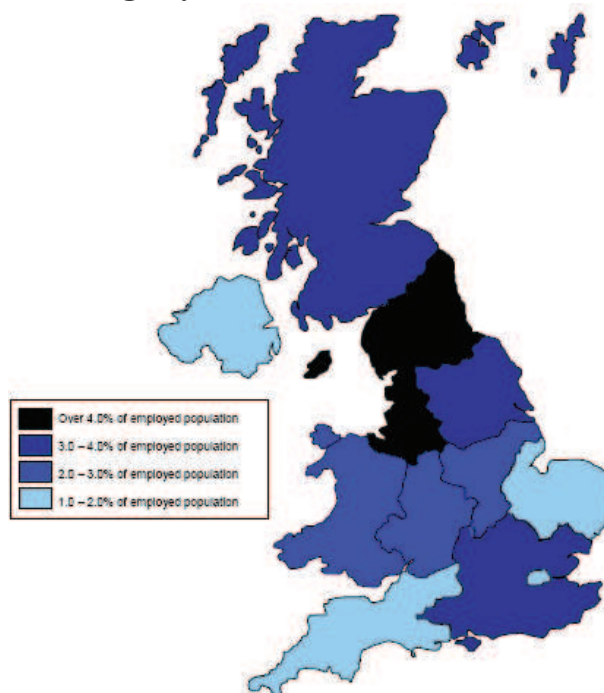
¹⁷⁷ *UK Contact Centre Industry...*, op. cit., s. 39.

Rysunek 5. Wielkość zatrudnienia konsultantów z uwzględnieniem podziału na regiony



Źródło: *UK contact centre industry: a study*, (2004), Cm Insight, Contactbabel, Call, Contact Centre Association, UK Department of Trade and Industry, London, s. 39.

Rysunek 6. Udział zatrudnienia w sektorze call/contact center w ogólnej liczbie osób pracujących w podziale na regiony



Źródło: *UK contact centre industry: a study*, (2004), Cm Insight, Contactbabel, Call, Contact Centre Association, UK Department of Trade and Industry, London, s. 103.

Zarówno w North-West i North-East ponad 4% zatrudnionej populacji pracuje w sektorze CC, natomiast w Szkocji i Yorkshire 3,9% pracowników. Sektor CC odgrywa najmniejszy udział w zatrudnieniu w takich regionach, jak: Wschodnia Anglia, Londyn, South-West i Północna Irlandia. Na taki układ zatrudnienia istotny wpływ miała polityka państwa oraz działalność instytucji rynku pracy w latach 80. i 90. XX w., nakierowana na aktywizację zawodową bezrobotnych w regionach, gdzie nastąpiło najpoważniejsze osłabienie pozycji przemysłu ciężkiego, stocznioowego i wydobywczego (Szkocja, North-East, South Wales i części North-West oraz Yorkshire). Do pracy mobilizowano przede wszystkim kobiety, tym samym tworząc duże możliwości dla sektora CC¹⁷⁸.

Zgodnie z raportem ABT eLocations/CCA report, *Town and Country: Changing Views on UK Call Centre Location Types*, głównym czynnikiem decydującym o lokalizacji call/contact center jest również dostępność kadr, a także rozwinięty transport, odpowiednie powierzchnie biurowe oraz łatwo dostępna infrastruktura IT i telekomunikacyjna.

Obecnie instytucje rynku pracy wspierają sektor prowadząc działalność mającą na celu podnoszenie umiejętności i kwalifikacji kadry. Wcześniej instytucje rynku pracy, ale przede wszystkim władze, zabiegały o napływ inwestycji zagranicznych do sektora call/contact center. Za pośrednictwem UK Trade and Investment (UKTI) na rynek brytyjski weszły np. Thomson Travel Group, Excell, Orange, National Australia Group i TSL.

Rola Agencji Regionalnego Rozwoju w budowaniu sektora CC znacząco zmieniła się pod koniec lat 90. ubiegłego wieku. Obecnie działania nakierowane są głównie na zachowanie i usprawnianie istniejących w Wielkiej Brytanii centrów. Zagroženiem dla istniejących miejsc pracy w sektorze stała się tendencja przenoszenia centrów za granicę, głównie do Indii, Filipin, Afryki Północnej i Europy Wschodniej, celem optymalizacji kosztów pracy. W latach 2002-2003 to właśnie w Wielkiej Brytanii zlikwidowano najwięcej miejsc pracy na skutek przeniesienia produkcji i usług do Indii, Chin i innych krajów Azji (w sumie 44% wszystkich miejsc pracy w Unii Europejskiej przeniesionych w latach 2002-2003)¹⁷⁹.

W Wielkiej Brytanii zarobki są wyższe, a możliwości zatrudnienia kadry o odpowiednich umiejętnościach mniejsze. Pomoc ze strony instytucji rynku pracy polega głównie na prowadzeniu rekrutacji. Przedstawiciele sektora oczekują natomiast współpracy z rządem i z instytucjami rynku pracy w zakresie wspierania biur karier i szkół w rozwoju kadr w obszarze obsługi klienta i sprzedaży przez telefon. Od instytucji rynku pracy wymaga się również zapewnienia szkoleń z zakresu werbalnej i pisemnej komunikacji oraz rozwoju umiejętności IT.

Zdaniem przedstawicieli sektora, do najważniejszych umiejętności pracowników CC zalicza się:

- umiejętność komunikacji werbalnej – 95%;
- umiejętności interpersonalne – 81%;
- umiejętność szybkiego pisania na klawiaturze – 68%;
- doświadczenie w pracy w obsłudze klienta – 66%;
- doświadczenie w pracy związanej z telefonem – 53%;
- wymagania dotyczące wykształcenia – 43%.

¹⁷⁸ Ibidem, s. 103-104.

¹⁷⁹ Rybiński K. (2006), *Globalny rynek pracy i jego granice*, referat podczas debaty z dn. 10.06.2006 r.: „Robotnicy 2020 – wizja rynku i środowiska pracy w nadchodzących dekadach”, s. 11.

Większość firm z sektora (58%) przyjmuje do pracy osoby bez wymaganych umiejętności. Zdaniem 83% przedstawicieli sektora, kadrę można w odpowiedni sposób wyszkolić. Deficytowymi umiejętnościami są umiejętności komunikacyjne (35%), dotyczące obsługi komputera (27%), obsługi systemów call/contact center (21%) oraz obsługi klienta (17%)¹⁸⁰. Przeciętnie konsultantowi oferuje się 12 dni szkoleń rocznie (w tym wewnętrzne i zewnętrzne)¹⁸¹. Jeżeli chodzi o wykształcenie konsultantów pracujących w brytyjskich centrach, 77% to osoby z wykształceniem gimnazjalnym (*General Certificate of Secondary Education*). Wśród liderów zespołów 45% ma wykształcenie gimnazjalne, a jedna trzecia wykształcenie średnie (*General Certificate of Education Advanced Level*). Połowa menedżerów pracujących w CC to osoby z wyższym wykształceniem, 27% ma wykształcenie średnie, 17% gimnazjalne¹⁸².

6.8.4. Wnioski

Głównym problemem sektora CC jest duża rotacja kadr oraz trudności ze znalezieniem pracowników o odpowiednich umiejętnościach miękkich. Najbardziej pożądanymi umiejętnościami konsultanta są umiejętności komunikacji i interpersonalne. O ile pracodawca jest w stanie przeszkolić nowo zatrudniane osoby w zakresie produktów i obsługi specjalistycznego oprogramowania, to jednak nie może nauczyć pracowników miękkich umiejętności. Stąd też współpraca przedstawicieli sektora z instytucjami rynku pracy opiera się nie tylko na procesach rekrutacyjnych, ale także dotyczy zapewniania szkoleń w zakresie umiejętności miękkich.

Głównym problemem sektora jest przenoszenie działalności na rynki azjatyckie, głównie do Indii, Filipin, Afryki oraz od niedawna do krajów Europy Wschodniej. Wynika to z ograniczonego dostępu do dobrze wykwalifikowanej i konkurencyjnej cenowo kadry. Koszty utrzymania pracowników w Azji są znacznie niższe, ponadto pracownicy w Wielkiej Brytanii ustępują mieszkańcom Azji również pod względem kwalifikacji i umiejętności.

6.9. Studium przypadku 2. INDIE

6.9.1. Ogólna charakterystyka podmiotu/ sektora

Republika Indii to państwo Azji Południowej zajmujące większość subkontynentu indyjskiego o populacji wynoszącej 1,15 mld. Od kilku lat gospodarka Indii notuje stały wzrost w granicach 7-8% rocznie. W 2008 roku PKB wzrosło o 7,3%, a w 2009 roku, pomimo globalnego kryzysu na rynkach finansowych, wzrost wyniósł 6%. Mimo recesji dotyczącej większość gospodarek, w Indiach w drugim kwartale 2009 roku dochody z sektora przemysłowego były większe o 3,4% w porównaniu do roku poprzedniego¹⁸³. Zmniejszeniu ulega bezrobocie, które w 2006 roku wynosiło 8,9%, w 2007 – 7,2%, natomiast w 2008 roku już tylko 6,8%. Zgodnie z szacunkami PricewaterhouseCoopers, według

¹⁸⁰ UK Contact Centre Survey, (2003), The eSkills, s. 14.

¹⁸¹ The UK Contact Centre Operational Review, (2004), ContactBabel, s. 13.

¹⁸² Human Resource Management in Call Centres, (2002), CCA, Sheffield University, Holman and Wood.

¹⁸³ www.mg.gov.pl, z dn. 10.07.2010 r.

parytetu siły nabywczej w 2050 roku gospodarka Indii powinna zrównać się z gospodarką Stanów Zjednoczonych¹⁸⁴.

Obecnie silną stroną indyjskiej gospodarki są usługi reprezentowane w dużej mierze przez: konfigurowanie komputerów i oprogramowania, księgowość, usługi w dziedzinie medycyny, ale przede wszystkim przez obróbkę danych i elektroniczną obsługę klienta oraz centra obsługi telefonicznej¹⁸⁵.

Sektor call/contact center w Indiach rozwija się bardzo dynamicznie, obejmując pozycję lidera na świecie. Usługi zlecane indyjskim podwykonawcom są coraz bardziej złożone. Początkowo dotyczyły głównie rezerwacji lotniczych i pomocy technicznej. Obecnie Hindusi świadczą usługi konsultingowe, przeprowadzają analizy biznesowe lub tworzą software teleinformatyczny. Accenture zatrudnia obecnie więcej pracowników w Indiach niż w swojej siedzibie w USA. IBM w Indiach posiada 52 tys. pracowników, podczas gdy w USA tylko 31 tys.¹⁸⁶.

Za najważniejsze ośrodki CC uznać można przede wszystkim duże miasta, takie jak np. Delhi, Kolkata, Bangalur, Chennai, Bombaj, Hyderabad. Za branżową stolicę uważa się Bangalur¹⁸⁷. Niniejsza analiza dotyczy właśnie call/contact centers zlokalizowanych w wyżej wymienionych miastach.

Sektor CC w Indiach jest stosunkowo młody, istnieje bowiem dopiero od około 10 lat. Większość centrów obsługujących rynki zagraniczne zaczęło powstawać po roku 2000, natomiast centra krajowe od roku 1998. Co ciekawe, centra obsługujące wyłącznie rynek krajowy stanowią zaledwie 26% i zlokalizowane są głównie w mieście Kolkata, natomiast większość centrów kieruje swoje usługi na rynki zagraniczne, głównie do Europy i Stanów Zjednoczonych. Przyjmując za kryterium podziału tryb funkcjonowania centrów względem zleciennodawców, można wyodrębnić centra wewnętrzne, tworzone na własny użytek i outsourcingowe. Spośród międzynarodowych centrów prawie wszystkie stanowią podmioty obsługujące klientów zewnętrznych, głównie duże korporacje. Połowa centrów krajowych to wewnętrzne CC.

Najważniejszymi klientami CC są podmioty należące do sektora bankowego, obsługiwane przez 41% międzynarodowych centrów i 60% krajowych. Drugą istotną branżę stanowi sektor telekomunikacyjny, traktowany priorytetowo przez 19% międzynarodowych centrów i 26,6% krajowych. Pozostali zleciennodawcy to podmioty działające w takich sektorach, jak: usługi użyteczności publicznej (9,5% międzynarodowych CC traktuje je priorytetowo), opieka medyczna (7,1%), rozrywka (7,1%). Mniejsze znaczenie odgrywają przedsiębiorstwa z branży: żywności, handlu detalicznego, produkcji i dystrybucji, łącznie stanowiące główny cel 17% międzynarodowych oraz 13% krajowych CC¹⁸⁸.

Niektóre firmy działające w sektorze CC świadczą wyłącznie usługi, np. udzielanie pożyczek, obsługa płatności rachunków. Większość podmiotów koncentruje swoje wysiłki głównie na sprzedaży (średnio 48%). Inne zajmują się zarówno usługami, jak i sprzedażą. Istnieje również grupa firm oferujących wyłącznie usługi z zakresu IT. Największą grupę

¹⁸⁴ Hawksworth J. (2006) *The Word in 2050. How big will the major emerging market economies get and how can the OECD compete?*, PricewaterhouseCoopers.

¹⁸⁵ www.mg.gov.pl, z dn. 10.07.2010 r.

¹⁸⁶ www.azjapoludniowa.pl/gospodarka, z dn. 10.07.2010 r.

¹⁸⁷ Batt R., Nopany M., Doellgast V., Nopany P., Kwon H., da Costa A. (2005), *The Indian Call Centre Industry: National Benchmarking Report Strategy, HR Practices, Performance*, Cornell University, New York, s. 5.

¹⁸⁸ *The Future of Contact Center Outsourcing In India and the Philippines*, (2009), Datamonitor, s. 33-35.

stanowią centra zajmujące się sprzedażą, a w szczególności telemarketingiem (39% firm obsługujących klientów zagranicznych i 57% krajowych). Druga co do wielkości grupa specjalizuje się zarówno w sprzedaży, jak i usługach (43% firm obsługujących klientów zagranicznych i 29% krajowych). Niewielka liczba CC zajmuje się usługami z zakresu IT i są to firmy obsługujące wyłącznie zagraniczne rynki¹⁸⁹.

Podstawowa różnica między centrami nastawionymi na krajowych lub zagranicznych odbiorców dotyczy ich rozmiarów. Wielojęzyczne podmioty są średnio 7 razy większe, co pozwala im na osiąganie korzyści skali wynikających z bardziej optymalnej alokacji zasobów pracy oraz możliwości adaptacji bardziej wystandaryzowanych technologii informatycznych.

6.9.2. Zatrudnienie i dostępność kadr

Szacuje się, że w outsourcingowych centrach pracuje 700 tys. obywateli Indii, a udział całego sektora w indyjskim PKB wynosi 17 miliardów dolarów¹⁹⁰. Fenomen Indii wynika przede wszystkim z dostępu do dobrze wykształconej i relatywnie taniej kadry. Według obecnych prognoz, od 2010 roku rocznie w Indiach będzie przybywać dwanaście razy więcej absolwentów uczelni niż np. w Stanach Zjednoczonych¹⁹¹. O ciągle rosnącej dostępności kadr świadczą również trendy demograficzne. Szacuje się, że w okresie kolejnych 45 lat, gdy ludność Europy zmniejszy się o 75 milionów, ludność Azji wzrośnie o 1,3 miliarda. Obecnie udział ludności Azji i Europy w ludności świata wynosi odpowiednio 60% i 11%. W 2050 roku, według prognoz ONZ, te udziały wyniosą 57% i 7%¹⁹². O atrakcyjności kadr w Indiach dowodzi trend przenoszenia produkcji i usług do tego kraju. W latach 2002-2003 w sumie ponad 33 tys. miejsc pracy zostało przeniesionych ze starych krajów UE do innych krajów. Liderem wśród lokalizacji, do których przeniesiono miejsca pracy, okazały się właśnie Indie. W 2005 roku proces *offshoringu* w Europie jeszcze bardziej przybrał na sile. Liczba miejsc pracy zlikwidowanych w UE w latach 2002-2003 z tytułu przeniesienia do Indii wyniosła 9458, a w okresie styczeń-listopad 2005 – 5470¹⁹³. Według prognoz McKinsey Global Institute, w latach 2003-2008 *offshoring* usług do krajów o niskich kosztach wytwarzania (głównie do Indii) będzie rósł w tempie 30% rocznie¹⁹⁴.

Indie, w porównaniu np. z Chinami, dysponują większą grupą wykształconych ludzi, którzy swobodnie porozumiewają się w języku angielskim, stąd żywe zainteresowanie zachodnich firm właśnie tym krajem. Ponadto w Indiach praca w sektorze call/contact center ciągle jeszcze utożsamiana jest z prestiżem i wysokimi zarobkami, aczkolwiek coraz częściej padają opinie, że rozrost branży drenuje energię i talenty indyjskiej kadry, bowiem specyfika pracy powoduje, że nie wykorzystuje się w pełni potencjału tkwiącego w ludziach¹⁹⁵.

Średnio, indyjskie CC świadczące usługi na rzecz zagranicznych przedsiębiorstw zatrudnia 741 pracowników, krajowe natomiast 104 osoby. Kobiety stanowią 51% kadry, dominują przede wszystkim w centrach ograniczających swoją ofertę wyłącznie do odbiorców krajowych (60%). W centrach międzynarodowych stanowią 42% wszystkich

¹⁸⁹ Batt R., Nopany M., Doellgast V., Nopany P., Kwon H., da Costa A. (2005), *The Indian...*, op. cit., s. 6-7.

¹⁹⁰ www.azjapoludniowa.pl/gospodarka, z dn. 10.07.2010 r.

¹⁹¹ Aguiar M. et al. (2006), *The New Global Challengers. How 100 Top Companies from Rapidly Developing Economies Are Changing the World*, The Boston Consulting Group, s. 22.

¹⁹² Rybiński K. (2006), *Globalny rynek pracy i jego granice*, op. cit., s. 12.

¹⁹³ Ibidem, s. 12.

¹⁹⁴ *The Emerging Global Labour Market*, (2005), McKinsey Global Institute.

¹⁹⁵ www.azjapoludniowa.pl/gospodarka, z dn. 10.07.2010 r.

zatrudnionych. Zupełnie inaczej niż w europejskich i amerykańskich call/contact center, w Indiach odsetek osób zatrudnianych tymczasowo lub w niepełnym wymiarze godzin jest na wyjątkowo niskim poziomie. Przeciętnie na tego typu zasadach zatrudnia się 9% kadry w krajowych CC i zaledwie 0,8% w międzynarodowych CC. Średnio 95% kadry to osoby zatrudnione na stałe w pełnym wymiarze godzin (99% w międzynarodowych i 92% w krajowych centrach)¹⁹⁶.

Typowy pracownik centrum to osoba z wykształceniem wyższym licencjackim (15 lat nauki). W firmach obsługujących zagraniczne rynki 30% konsultantów to osoby z wykształceniem średnim (12 lat nauki). Wykształcenie wyższe licencjackie posiada 65% pracowników, natomiast magisterskie 5% kadry. W centrach oferujących usługi krajowym odbiorcom 25% kadry stanowią osoby z wykształceniem średnim, a 75% osoby z wykształceniem wyższym licencjackim. Natomiast ponad 2/3 menedżerów posiada wykształcenie wyższe magisterskie¹⁹⁷.

Dostępność kadr jest wysoka, o czym świadczy duża liczba chętnych do pracy. Szczególnym zainteresowaniem cieszą się centra wielojęzyczne, gdzie na jedno miejsce średnio aplikuje 10 osób. Centra oferujące usługi krajowym przedsiębiorcom i instytucjom są mniej pożądanymi miejscami zatrudnienia (1 stanowisko na 4 chętnych). Większa popularność centrów wielonarodowych powodowana jest lepszymi zarobkami, które przewyższają płace oferowane w centrach nastawionych na obsługę krajowego klienta średnio o 30%. Roczne przeciętne wynagrodzenie konsultanta w 2006 r. wynosiło 2489 dolarów, a wynagrodzenie menedżera 8222 dolary. Dla porównania, w tym samym okresie wynagrodzenie konsultanta w Danii wyniosło 44516 dolarów, w Niemczech 34776 dolarów, w Stanach Zjednoczonych 35000 dolarów, a w Polsce 7613 dolarów¹⁹⁸.

Praca w indyjskich centrach jest wysoce sformalizowana, szczególnie w firmach obsługujących zagranicznych klientów, spośród których aż 41% opiera się głównie na skryptach, znacznie ograniczając swobodę działania konsultantów i powodując, że interakcje z klientami stają się wysoko kontrolowane. Wśród przedsiębiorstw świadczących usługi wyłącznie na rynek krajowy zaledwie 13% firm rygorystycznie wymaga stosowania z góry narzuconych scenariuszy rozmów. Taka rozbieżność może wynikać z tego, że klienci zagraniczni nadal obawiają się udzielania pełnej swobody swoim zagranicznym podwykonawcom. Charakter pracy powoduje, że możliwości awansu są bardzo ograniczone. Wynika to z faktu, że kadra otrzymuje niewiele lub wcale nie otrzymuje możliwości wykorzystywania i zaprezentowania swoich umiejętności, ponieważ praca jest zaprojektowana tak, by ograniczać niezależność w podejmowaniu decyzji lub innowacyjnym rozwiązywaniu problemów. Bariere awansu stanowią również płaskie struktury organizacyjne, z niewieloma poziomami zarządzania i niską proporcją menedżerów (10%) w stosunku do pracowników. Na jednego kierownika średnio przypada od 15 do 19 zatrudnionych¹⁹⁹.

Rutyna pracy i małe możliwości promocji powodują fluktuację pracowników, średnio wahającą się w granicach 30-50% rocznie, w sposób znaczny podnosząc koszty działalności (koszt rekrutacji i szkolenia nowego pracownika wynosi średnio 26000 INR). Jedną

¹⁹⁶ Batt R., Nopany M., Doellgast V., Nopany P., Kwon H., da Costa A. (2005), *The Indian...*, op. cit., s. 12.

¹⁹⁷ Ibidem, s. 9-11.

¹⁹⁸ Ibidem, s. 19.

¹⁹⁹ Ibidem, s. 24.

z możliwości ograniczenia rotacji jest oferowanie doświadczonym pracownikom możliwości objęcia stanowiska trenera. Przecięcie promuje się 15% pracowników. W firmach obsługujących krajowych klientów połowa kadry to osoby związane z pracodawcą krócej niż rok, natomiast w wielojęzycznych CC nawet 60% zatrudnionych zmienia miejsce zatrudnienia przed upływem roku²⁰⁰.

Duża rotacja zwiększa zapotrzebowanie na szkolenia adaptacyjne. Firmy najczęściej zapewniają szkolenia z zakresu sprzedawanych produktów, obsługi klientów i użytkowania systemów technicznych. Szkolenia adaptacyjne średnio trwają 6 tygodni w centrach nastawionych na rynki zagraniczne oraz 2,3 tygodnia w firmach obsługujących wyłącznie krajowe podmioty. Aby nowo zatrudniona osoba stała się w pełni wydajna, upływa około 10 tygodni. Z uwagi na to, że centra prowadzą bardzo różnorodne projekty, a produkty, usługi oprogramowanie oraz bazy danych często zmieniają się, szkolenia towarzyszą pracownikom przez cały okres zatrudnienia. Rocznie oferuje się 3 tygodnie szkoleń. Ponadto w międzynarodowych centrach pracownicy często dodatkowo odbywają kursy językowe.

6.9.3. Doświadczenia we współpracy z instytucjami rynku pracy

Współpraca indyjskich centrów z instytucjami rynku pracy nie odbiega w znacznym stopniu od standardów w krajach europejskich. Centra korzystają z pomocy instytucji rynku pracy w zakresie rekrutacji nowych pracowników. Współpraca ta ma charakter ciągły z uwagi na dużą fluktuację kadr, a co za tym idzie permanentne uzupełnianie zatrudnienia. Instytucje rynku pracy okazują się niezwykle pomocne z punktu widzenia inwestorów zagranicznych otwierających centra w Indiach. Ze względu na bariery komunikacyjne i kulturowe, rodzime agencje zatrudnienia lepiej radzą sobie z przeprowadzeniem rekrutacji niż zagraniczni inwestorzy.

Szkolenia organizowane są raczej wewnątrznie przez przedstawicieli sektora, bowiem dotyczą bardzo specyficznych systemów i projektów. W związku z tym, współpraca z instytucjami pracy w tym zakresie jest marginalna.

6.9.4. Wnioski

Główne ośrodki rozwoju sektora call/contact center w Indiach, jakimi są Delhi, Kolkata, Bangalur, Chennai, Bombaj i Hyderabad, wiodą prym nie tylko w kraju, ale i na świecie. O atrakcyjności centrów zlokalizowanych w Indiach stanowi przede wszystkim duża dostępność dobrze wykształconej i zmotywowanej kadry, o dużo niższych kosztach utrzymania niż w innych częściach globu. Według prognoz, trend przenoszenia centrów z Europy i Ameryki Północnej do Indii będzie się stale nasilał. Wpływ na to mają korzystne dla Azji tendencje demograficzne, a także rosnąca atrakcyjność inwestycyjna kraju. Cechą charakterystyczną sektora CC w Indiach jest zdecydowanie największy odsetek wielojęzycznych centrów na świecie oferujących usługi za granicą. Stwarza to duże pole do popisu dla krajowych instytucji rynku pracy, współpracujących z przedstawicielami branży głównie w zakresie rekrutacji.

²⁰⁰ Ibidem, s. 24-27.

6.10. Studium przypadku 3. POLSKA - TELECENTRUM PARTNERSKIE TP S.A.

6.10.1. Ogólna charakterystyka podmiotu

Działalność Telecentrum Partnerskiego TP S.A. w Białymstoku opisano jako przykład podlaskiego CC. Niniejsza analiza została przeprowadzona z uwagi na to, że Telecentrum jest jedną z firm najdłużej działających w sektorze CC w województwie podlaskim, o stosunkowo bogatym doświadczeniu. Poza tym Telecentrum wyposażone jest w największą liczbę stanowisk CC w regionie.

Telekomunikacja Polska powstała w grudniu 1991 roku w wyniku podziału przedsiębiorstwa państwowego Polska Poczta, Telegraf i Telefon. W 1998 roku firma została sprywatyzowana i po raz pierwszy była notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie oraz w formie GDR-ów (Globalnych Kwitów Depozytowych) na giełdzie w Londynie. Obecnie akcjonariuszami TP S.A. są France Telecom (49,79%), Skarb Państwa (4,15%) oraz pozostali akcjonariusze, w tym GDR, reprezentowani przez Bank of New York. Grupa Telekomunikacja Polska jest największą grupą telekomunikacyjną w Europie Środkowej. W jej skład wchodzi TP oraz liczne spółki zależne, np. działający od września 1999 roku Contact Center²⁰¹.

Firma Contact Center na początku funkcjonowała pod nazwą TP Internet, oferując zintegrowane rozwiązania internetowe zarówno dla instytucji, jak i klientów indywidualnych. Od roku 2002 firma koncentruje się na świadczeniu usług na rzecz Grupy Telekomunikacji Polskiej oraz klientów zewnętrznych. Specjalizuje się w rozwiązaniach z zakresu telesprzedaży i telemarketingu, obsługi klienta, badań marketingowych, a także w usługach doradztwa biznesowego i wirtualnym Contact Center. Obecnie posiada 1900 stanowisk w siedmiu lokalizacjach: w Warszawie, Poznaniu, Gdańsku, Katowicach, Ciechanowie, Tczewie i Rawie Mazowieckiej²⁰².

Oprócz Contact Center Telekomunikacja Polska prowadzi na własny użytek infolinię, tzw. Błękitną Linie (BL). Błękitna Linia powstała jako jeden z elementów wdrażanego w całym kraju systemu zarządzania relacji z klientami (CRM). Linia stanowi odejście od obsługi w placówkach TP na rzecz wygodniejszego i szybszego kontaktu telefonicznego. Jej głównym celem jest podniesienie standardu obsługi klientów i usprawnienie kontaktu z firmą. Na potrzeby funkcjonowania linii zbudowano system Call Center obsługujący klientów indywidualnych i biznesowych, który został zintegrowany z istniejącym oprogramowaniem oraz platformą PeopleSoft²⁰³.

Pilotaż Błękitnej Linii TP 9393 dla klientów indywidualnych oraz Linii Biznes 9330 trwał od końca października 2002 do kwietnia 2003 roku w Poznaniu i w Legnicy. W tym czasie z usług Telecentrów skorzystało ponad 220 tys. klientów. Po okresie testów nastąpiło uruchomienie BL w kolejnych strefach telekomunikacyjnych. Wdrożenie BL w całym kraju trwało 42 dni. Obecnie Błękitna Linia obsługiwana jest przez 20 platform w Polsce. Jedną z nich jest Partnerskie Telecentrum w Białymstoku, funkcjonujące od października 2003 roku. Telecentrum stanowi jeden z nielicznych podmiotów, który można zaliczyć do sektora call/contact center w województwie podlaskim, a raczej jego załączkowej postaci. Telecentrum

²⁰¹ www.tp.pl, z dn. 15.07.2010 r.

²⁰² www.contactcenter.pl, z dn. 15.07.2010 r.

²⁰³ Styrzyc U. (2010), *Case study: wdrożenie CRM w Telekomunikacji Polskiej*, www.sceno.edu.pl, z dn. 15.07.2010 r.

prowodzi obsługę telefoniczną Błękitnej Linii w zakresie produktów i usług TP (udzielanie informacji, sprzedaż w formie *upsellingu*²⁰⁴, doradztwo, przyjmowanie zamówień, aktywowanie usług) oraz przyjmowania reklamacji, skarg i awarii. Telecentrum głównie zajmuje się obsługą zgłoszeń przychodzących. Dodatkowo przez Błękitną Linie klienci TP mogą korzystać z automatycznej obsługi (IVR), za pośrednictwem której bez konieczności rozmowy z doradcą można sprawdzić wysokość rachunku, uzyskać informację na temat usług i aktualnych promocji.

6.10.2. Zatrudnienie i dostępność kadr

Obecnie Telecentrum Partnerskie TP w Białymstoku zatrudnia 74 pracowników etatowych, 8 kierowników sekcji, kierownika wydziału oraz 6 specjalistów ds. obsługi klientów indywidualnych, a także 70 osób zatrudnionych tymczasowo. Większość pracowników stanowią kobiety, głównie osoby młode, w dużej mierze studiujące. Ponadto firma zatrudnia dwie osoby niepełnosprawne. Telecentrum charakteryzuje się płaską strukturą zatrudnienia o dużej rozpiętości kierowania. Kierownik nadzoruje średnio pracę 16-17 osób, a wskaźnik pełnego etatu pracy (*Full Time Employment – FTE*) wynosi 13 osób²⁰⁵.

Telecentrum zapewnia swoim pracownikom bogatą ofertę szkoleń wewnętrznych. Każda nowo zatrudniona osoba poddawana jest treningowi adaptacyjnemu, który trwa średnio 2 tygodnie (od 10 do 12 dni). Niemniej jednak, mimo intensywnego szkolenia, konsultant staje się w pełni efektywny dopiero po upływie trzech miesięcy praktyki. Pracownikom zapewnia się również szkolenia specjalistyczne, trwające średnio 17 dni. Szkolenia te dotyczą wykorzystywania aplikacji, a także prowadzone są z zakresu przyjmowania reklamacji i obsługi trudnego klienta. Kadrze menedżerskiej zapewnia się szkolenia z technik zarządzania, umiejętności słuchania oraz umiejętności coachingu²⁰⁶.

Każdy pracownik okresowo poddawany jest ocenie, mającej na celu podnoszenie jakości obsługi klientów, a także identyfikowanie indywidualnych potrzeb rozwoju. Rozmowy prowadzone przez konsultantów są nagrywane, a następnie odsłuchiwane przez kierowników poszczególnych sekcji. Analiza zapisu dźwięku pozwala na zdiagnozowanie potrzeb szkoleniowych poszczególnych konsultantów, a następnie zorganizowanie „szytych na miarę” szkoleń. Ponadto pracowników wspiera się szkoleniami e-learningowymi o różnej tematyce.

Rotacja pracowników wynosi średnio 8-10% w skali roku. W pierwszej kolejności prowadzona jest rekrutacja wewnętrzna. Na stanowisko konsultanta zatrudnia się osoby z wykształceniem średnim, posiadające rozwinięte umiejętności komunikacyjne, pozbawione wad wymowy, a także wykazujące gotowość do pracy zmianowej (telecentrum działa bowiem 7 dni w tygodniu w godzinach od 7.00 do 23.00). Elastyczne podejście firmy do zatrudnienia umożliwia pracę studentom, którzy stanowią około 70% osób zatrudnionych tymczasowo. Stosunkowo wysokie bezrobocie oraz liczne ośrodki akademickie zlokalizowane w mieście powodują, że dostępność kadry jest wysoka²⁰⁷.

²⁰⁴ Pojęcie *upselling* oznacza sprzedaż przy okazji obsługi zgłoszenia przychodzącego.

²⁰⁵ Opracowano na podstawie rozmowy z przedstawicielem Telecentrum Partnerskie TP S.A. w Białymstoku.

²⁰⁶ Opracowano na podstawie rozmowy z przedstawicielem Telecentrum Partnerskie TP S.A. w Białymstoku.

²⁰⁷ Opracowano na podstawie rozmowy z przedstawicielem Telecentrum Partnerskie TP S.A. w Białymstoku.

Pracownicy mają relatywnie dużą swobodę działania z uwagi na to, że w firmie w zasadzie nie wykorzystuje się skryptów do prowadzenia rozmów z klientami. Dzięki temu konsultanci mogą wykazywać się większą inicjatywą i kreatywnością, co niewątpliwie ogranicza rutynę pracy.

6.10.3. Doświadczenia we współpracy z instytucjami rynku pracy

Doświadczenia Telecentrum w zakresie kooperacji z instytucjami rynku pracy można uznać za niewielkie. Telecentrum stale współpracuje z agencjami pracy tymczasowej (m.in. Work Service S.A. i Adecco Poland Sp. z o.o.). Współpraca dotyczy głównie rekrutacji pracowników tymczasowych, obejmującej weryfikację i ocenę kandydatów. Ponadto agencje zapewniają nowo zatrudnianym osobom szkolenia BHP. Firma nie podejmuje natomiast współpracy z urzędami pracy²⁰⁸.

6.10.4. Wnioski

Ograniczona współpraca z instytucjami rynku pracy wynika z dużej dostępności kadr w mieście. W Telecentrum istnieje duże zapotrzebowanie na różne szkolenia. Aczkolwiek większość z nich dotyczy nabywania specyficznych umiejętności wynikających z wyposażenia stanowiska pracy w odpowiednie aplikacje i systemy, niemniej jednak instytucje rynku pracy mogłyby wesprzeć Telecentrum szkoleniami w zakresie rozwoju kompetencji miękkich.

6.11. Podsumowanie

Podsumowując powiązania sektora call/contact center z rynkiem pracy w województwie podlaskim należy stwierdzić, że:

- 1) Przedsiębiorcy nie zgłaszają istotnych barier w dostępie do odpowiednich kadr. Wśród pracowników dominują osoby młode, głównie studenci.
- 2) Zawody dominujące w sektorze to konsultant (telemarketer, specjalista ds. obsługi klienta, konsultant ds. help desk), trener, lider zespołu, menedżer. Obecnie, zdaniem pracodawców sektora, najbardziej pożądanym zawodem jest zawód telemarketera.
- 3) Pracodawcy sektora CC oczekują od pracowników:
 - wykształcenia średniego;
 - wysoce rozwiniętych kompetencji miękkich;
 - komunikatywności i umiejętności prowadzenia rozmowy;
 - umiejętności negocjacyjnych;
 - umiejętności obsługi komputera;
 - gotowości do pracy w elastycznych godzinach;
 - dużej odporności na stres;
 - rzetelności, sumienności, zaangażowania, kultury osobistej;
 - dobrej dykcji i miłego głosu.
- 4) Przewiduje się trendy w kierunku specjalizacji zatrudnienia w sektorze, wynikające ze specjalizacji branżowej firm sektora (np. specjalizacja w windykacji telefonicznej)

²⁰⁸ Opracowano na podstawie rozmowy z przedstawicielem Telecentrum Partnerskie TP S.A. w Białymstoku.

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych
STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI
– SEKTOR CALL CENTER

oraz wzrost zapotrzebowania na pracowników ze znajomością języków obcych, głównie języka angielskiego.

- 5) Zatrudnienie w sektorze powinno się zwiększać głównie w kraju, trend ten w mniejszym stopniu dotyczyć będzie województwa podlaskiego.
- 6) Przedsiębiorcy samodzielnie organizują proces podnoszenia kwalifikacji i umiejętności pracowników, zapewniając głównie szkolenia bezpośrednio związane z realizowanymi projektami, szkolenia produktowe i sprzedażowe, z obsługi klienta oraz z obsługi trudnego klienta, a także związane z obsługą aplikacji.
- 7) Obserwuje się ograniczony zakres współpracy z instytucjami rynku pracy w zakresie rekrutacji przez urząd pracy do pracy i na praktyki.
- 8) Przedstawiciele sektora dostrzegają możliwości występowania współpracy z urzędami pracy w zakresie pozyskiwania funduszy na tworzenie nowych miejsc pracy, rekrutacji pracowników, kształcenia pracowników, poprawy wizerunku zawodu konsultanta, promocji telemarketingu i *outsourcingu* oraz edukacji przedsiębiorstw w zakresie korzyści wynikających z usług call/contact center.

7. Analiza SWOT sektora

Analiza SWOT to kompleksowa metoda służąca zarówno badaniu otoczenia, np. sektora, jak i do analizy jego wnętrza. Jest ona uznawana za jedną z metod rejestracji i klasyfikacji czynników warunkujących strategię analizowanego podmiotu. Nazwa SWOT jest akronimem słów *Strengths* – mocne strony podmiotu, *Weakness* – słabe strony podmiotu, *Opportunities* – szanse w otoczeniu, *Threats* – zagrożenia w otoczeniu.

Metoda ta została zastosowana ze względu na jej zaletę, jaką jest kompleksowość, co pozwala na ujęcie wszystkich czynników określających potencjał rozwojowy sektora. Prowadzona analiza popytowych i podażowych uwarunkowań rozwoju sektora na podstawie badań desk research pozwoliła sformułować przede wszystkim szanse i zagrożenia jako czynniki zewnętrzne oddziałujące na rozwój sektora. Były one również podstawą do określenia mocnych i słabych stron. Ta część analizy SWOT bazuje ponadto na informacjach zebranych przy wykorzystaniu innych technik badawczych: indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI/ITI), zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI), które zostały przeprowadzone z przedstawicielami badanych przedsiębiorstw i instytucji otoczenia. Analiza SWOT została wypracowana także podczas spotkań zespołu badawczego z ekspertami (ZE).

Realizacja badań za pomocą tej metody polegała na: a) wyodrębnieniu zewnętrznych w stosunku do sektora czynników oraz tych, które mają charakter uwarunkowań wewnętrznych; b) wskazaniu czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które wywierają negatywny wpływ na sektor oraz tych, które mają pozytywny wpływ na sektor.

Analiza SWOT pozwoliła na określenie mocnych i słabych stron sektora CC oraz szans i zagrożeń w jego otoczeniu. Należy jednak zaznaczyć, że niniejsza analiza nie jest typową analizą SWOT sektora, z racji na to, że sektor w zasadzie nie istnieje, a funkcjonujące w nim podmioty mogłyby stanowić zaledwie jego załączkową postać. Analiza dotyczy więc raczej uwarunkowań województwa podlaskiego, jako potencjalnego miejsca lokalizacji sektora call/contact center.

Tabela 17. Analiza SWOT

Uwarunkowania wewnętrzne	
Mocne strony	Słabe strony
• Dostęp do relatywnie tańszej siły roboczej niż w innych województwach • Brak konkurencji w województwie w sektorze niższe ceny usług okołobiznesowych, np. związanych z wynajmem powierzchni lokalowych • Niższe koszty operacyjne w województwie podlaskim niż w innych częściach kraju, w tym związane z wynajmem powierzchni biurowych oraz zatrudnieniem, wyszkoleniem i utrzymaniem pracowników, a także utrzymaniem i aktualizacją systemu	• Mały popyt na usługi call center w województwie (mała liczba przedsiębiorstw wpisujących się w profil potencjalnego klienta CC oraz brak dużych firm otwierających CC na potrzeby własne) • Niski poziom atrakcyjności inwestycyjnej województwa • Brak świadomości możliwości wykorzystania call/contact center wśród przedsiębiorców województwa • Wysokie bariery wejścia (wysokie koszty związane z inwestycjami w sprzęt, oprogramowanie i kadry) • Wysokie koszty wyjścia z sektora

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych
STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI
 – SEKTOR CALL CENTER

	• Brak dużych wyposażonych w infrastrukturę powierzchni lokalowych o odpowiednich parametrach (co najmniej 1 000 – 2 000 m²) • Relatywnie wysokie koszty usług operatorów telekomunikacyjnych w porównaniu do rynków zagranicznych • Bardzo mała koncentracja podmiotów świadczących zewnętrzne usługi call/contact center w województwie • Brak rozpoznawalnych marek w regionie • Mała dostępność komunikacyjna województwa
Uwarunkowania zewnętrzne	
Szanse	Zagrożenia
• Możliwości pozyskania środków z Unii Europejskiej • Promowanie innowacyjnej gospodarki na szczeblu regionalnym i krajowym • Realizacja wielu inwestycji w infrastrukturę telekomunikacyjną (sieć szerokopasmowa Polski Wschodniej) • Rozwój marketingu bezpośredniego, w tym telemarketingu • Umacnianie się „szybkiego stylu życia” i wzorców konsumpcji nakierowanych na dokonywanie zakupów za pośrednictwem Internetu lub telefonu • Wzrost świadomości firm z korzyści wynikających z outsourcingu (w kraju) • Wzrost znaczenia sektora e-commerce w gospodarce • Postępująca liberalizacja rynku operatorów telekomunikacyjnych • Coraz powszechniejszy dostęp do Internetu i telefonów komórkowych • Rozszerzenie zakresu dofinansowania dla firm zatrudniających osoby niepełnosprawne z funduszy PFRON • Wzrost otwartości władz (w szczególności Urzędów Miast i Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego) na nowe inicjatywy w województwie	• Dynamiczny rozwój konkurencji w kraju • Rosnąca konkurencja cenowa ze strony zagranicznych CC (<i>offshoring</i>) • Utrzymywanie się niskiego poziomu wiedzy o call/contact center w województwie • Zachowanie mało elastycznych przepisów prawa pracy • Tendencje do automatyzacji i samoobsługi powodujące, że może zmniejszać się zapotrzebowanie na konieczność kontaktu z konsultantem • Utrzymujący się niekorzystny wizerunek województwa podlaskiego wśród potencjalnych inwestorów • Utrzymujące się wykluczenie cyfrowe, niski poziom społeczeństwa informacyjnego • Postrzeganie zawodu konsultanta jako pracy tymczasowej, o niskim statusie, bez możliwości rozwoju • Nasilenie się migracji kadr do innych regionów i za granicę

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Niewątpliwie mocną stroną województwa, a tym samym sektora, jest dostęp do relatywnie tańszej siły roboczej niż w innych regionach Polski. Niskie koszty pracy wynikają ze stosunkowo wysokiego bezrobocia. Ponadto w największych miastach województwa funkcjonuje wiele ośrodków akademickich, kształcących studentów na różnych kierunkach. Warto zaznaczyć, że to studenci stanowią najbardziej pożądaną grupę potencjalnych pracowników centrów. Za mocną stroną sektora można również uznać brak konkurencji w województwie, w zakresie świadczenia usług CC.

Słabe strony sektora, a także samego województwa podlaskiego jako miejsca jego rozwoju, niestety dominują nad mocnymi stronami. Największą barierę stanowi mały popyt na usługi call/contact center w województwie, wyrażający się poprzez niewielką liczbę

przedsiębiorstw wpisujących się w profil potencjalnego klienta CC oraz brak dużych firm otwierających centra na potrzeby własne. Potwierdzają to wyniki wywiadów indywidualnych (IDI/ITI 1, 2) oraz grupowych (FGI). Respondenci tłumaczyli, że chociaż usługi centrów mogą być realizowane dla podmiotów zlokalizowanych setki kilometrów dalej, jednak firmy wolą inwestować w tych miejscach, gdzie istnieje zapotrzebowanie na ich usługi. Kolejną bolączką sektora jest niski poziom atrakcyjności inwestycyjnej województwa, powodowany m.in. brakiem dużych (o powierzchni co najmniej 1000-2000 m²), wyposażonych w odpowiednią infrastrukturę powierzchni lokalowych oraz słabą dostępnością komunikacyjną województwa, a także niedostatecznie rozwiniętą komunikacją miejską. Ponadto, słabą stroną sektora są wysokie bariery wejścia, wynikające z konieczności poniesienia dużych nakładów kapitałowych na wyposażenie biur, zakup sprzętu, oprogramowania i integracji systemów. Problem stanowi również brak świadomości możliwości wykorzystania call/contact center wśród przedsiębiorców województwa.

Najsilniejszą szansą sektora oraz województwa jako miejsca jego lokalizacji jest rozwój ośrodków akademickich, co w przyszłości zapewni jeszcze większą dostępność kadr. Istotna jest również możliwość pozyskiwania środków z Unii Europejskiej. Ponadto szans sektora można upatrywać w realizacji wielu inwestycji w infrastrukturę telekomunikacyjną w województwie. Jedną z nich jest budowa sieci szerokopasmowej Polski Wschodniej. Szanse sektora stanowią również liczne trendy przyczyniające się do wzrostu popytu na usługi call/contact center. Należy do nich zaliczyć: rozwój marketingu bezpośredniego, w tym telemarketingu; wzrost popularności *outsourcingu* jako alternatywnego modelu biznesowego; umacnianie się „szybkiego stylu życia” i wzorców konsumpcji nakierowanych na dokonywanie zakupów przez Internet i telefon.

Najpoważniejszym zagrożeniem sektora jest dynamiczny rozwój konkurencji w kraju. Ponadto rozwój sektora ogranicza ciągle niski poziom wiedzy o call/contact center w województwie. Nie sprzyja rozwojowi również utrzymywanie się mało elastycznych przepisów prawa pracy. Bariere w przyszłości stanowić może utrzymujący się niekorzystny wizerunek województwa wśród inwestorów.

8. Uwarunkowania i prognozy rozwoju sektora w województwie podlaskim. Rekomendacje

Bazą do podsumowania uwarunkowań rozwoju sektora call/contact center w województwie podlaskim stały się analizy przeprowadzone w trzech obszarach: 1. Popytowo-podażowe zewnętrzne uwarunkowania rozwojowe sektora; 2. Analiza sił konkurencji w sektorze; 3. Analiza powiązań sektora z rynkiem pracy.

Ponadto dokonano próby wskazania prognoz przyszłości sektora uwzględniając szanse i zagrożenia wynikające z uwarunkowań zewnętrznych. Zastosowano przy tym metodę scenariuszową oraz wyniki analizy SWOT. Uzyskane wyniki zostały zatwierdzone przez zespół ekspertów i posłużyły do sformułowania nie tylko strategii średniookresowej przyszłości sektora, lecz także były podstawą do zaprezentowanych rekomendacji w zakresie wpływu różnych grup podmiotów, w tym: podmiotów gospodarczych sektora i potencjalnych wchodzących, władz regionalnych i instytucji powiązanych z rynkiem pracy/sektorem.

8.1. Uwarunkowania rozwoju sektora

8.1.1. Determinanty i bariery rozwoju sektora

Istotnym atrybutem województwa podlaskiego, a tym samym mocną stroną sektora CC jest dostęp do relatywnie tańszej siły roboczej. Cenowa konkurencyjność zasobów kadrowych niewątpliwie wynika ze stosunkowo wysokiej stopy bezrobocia, ale przede wszystkim z dużej liczby ośrodków akademickich, a co za tym idzie ogromnej rzeszy wykwalifikowanych studentów gotowych do podjęcia zatrudnienia. Co więcej, studenci okazują się najbardziej pożądanymi pracownikami centrów na całym świecie. Kolejną ważną determinantą rozwoju są niższe ceny usług okołobiznesowych, związanych np. z wynajmem powierzchni lokalowych, czy też obsługą prawno-administracyjną. Jako główną barierę rozwojową sektora wskazywano (IDI/ITI, FGI, ZE) niski popyt na usługi call center wśród lokalnych przedsiębiorców. Zapotrzebowanie na usługi centrów zazwyczaj zgłaszają duże firmy, obsługujące klienta masowego, z którym wymagany jest bezpośredni kontakt. Takie podmioty stanowią niewielki odsetek przedsiębiorstw działających w województwie. Stąd też nie należy się spodziewać trendu wzrostowego w zakresie powstawania wewnętrznych centrów organizowanych na własny użytek. Centra outsourcingowe mogłyby kierować swoją ofertą do firm z całego kraju, a nawet z zagranicy, przewyższając w ten sposób problem braku popytu lokalnego.

Kolejną barierę rozwojową badanego obszaru wzrostu stanowi niski poziom atrakcyjności inwestycyjnej województwa, wynikający przede wszystkim z małej dostępności komunikacyjnej województwa oraz braku dużych, wyposażonych w odpowiednią infrastrukturę powierzchni lokalowych. Aby otworzyć niewielkie call/contact center firma musi dysponować lokalem o odpowiednich parametrach i powierzchni co najmniej 1 000 – 2 000 m². Ponadto wymaga się, aby tego typu obiekty były dobrze dostępne komunikacyjnie. W centrach pracują bowiem zazwyczaj osoby mniej uposażone, często korzystające z komunikacji miejskiej, a ponadto praca odbywa się zmianowo, co powoduje konieczność dojazdu również nocą (centra pracują 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu).

Podsumowując, na podstawie szeregu analiz prowadzonych w ramach badań sektora call/contact center można uznać, że wśród **głównych determinant rozwojowych** branży powinny pojawić się:

- dostęp do relatywnie tańszej siły roboczej niż w innych województwach;
- wsparcie rozwoju sektora call/contact center ze środków Unii Europejskiej;
- realizacja wielu inwestycji w infrastrukturę telekomunikacyjną (np. sieć szerokopasmowa Polski Wschodniej);
- rozwój marketingu bezpośredniego, w tym telemarketingu;
- umacnianie się „szybkiego stylu życia” i wzorców konsumpcji nakierowanych na dokonywanie zakupów za pośrednictwem Internetu lub telefonu;
- wzrost świadomości firm z korzyści wynikających z *outsourcingu*;
- wzrost znaczenia sektora e-commerce w gospodarce;
- wzrost otwartości władz na nowe inicjatywy w województwie.

Do **głównych barier rozwojowych** sektora zaliczono zaś:

- mały popyt na usługi call/contact center w województwie podlaskim;
- niski poziom atrakcyjności inwestycyjnej województwa;
- wysokie bariery wejścia i wyjścia;
- wysokie koszty operacyjne;
- brak dużych wyposażonych w infrastrukturę powierzchni lokalowych w województwie;
- postrzeganie zawodu konsultanta jako pracy tymczasowej, o niskim statusie, bez możliwości rozwoju;
- dynamiczny rozwój konkurencji w kraju;
- rosnącą konkurencję cenową ze strony zagranicznych CC (*offshoring*);
- utrzymywanie się niskiego poziomu wiedzy o call/contact center w województwie.

Liczne bariery rozwojowe powodują, że sytuację sektora call/contact center należy określić jako raczej niekorzystną. Taki stan rzeczy potwierdza również analiza pięciu sił Portera. Badanie sił konkurencyjności w sektorze wskazuje, że presja ze strony dostawców jest duża, co wynika głównie z wysokiej koncentracji producentów sprzętu i oprogramowania CC. Ponadto zauważa się poważne uzależnienie jakości oferty CC od jakości świadczonych przez dostawców usług. Problem stanowi również wysoki koszt ewentualnej zmiany dostawcy. Konkurencja w województwie podlaskim w zasadzie nie ma miejsca, ze względu na niewielką liczbę występujących podmiotów. Rozwój sektora utrudniają natomiast wysokie bariery wejścia i wyjścia. Ponadto występują trudności ze strony odbiorców, polegające przede wszystkim na braku lokalnych nabywców usług call/contact center w regionie, co powoduje konieczność poszukiwania klientów na zewnątrz województwa. Odbiorcy w kraju są bardziej wymagający i oczekują wyższej jakości usług. O ich zainteresowanie zabiega wielu konkurentów o ugruntowanej pozycji rynkowej. Zagrożenie ze strony substytutów w zasadzie nie istnieje z uwagi na ich brak. Zamiennikiem call/contact center można by określić jedynie usługi świadczone za pośrednictwem Internetu, które z drugiej strony stanowią istotne wsparcie CC, a w wielu przypadkach jego element.

Niniejsza analiza ma na celu zidentyfikować i zdiagnozować możliwości wzrostu i innowacji sektora call/contact center w województwie podlaskim. Rozpatrywany obszar stanowi duży potencjał rozwojowy w gospodarce ogólnostanowiskowej i krajowej, o czym

świadczą wyniki licznych badań przytaczanych we wcześniejszych częściach raportu, prowadzonych na zasadzie analizy źródeł wtórnych (DR), jak również danych pierwotnych pozyskanych na potrzeby realizacji projektu (IDI/ITI, FGI, S, ZE). Sektor call/contact center w województwie podlaskim należy uznać za występujący w co najwyżej załączkowej postaci, z uwagi na niewielką liczbę jego przedstawicieli w regionie oraz ograniczony zakres świadczonych przez nich usług. Aczkolwiek analiza syntetycznych mierników poziomu rozwoju województwa wskazuje na jego liczne słabości względem innych regionów w kraju, zidentyfikowano szereg determinant wzrostu, niezwykle istotnych z punktu widzenia szans budowania sektora call/contact center.

8.1.2. Zagrożenia i szanse rozwojowe sektora

Mimo licznych barier, wyraźnie przewyższających mocne strony, sektor ma pewne szanse na rozwój. Należy do nich zaliczyć możliwości pozyskania środków z Unii Europejskiej, realizację wielu inwestycji w infrastrukturę telekomunikacyjną (sieć szerokopasmowa Polski Wschodniej) oraz wzrost otwartości władz, w szczególności urzędów miast i Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego na nowe inicjatywy w województwie, a także większą aktywność urzędów pracy. Ponadto w całym kraju oraz na świecie obserwuje się liczne trendy, niezwykle korzystne z punktu widzenia rozwoju centrów. Jednym z nich jest coraz większa popularność marketingu bezpośredniego, w tym telemarketingu, wzrost znaczenia sektora e-commerce w gospodarce i większa moda na dokonywanie zakupów przez Internet lub telefon. Poza tym postępuje liberalizacja rynku operatorów telekomunikacyjnych, zwiększa się dostęp do Internetu i telefonów komórkowych, a także rośnie świadomość firm z korzyści wynikających z *outsourcingu*. Warto również zaznaczyć że Polska staje się coraz atrakcyjniejszym miejscem lokalizacji centrów usługowych, aczkolwiek ma wielu poważnych konkurentów.

Prognozy przyszłości sektora call/contact center w województwie podlaskim byłyby całkiem optymistyczne, gdyby nie liczne zagrożenia w otoczeniu. Mały popyt na usługi CC w regionie powodowany jest między innymi niedostateczną wiedzą o call/contact center zarówno po stronie potencjalnych klientów, jak również przedstawicieli sektora, których usługi są na bardzo niskim poziomie. Wejście na rynek krajowy, gdzie zapotrzebowanie na CC występuje, też nie jest proste ze względu na mały potencjał podlaskich firm oraz dużą konkurencję w innych regionach. Z drugiej strony brakuje zainteresowania województwem ze strony inwestorów, co wynika z ciągle jeszcze utrzymującego się niekorzystnego wizerunku podlaskiego w kraju i Europie.

8.2. Prognozy rozwoju sektora

Prognozowaniu rozwoju sektora call/contact center posłużyły scenariusze stanów otoczenia oraz wyniki przeprowadzonej analizy SWOT.

8.2.1. Scenariusze stanów otoczenia sektora

Scenariusze stanów otoczenia skonstruowano na podstawie zestawu przeanalizowanych czynników popytowych i podażowych metodą desk research. Opracowano cztery różne

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych
STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI
– SEKTOR CALL CENTER

scenariusze przyszłości: optymistyczny, pesymistyczny, najbardziej prawdopodobny oraz niespodziankowy. Poszczególne warianty poddane zostały wnikliwej weryfikacji w ramach prac zespołu ekspertów. Poszczególnym czynnikom przypisano odpowiednie siły wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia. Ostateczne wyniki prac zespołu ekspertów zaprezentowano poniżej. Punktem wyjścia do prac nad scenariuszami było przygotowanie tabeli 18., przedstawiającej analizę tendencji w otoczeniu sektora. Zawarto w niej zewnętrzne czynniki uwarunkowania rozwoju sektora z podziałem na sfery, opisane we wcześniejszej części niniejszego raportu. Czynnikom przypisano negatywną lub pozytywną siłę wpływu określoną w skali od -5 do +5 punktów, w trzech wariantach zmian: wzrostu, stagnacji oraz regresu. Każdemu czynnikowi wyznaczono prawdopodobieństwo wystąpienia danego procesu.

Dokonując analizy tendencji w otoczeniu, uwzględniono pięć stref: ekonomiczną, technologiczną, społeczną, prawno-administracyjną oraz międzynarodową. Najlichnieszą strefą okazała się strefa ekonomiczna, w ramach której wyodrębniono i dokonano oceny aż ośmiu czynników.

Tabela 18. Analiza tendencji w otoczeniu

Strefa	Prawdopodobieństwo (od 0 do 1)		Tendencja (od -5 do +5)
Ekonomiczna			
tempo wzrostu PKB	wzrost	0,30	+4
	stabilizacja	0,60	+2
	regres	0,10	-2
wzrost poziomu bezrobocia	wzrost	0,30	-3
	stabilizacja	0,50	+1
	regres	0,20	+2
poprawa wyników finansowych przedsiębiorstw	wzrost	0,40	+4
	stabilizacja	0,40	+1
	regres	0,20	-3
rozwój rynku finansowego	wzrost	0,50	+5
	stabilizacja	0,40	+2
	regres	0,10	-3
tempo wzrostu rynku CC	wzrost	0,30	+4
	stabilizacja	0,60	+1
	regres	0,10	-3
wzrost finansowania z funduszy unijnych	wzrost	0,20	+3
	stabilizacja	0,30	0
	regres	0,50	-2
wzrost wydatków na marketing bezpośredni, w szczególności telemarketing	wzrost	0,70	+4
	stabilizacja	0,25	+1
	regres	0,05	-2

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych
STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI
 – SEKTOR CALL CENTER

wzrost rynku <i>outsourcingu</i> jako alternatywnego modelu biznesowego	wzrost	0,70	+4
	stabilizacja	0,25	0
	regres	0,05	-2
Technologiczna			
postęp techniczny	wzrost	0,80	+4
	stabilizacja	0,15	0
	regres	0,05	-3
Spoleczna			
umacnianie się stylu życia i wzorców konsumpcji nakierowanych na dokonywanie zakupów za pośrednictwem Internetu lub telefonu	wzrost	0,80	+5
	stabilizacja	0,15	+1
	regres	0,05	-3
wzrost świadomości nowych technologii (dot. przedsiębiorstw/instytucji będących klientami CC)	wzrost	0,70	+4
	stabilizacja	0,25	+1
	regres	0,05	-3
Prawno-administracyjna			
poprawa przepisów prawa pracy i BHP (uproszczenie, uelastycznienie)	wzrost	0,30	+3
	stabilizacja	0,50	0
	regres	0,20	-2
poprawa prawodawstwa w zakresie ochrony danych osobowych (uproszczenie, uelastycznienie)	wzrost	0,30	+2
	stabilizacja	0,60	0
	regres	0,10	-2
Międzynarodowa			
wzrost popytu na usługi CC na rynkach zagranicznych	wzrost	0,50	+4
	stabilizacja	0,40	+1
	regres	0,10	-2
bariery wejścia na rynki zagraniczne (np. językowe, kulturowe)	wzrost	0,30	-3
	stabilizacja	0,60	-1
	regres	0,10	+2

Źródło: opracowanie własne.

Szczególny wzrost prognozowany jest w odniesieniu do rozwoju rynku *outsourcingu* oraz zwiększenia wydatków na marketing bezpośredni, w tym telemarketing. Oba czynniki charakteryzują się bardzo korzystną siłą oddziaływania na sektor. Istnieją również szanse, choć mniejsze, na wzrost rynku finansowego. Tendencję spadkową natomiast przewiduje się w zakresie możliwości finansowania działalności z funduszy unijnych. Relatywnie wysokie prawdopodobieństwo spadku dostępności finansowania będzie niekorzystnie wpływać na sytuację w sektorze.

Pozostałe czynniki w najbliższej przyszłości nie powinny ulegać zmianom. W strefie technologicznej ujęto postęp techniczny, rozumiany przede wszystkim jako dostępność

innowacyjnych rozwiązań wspierających działanie call/contact center, rozwój infrastruktury telekomunikacyjnej i telefonii oraz rozwój społeczeństwa informacyjnego. Należy oczekiwać, że czynnik ten będzie charakteryzował się wyraźną tendencją wzrostową, o dużej sile oddziaływania na sektor.

Strefę społeczną tworzą dwa czynniki: umacnianie się stylu życia i wzorców konsumpcji nakierowanych na dokonywanie zakupów za pośrednictwem Internetu lub telefonu oraz wzrost świadomości nowych technologii wśród odbiorców usług CC. Oba czynniki wykazują wyraźną tendencję wzrostu o dużej sile oddziaływania.

Na strefę prawno-administracyjną składają się kolejne dwa czynniki. Oba charakteryzuje duże prawdopodobieństwo stagnacji i niewielkie szanse na wzrost. Nie należy spodziewać się szczególnych usprawnień i uproszczeń w prawie pracy, jak również w zakresie przepisów dotyczących ochrony danych osobowych.

Ostatnia analizowana strefa – międzynarodowa – również składa się z dwóch czynników. Zgodnie z szacunkami prawdopodobieństwa, można spodziewać się wzrostu popytu na usługi CC na rynkach zagranicznych oraz stagnacji w przypadku barier wejścia na obce rynki.

8.2.2. Scenariusz optymistyczny

Na podstawie analizy tendencji w otoczeniu opracowane zostały cztery scenariusze. Pierwszy, scenariusz optymistyczny – stworzono przy założeniu najbardziej korzystnych dla sektora zmian w otoczeniu (tabela 19.).

Największy pozytywny wpływ na sektor ze wszystkich analizowanych sfer ma sfera społeczna, której siła wpływu wynosi 4,50. Oczekuje się optymistycznych zmian związanych przede wszystkim z umacnianiem się stylu życia i wzorców konsumpcji nakierowanych na dokonywanie zakupów przez Internet lub telefon. Pozytywnie na sektor będą oddziaływać również takie czynniki, jak: wzrost świadomości nowych technologii wśród klientów sektora, wzrost PKB, poprawa wyników finansowych przedsiębiorstw, rozwój rynku finansowego, wzrost wydatków na telemarketing, większa popularność *outsourcingu*, postęp techniczny oraz wzrost popytu na usługi CC za granicą. Najmniejszej pozytywnej siły oddziaływania na sektor należy spodziewać się ze strony strefy prawno-administracyjnej, gdzie siła wpływu wyniosła zaledwie 2,50. Niewielką siłą wpływu charakteryzuje się również strefa międzynarodowa (3,00).

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych
STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI
 – SEKTOR CALL CENTER

Tabela 19. Scenariusz optymistyczny

Elementy scenariusza	Siła wpływu
Sfera	
Ekonomiczna	
tempo wzrostu PKB	+4
wzrost poziomu bezrobocia	+2
poprawa wyników finansowych przedsiębiorstw	+4
rozwój rynku finansowego	+5
tempo wzrostu rynku CC	+4
wzrost finansowania z funduszy unijnych	+3
wzrost wydatków na marketing bezpośredni, w szczególności telemarketing	+4
wzrost rynku <i>outsourcingu</i> jako alternatywnego modelu biznesowego	+4
<i>Średnia siła wpływu</i>	3,75
Technologiczna	
postęp techniczny	+4
<i>Średnia siła wpływu</i>	4,00
Spoleczna	
umacnianie się stylu życia i wzorców konsumpcji nakierowanych na dokonywanie zakupów za pośrednictwem Internetu lub telefonu	+5
wzrost świadomości nowych technologii (wśród klientów sektora)	+4
<i>Średnia siła wpływu</i>	4,50
Prawno-administracyjna	
poprawa przepisów prawa pracy	+3
poprawa prawodawstwa w zakresie ochrony danych osobowych	+2
<i>Średnia siła wpływu</i>	2,50
Międzynarodowe	
wzrost popytu na usługi CC na rynkach zagranicznych	+4
bariery wejścia na rynki zagraniczne (np. językowe, kulturowe)	+2
<i>Średnia siła wpływu</i>	3,00

Źródło: opracowanie własne.

8.2.3. Scenariusz pesymistyczny

Trendy i procesy wywierające negatywny wpływ na sektor przedstawia scenariusz pesymistyczny (tabela 20.). Zgodnie z prognozami należy się spodziewać największego negatywnego oddziaływania na sektor ze strony strefy technologicznej i społecznej. Dla obu stref siła oddziaływania osiągnęła wartość -3,00. Najmniej szkodliwy wpływ na sektor może mieć strefa prawno-administracyjna (-2,00).

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych
STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI
 – SEKTOR CALL CENTER

Tabela 20. Scenariusz pesymistyczny

Elementy scenariusza	Siła wpływu
Sfera	
Ekonomiczna	
tempo wzrostu PKB	-2
wzrost poziomu bezrobocia	-3
poprawa wyników finansowych przedsiębiorstw	-3
rozwój rynku finansowego	-3
tempo wzrostu rynku CC	-3
wzrost finansowania z funduszy unijnych	-2
wzrost wydatków na marketing bezpośredni, w szczególności telemarketing	-2
wzrost rynku <i>outsourcingu</i> jako alternatywnego modelu biznesowego	-2
<i>Średnia siła wpływu</i>	-2,50
Technologiczna	
postęp techniczny	-3
<i>Średnia siła wpływu</i>	-3,00
Spoleczna	
umacnianie się stylu życia i wzorców konsumpcji nakierowanych na dokonywanie zakupów za pośrednictwem Internetu lub telefonu	-3
wzrost świadomości nowych technologii (wśród klientów sektora)	-3
<i>Średnia siła wpływu</i>	-3,00
Prawno-administracyjna	
poprawa przepisów prawa pracy	-2
poprawa prawodawstwa w zakresie ochrony danych osobowych	-2
<i>Średnia siła wpływu</i>	-2,00
Międzynarodowe	
wzrost popytu na usługi CC na rynkach zagranicznych	-2
bariery wejścia na rynki zagraniczne (np. językowe, kulturowe)	-3
<i>Średnia siła wpływu</i>	-2,50

Źródło: opracowanie własne.

8.2.4. Scenariusz najbardziej prawdopodobny

Trzeci scenariusz ukazuje najbardziej prawdopodobne trendy zmian w otoczeniu. Scenariusz najbardziej prawdopodobny wraz ze scenariuszem niespodziankowym stanowią istotne uzupełnienie analizy prowadzonej na podstawie scenariuszy optymistycznego i pesymistycznego. Z punktu widzenia siły oddziaływania poszczególnych sfer na sektor, prognozuje się największe prawdopodobieństwo pojawienia się pozytywnych tendencji w sferze społecznej (4,50), natomiast największe prawdopodobieństwo wystąpienia negatywnych trendów związane jest ze sferą ekonomiczną (tabela 21.).

Stosunkowo dużą siłą pozytywnego, prawdopodobnego oddziaływania przypisuje się również sferze technologicznej i międzynarodowej.

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych
STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI
 – SEKTOR CALL CENTER

Tabela 21. Scenariusz najbardziej prawdopodobny

Elementy scenariusza	Prawdopodobieństwo	Sila wpływu dodatnia	Sila wpływu ujemna
Sfera			
Ekonomiczna			
tempo wzrostu PKB	0,60	+2	
wzrost poziomu bezrobocia	0,50	+1	
poprawa wyników finansowych przedsiębiorstw	0,40	+4	
rozwój rynku finansowego	0,50	+5	
tempo wzrostu rynku CC	0,60	+1	
wzrost finansowania z funduszy unijnych	0,50		-2
wzrost wydatków na marketing bezpośredni, w szczególności telemarketing	0,70	+4	
wzrost rynku <i>outsourcingu</i> jako alternatywnego modelu biznesowego	0,70	+4	
<i>Średnia siła wpływu</i>		3,00	-2,00
Technologiczna			
postęp techniczny	0,80	+4	
<i>Średnia siła wpływu</i>		4,00	0,00
Spoleczna			
umacnianie się stylu życia i wzorców konsumpcji nakierowanych na dokonywanie zakupów za pośrednictwem Internetu lub telefonu	0,80	+5	
wzrost świadomości nowych technologii (wśród klientów sektora)	0,70	+4	
<i>Średnia siła wpływu</i>		4,50	0,00
Prawno-administracyjna			
poprawa przepisów prawa pracy	0,50	0	
poprawa prawodawstwa w zakresie ochrony danych osobowych	0,60	0	
<i>Średnia siła wpływu</i>		0,00	0,00
Międzynarodowe			
wzrost popytu na usługi CC na rynkach zagranicznych	0,50	+4	
bariery wejścia na rynki zagraniczne (np. językowe, kulturowe)	0,60		-1
<i>Średnia siła wpływu</i>		4,00	-1,00

Źródło: opracowanie własne.

8.2.5. Scenariusz niespodziankowy

Czwarty spośród przygotowanych scenariuszy to scenariusz niespodziankowy. Scenariusz ten prezentuje trendy, które niezależnie od rodzaju siły oddziaływania, negatywnej lub pozytywnej, charakteryzują się najmniejszym prawdopodobieństwem wystąpienia

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
 Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych
STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI
 – SEKTOR CALL CENTER

(tabela 22.). Najmniejsze jest prawdopodobieństwo wystąpienia negatywnych trendów w sferze prawno-administracyjnej i międzynarodowej, a największe w sferze technologicznej i społecznej.

Tabela 22. Scenariusz niespodziankowy

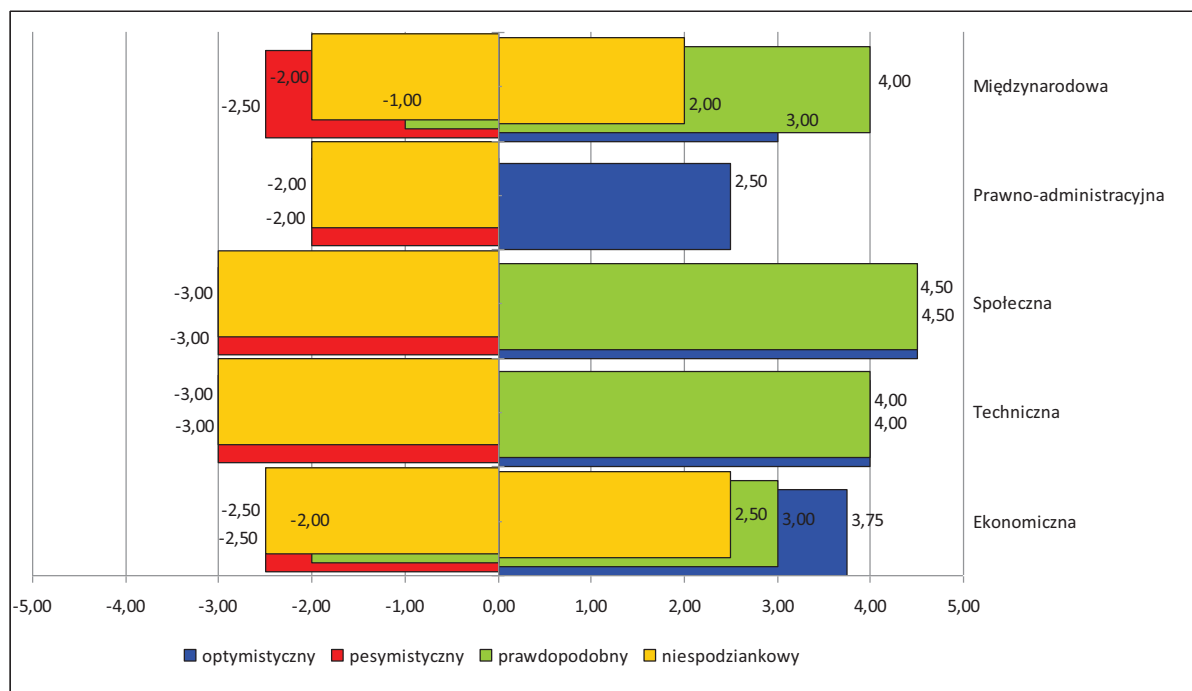
Elementy scenariusza	Prawdopodobieństwo	Sila wpływu dodatnia	Sila wpływu ujemna
Sfera			
Ekonomiczna			
tempo wzrostu PKB	0,10		-2
wzrost poziomu bezrobocia	0,20	+2	
poprawa wyników finansowych przedsiębiorstw	0,20		-3
rozwój rynku finansowego	0,10		-3
tempo wzrostu rynku CC	0,10		-3
wzrost finansowania z funduszy unijnych	0,20	+3	
wzrost wydatków na marketing bezpośredni, w szczególności telemarketing	0,05		-2
wzrost rynku <i>outsourcingu</i> jako alternatywnego modelu biznesowego	0,05		-2
<i>Średnia siła wpływu</i>		2,50	-2,50
Technologiczna			
postęp techniczny	0,05		-3
<i>Średnia siła wpływu</i>		0,00	-3,00
Spoleczna			
umacnianie się stylu życia i wzorców konsumpcji nakierowanych na dokonywanie zakupów za pośrednictwem Internetu lub telefonu	0,05		-3
wzrost świadomości nowych technologii (wśród klientów sektora)	0,05		-3
<i>Średnia siła wpływu</i>		0,00	-3,00
Prawno-administracyjna			
poprawa przepisów prawa pracy	0,20		-2
poprawa prawodawstwa w zakresie ochrony danych osobowych	0,10		-2
<i>Średnia siła wpływu</i>		0,00	-2,00
Międzynarodowe			
wzrost popytu na usługi CC na rynkach zagranicznych	0,10		-2
bariery wejścia na rynki zagraniczne (np. językowe, kulturowe)	0,10	+2	
<i>Średnia siła wpływu</i>		2,00	-2,00

Źródło: opracowanie własne.

8.2.6. Podsumowanie

Otrzymane wyniki pozwoliły na sporządzenie wykresu prezentującego źródła szans i zagrożeń występujących w otoczeniu (rysunek 7.).

Rysunek 7. Otoczenie – źródła szans i zagrożeń w sektorze



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że największy negatywny wpływ na rozwój sektora mogą mieć czynniki należące do strefy społecznej i technologicznej, czemu potwierdzenie daje wysoka wartość ujemna (-3,00), charakterystyczna zarówno dla scenariusza pesymistycznego, jak i niespodziankowego. Z drugiej strony obie strefy charakteryzują się największą dodatnią siłą oddziaływania w przypadku zaistnienia scenariusza najbardziej prawdopodobnego i optymistycznego. Ich wartości wynoszą 4,50 oraz 4,00 odpowiednio dla strefy społecznej i technologicznej. Wysoce prawdopodobne jest również zaistnienie korzystnych trendów w strefie międzynarodowej. W tych strefach należy upatrywać największych szans dla rozwoju sektora. W procesie konstruowania strategii sektora na szczególną uwagę zasługują strefy społeczna i technologiczna, ze względu na największą rozpiętość między optymistycznymi i pesymistycznymi prognozami. Zgodnie z powyższym, czynniki w tych strefach są najmniej przewidywalne, a co za tym idzie mogą mieć najbardziej gwałtowny wpływ na sytuację sektora. Najmniej dynamiczna okazuje się sfera prawno-administracyjna. Należące do niej czynniki nie powinny w znaczny sposób oddziaływać na sektor.

8.3. Strategia rozwoju sektora wynikająca z analizy SWOT

Dalsze prognozy rozwoju sektora call/contact center oparto na uzyskanej w trakcie opracowywania analizy SWOT liście mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń sektora.

Można wyróżnić cztery potencjalne sytuacje, gdy:

- wewnątrz sektora przeważają mocne strony, a w otoczeniu szanse;
- wewnątrz sektora przeważają słabe strony, zaś w otoczeniu szanse;
- wewnątrz sektora przeważają silne strony, zaś w otoczeniu zagrożenia;
- wewnątrz sektora przeważają słabe strony, zaś w otoczeniu zagrożenia.

W odniesieniu do czterech powyższych sytuacji, strategie rozwoju sektora mogą być następujące: strategia maxi-maxi, strategia mini-maxi, strategia maxi-mini i strategia mini-mini.

Najbardziej bliska sektorowi call/contact center wydaje się strategia mini-mini, co wynika z przewagi słabych strony w uwarunkowaniach wewnętrznych oraz zagrożeń w uwarunkowaniach zewnętrznych (rysunek 8.).

Rysunek 8. Macierz wariantów strategicznych wynikających z analizy SWOT

	Lista mocnych stron sektora	Lista słabych stron sektora
Lista szans z otoczenia	Strategia maxi-maxi	Strategia mini-maxi
Lista zagrożeń z otoczenia	Strategia maxi-mini	Strategia mini-mini

Źródło: opracowanie własne.

8.4. Prognozy rozwoju sektora – wnioski

8.4.1. Perspektywa średniookresowa (do 5 lat)

W perspektywie średniookresowej (do 5 lat) należy spodziewać się dominacji zagrożeń i słabych stron. W związku z tym zaleca się stosowanie strategii defensywnej, polegającej głównie na unikaniu zagrożeń i minimalizacji słabych stron.

Z uwagi na wiele słabości sektora, a także województwa podlaskiego w kontekście rozwoju call/contact center, zaleca się podejmowanie działań mających na celu ich ograniczanie, a także poprawianie warunków podnoszących atrakcyjność inwestycyjną regionu.

Szczególnie poważną barierą rozwojową sektora w najbliższych latach będzie mały popyt lokalny, duża konkurencyjność firm z kraju i wysokie koszty wejścia, a także niska dostępność komunikacyjna województwa i niekorzystny wizerunek wśród inwestorów. Ograniczenie wyżej wymienionych barier prawdopodobnie będzie bardzo trudne, a może nawet niemożliwe w perspektywie pięciu lat.

Biorąc pod uwagę opracowaną w trakcie badań firm sektora CC analizę SWOT, jak wskazano wyżej, znaczenie dla tych podmiotów może mieć strategia mini-mini. Wprawdzie w województwie podlaskim słabe strony dominują nad mocnymi, jednak należy stwierdzić, że na sektor CC należy patrzeć jako na miejsce potencjalnej lokalizacji innych firm. Wówczas wydaje się, że istnieje przewaga szans rozwoju nad zagrożeniami płynącymi z otoczenia. Taki wniosek wynika chociażby ze stwierdzenia, że następuje dynamiczny rozwój e-biznesu, czy sprzedaży w systemie bezpośrednim, przy jednoczesnym stałym spadku cen połączeń

telefonicznych. Przy tym bardzo istotnym czynnikiem na terenie województwa podlaskiego jest dostęp do tańszych zasobów pracy, jako głównego czynnika lokalizacji. Należy przyjąć, że działalność CC polega na usługach, które nie tyle zależą od stanu infrastruktury, co przede wszystkim znaczenie ma tu dostęp do wysokiej jakości kadry. W związku z tym jest znaczna szansa, że województwo może w przyszłości stać się miejscem inwestycji nowych firm z zewnątrz. Szczególnie miasto Białystok ma przewagę nad innymi lokalizacjami w regionie.

Aczkolwiek w otoczeniu sektora dominują zagrożenia, jednak należy zwrócić uwagę na liczne szanse. Rozwojowi sprzyjać będzie przede wszystkim dostęp do dobrze wykwalifikowanej, a przy tym tańszej kadry, co niewątpliwie wyróżnia i będzie wyróżniać województwo na tle kraju.

W okresie najbliższych pięciu lat przewiduje się jednocześnie, że spośród czynników sfery ekonomicznej, międzynarodowej i prawno-administracyjnej należy spodziewać się przede wszystkim tendencji stagnacyjnych. W grupie czynników społecznych i technologicznych oczekiwać można w średnim okresie raczej pozytywnych, choć umiarkowanych tendencji, które będą sprzyjać rozwojowi sektora call/contact center. Szczególnie pozytywny wpływ będą miały tendencje związane ze wzrostem popularności *outsourcingu*, telemarketingu oraz umacnianiem się „szybkiego stylu życia”, propagującego dokonywanie zakupów oraz załatwianie innych spraw za pośrednictwem Internetu i telefonu. Pozytywny wpływ na sektor będzie również mieć postęp technologiczny oddziałujący zarówno na popyt, jak też podaż świadczonych usług.

8.4.2. Perspektywa długookresowa (powyżej 5 lat)

W perspektywie długookresowej (powyżej 5 lat) należy spodziewać się wyraźnego ograniczenia barier oraz zagrożeń. Z tego też względu dalsza przyszłość sektora rysuje się w bardziej optymistycznych barwach. Niewątpliwie poprawi się dostępność komunikacyjna, a tym samym wizerunek województwa wśród inwestorów. W długim okresie może więc spełnić się scenariusz optymistyczny, zakładający szczególnie korzystny wpływ sfery społecznej, technologicznej i ekonomicznej.

W długim okresie należy spodziewać się wyraźnego upowszechnienia *outsourcingu* oraz marketingu bezpośredniego również wśród podlaskich przedsiębiorców. Większa atrakcyjność inwestycyjna regionu, wynikająca z szerszej penetracji usługami szerokopasmowego Internetu, bardziej rozwiniętej infrastruktury komunikacyjnej oraz lepszego wizerunku województwa podlaskiego w Polsce, może skutkować wzrostem zainteresowania przedsiębiorców różnych branż województwem, a tym samym większym popytem na usługi CC. Ponadto rosnąca świadomość możliwości wykorzystywania centrów oraz obszerniejsza wiedza w zakresie zarządzania i marketingu wzmocni pozycję podmiotów sektora call/contact center, umożliwiając im ekspansję na rynek krajowy.

Przeprowadzone w ramach badań analizy pozwalają na wyciągnięcie wniosków dla obecnych i potencjalnych pracowników sektora, podmiotów gospodarczych sektora (również potencjalnych), władz regionalnych oraz instytucji powiązanych z rynkiem pracy/sektorem.

Pracownikami sektora są przede wszystkim osoby młode, głównie studenci, od których wymaga się wykształcenia co najmniej średniego, a także dobrej znajomości obsługi komputera i umiejętności komunikacyjnych. Największy popyt w sektorze występuje na zawód konsultanta, a przede wszystkim telemarketera. W najbliższej przyszłości nie należy

jednak spodziewać się gwałtownych zmian w zatrudnieniu w sektorze CC w województwie podlaskim. Z uwagi na występowanie sektora w załączkowej postaci, zatrudnienie pracowników call/contact center jest na bardzo niskim poziomie w porównaniu do innych regionów Polski.

Podmioty gospodarcze sektora i potencjalni wchodzący nie powinni obawiać się konkurencji ze strony lokalnych przedstawicieli branży. W województwie podlaskim występuje zaledwie kilka przedsiębiorstw oferujących usługi call/contact center. Zaledwie 3 z nich to zewnętrzne centra, pozostałe wyposażone są w infolinię lub kilka stanowisk na własny użytek. Ich zaplecze organizacyjno-technologiczne jest bardzo ograniczone co powoduje, że nie są one konkurencyjne względem podmiotów działających w kraju. Podlaskie firmy nie posiadają odpowiedniego sprzętu, oprogramowania oraz *know-how*. W związku z tym możliwości wzrostu sektora i sprzedaży usług ocenia się jako niewielkie.

Istotną informacją dla przedsiębiorców, ale również władz regionalnych oraz instytucji powiązanych z rynkiem pracy/sektorem, są zidentyfikowane liczne zagrożenia w otoczeniu, jak również słabe strony sektora oraz samego województwa, jako miejsca jego lokalizacji. Zaprezentowane scenariusze stanów otoczenia uwrażliwiają na możliwe trendy, dostarczając wskazówek odnośnie działań, które należałoby podjąć w celu uniknięcia zagrożeń, przezwyciężenia słabych stron oraz wykorzystania potencjału, a także szans w otoczeniu.

8.5. Rekomendacje

Za najważniejsze uwarunkowania rozwoju sektora CC w województwie podlaskim należy uznać nie tylko jego szanse i mocne strony, ale przede wszystkim umiejętność ich wykorzystywania, a więc podjęcie odpowiednich działań, zarówno przez przedsiębiorców, jak też instytucje rynku pracy, władze lokalne i regionalne. Tylko i wyłącznie dzięki odpowiedniej współpracy możliwe jest stworzenie dobrych uwarunkowań rozwoju sektora w województwie. Porozumienie i konstruktywny dialog między firmami, władzami oraz instytucjami rynku pracy zapewnia bowiem efekt synergii, który okazuje się niezwykle ważny dla stymulowania pozytywnych przemian.

8.5.1. Rekomendacje dla przedsiębiorstw

Aby zwiększyć możliwości rozwoju sektora w województwie, konieczna jest zmiana mentalności podlaskich przedsiębiorców. Istotne jest planowanie długoterminowe, obserwowanie trendów w kraju i na świecie, celem lepszego dostosowania strategii firmy do zmian w otoczeniu. Zaskakujące jest, że mimo dynamicznego rozwoju od ponad 10 lat branży CC w Polsce, w województwie podlaskim sektor w zasadzie nie istnieje, a firmy nie są świadome możliwości, jakie dają centra. Co więcej, wiele podmiotów szczycących się posiadaniem CC nie dysponuje profesjonalnym oprogramowaniem i sprzętem, a także wiedzą na temat rozwiązań CC oraz różnorodności jego zastosowania. Warunkiem wstępnym dla rozwoju sektora w województwie jest więc podniesienie stanu wiedzy na temat CC, zarówno wśród potencjalnych klientów usług, jak też usługodawców. Służyć temu może upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie zarządzania call/contact center oraz prowadzonych działań marketingowych.

W związku z niedużym popytem lokalnym na usługi CC, przedsiębiorcy powinni poszukiwać klientów poza województwem. Do tego niezbędne jest zintensyfikowanie działań marketingowych. Z punktu widzenia rozwoju podlaskich centrów ważna jest więc promocja na zewnątrz regionu, ze szczególnym podkreśleniem konkurencyjności cenowej.

Ponadto warto korzystać z możliwości finansowania ze środków Unii Europejskiej. Najpopularniejszym działaniem dla firm sektora call/contact center jest Działanie 4.4 PO Innowacyjna Gospodarka.

Istotnym warunkiem rozwoju call/contact center w województwie podlaskim może stać się do tej pory niezagospodarowany potencjał sektora agroturystycznego. Stworzenie odpowiedniej oferty obsługi regionu mogłoby nie tylko stanowić szansę dla sektora CC, ale również usprawnić działanie branży turystycznej.

Ponadto przedsiębiorcy powinni mieć na uwadze trendy dotyczące wzrostu zainteresowania telemarketingiem, *outsourcingiem* i dokonywaniem zakupów za pośrednictwem Internetu i telefonu.

Rekomendacja 1.

Aktywny udział przedsiębiorstw w tworzeniu i wdrożeniu Programu Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego Województwa Podlaskiego.

Rekomendacja 2.

Poszukiwanie odbiorców usług call/contact center poza województwem podlaskim.

Rekomendacja 3.

Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania, w szczególności z funduszy unijnych.

Rekomendacja 4.

Wykorzystanie potencjału sektora agroturystycznego, poprzez stworzenie oferty call/contact center obsługi regionu.

Rekomendacja 5.

Promowanie Krajowego Systemu Certyfikacji Kompetencji Call Center wśród pracowników.

Rekomendacja 6.

Zintensyfikowanie działań o charakterze marketingowym skierowanych do krajowych i zagranicznych potencjalnych klientów (odbiorców instytucjonalnych).

Rekomendacja 7.

Podjęcie współpracy z instytucjami edukacji, w celu lepszego dostosowania oferty kształcenia przyszłych kadr sektora call/contact center.

Rekomendacja 8.

Podjęcie współpracy z biurami karier i instytucjami rynku pracy, w celu zwiększenia dostępu do zasobów kadrowych.

8.5.2. Rekomendacje dla władz regionalnych

Do ograniczania słabych stron sektora i województwa, a także zagrożeń w otoczeniu, niezbędna jest działalność instytucji rynku pracy i władz. Z racji niskiej świadomości sposobów odpowiedniego wdrażania i użytkowania call/contact center, zaleca się podjęcie aktywności mającej na celu popularyzowanie wyników badań dotyczących rozwoju sektora w województwie, w Polsce i za granicą. Władze lokalne upowszechniając korzyści, jakie daje CC oraz *outsourcing*, mogłyby również przyczynić się do kreowania popytu na usługi CC w regionie.

Z punktu widzenia sektora niezwykle ważne jest podnoszenie atrakcyjności inwestycyjnej województwa. Do najważniejszych uwarunkowań rozwoju zaliczyć należy dobry dostęp komunikacyjny (w tym lotnisko) oraz rozwiniętą infrastrukturę teleinformatyczną. Od władz wymaga się większych starań w zakresie spełnienia powyższych warunków, a także podejmowania inicjatyw mających na celu promocję województwa na dużą skalę, głównie wśród potencjalnych inwestorów.

Rekomendacja 1.

Opracowanie specjalnej oferty inwestycyjnej skierowanej do przedsiębiorstw sektora CC w kraju i UE, uwzględniającej tereny inwestycyjne, dostęp do infrastruktury i do kadr na terenie województwa podlaskiego. Oferta taka powinna być przygotowana przez władze, we współpracy z instytucjami rynku pracy oraz uczelniami wyższymi.

Rekomendacja 2.

Organizacja bezpośrednich akcji informacyjno-promocyjnych skierowanych do największych call centrów w Polsce i UE, o korzyściach z lokalizacji takiej działalności w województwie podlaskim.

Rekomendacja 3.

Uwzględnienie w ofercie informacji promocyjnej, skierowanej do zewnętrznych podmiotów działających w sektorze CC, o możliwości zaangażowania osób niepełnosprawnych w potencjalnie tworzonych firmach w sektorze.

Rekomendacja 4.

Opracowanie pilotażowej oferty pod działalność w sektorze call center w Białymstoku.

Rekomendacja 5.

Nasilenie działań marketingowych na zewnątrz województwa, promujących województwo podlaskie jako obszar atrakcyjny inwestycyjnie dla sektora CC, ze szczególnym uwzględnieniem takich cech, jak: dostępność tanich, dobrze wykwalifikowanych kadr, niskie koszty usług okołobiznesowych, niskie ceny nieruchomości.

Rekomendacja 6.

Budowa sieci współpracy między przedsiębiorcami (również potencjalnymi) sektora call/contact center a instytucjami otoczenia biznesu i władzami różnych szczebli, w celu lepszej identyfikacji ich potrzeb oraz ich zaspokajania.

Rekomendacja 7.

Pomoc przedsiębiorcom w pozyskiwaniu (do dzierżawy) obiektów lokalowych o powierzchni co najmniej 1 000 – 2 000 m² z dostępem do sieci szerokopasmowej i mediów.

Rekomendacja 8.

Poprawa dostępności komunikacyjnej województwa oraz zwiększanie dostępności komunikacyjnej w miastach (doprowadzanie linii komunikacji miejskiej do atrakcyjnych dla inwestorów powierzchni lokalowych).

Rekomendacja 9.

Podejmowanie działań mających na celu zwiększanie penetracji usługami Internetu szerokopasmowego.

8.5.3. Rekomendacje dla instytucji

Aby jeszcze bardziej podnieść atrakcyjność podlaskiej kadry, od instytucji rynku pracy oczekuje się nie tylko pomocy w rekrutacji, ale również promocji zawodu konsultanta. Konsultant telefoniczny, określany też często mianem agenta lub doradcy, to zawód nie cieszący się zbyt dużym powodzeniem. Z tego tytułu dużym problemem firm zajmujących się świadczeniem usług CC okazuje się wysoka fluktuacja na stanowiskach konsultantów. Praca telemarketera kojarzona jest z zajęciem rutynowym, nierozwojowym i wysoce zautomatyzowanym. Urzędy pracy mogłyby podjąć określone działania celem zmiany tego niekorzystnego stereotypu. Ponadto współpraca z instytucjami rynku pracy mogłaby dotyczyć również organizacji szkoleń z zakresu obsługi klienta/trudnego klienta, asertywności, autoprezentacji, obsługi komputera, technik sprzedaży, szkoleń antystresowych oraz typu train the trainers.

Rekomendacja 1.

Upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie zarządzania call/contact center oraz prowadzonych działań marketingowych.

Rekomendacja 2.

Upowszechnianie wyników badań dotyczących rozwoju sektora oraz dobrych praktyk z zakresu zarządzania call/contact center w Polsce i za granicą.

Rekomendacja 3.

Upowszechnienie informacji o możliwościach ubiegania się o środki unijne (wśród przedstawicieli sektora) oraz pomoc w ich uzyskiwaniu.

Rekomendacja 4.

Promocja outsourcingu i telemarketingu wśród podlaskich przedsiębiorców.

Rekomendacja 5.

Promowanie zawodu konsultanta.

Rekomendacja 6.

Realizacja szkoleń związanych z zawodem konsultanta (w szczególności w zakresie: obsługi klienta/trudnego klienta, asertywności, autoprezentacji, obsługi komputera, technik sprzedaży, szkoleń antystresowych), szkolenia trenerów call/contact center (z zakresu umiejętności przekazywania wiedzy, umiejętności tworzenia i prowadzenia szkoleń e-learningowych), szkolenia menedżerów/liderów zespołów (w zakresie zarządzania małym zespołem, zarządzania call/contact center).

Rekomendacja 7.

Upowszechnianie Krajowego Systemu Certyfikacji Kompetencji Call Center.

Słownik pojęć

Call Center – centrum telefoniczne wyspecjalizowane w pasywnym zbieraniu zgłoszeń, lub aktywnym kontakcie z klientem.

Contact Center – centrum kontaktu, stanowiące rodzaj zintegrowanej platformy komunikacji, która łączy funkcje telefonu, faksu, poczty elektronicznej, transmisji obrazu wideo, a także www, Internet, chat, sms, mms.

Inbound call – zgłoszenie przychodzące.

Outbound call – połączenie wychodzące

Telemarketing – jedno z narzędzi marketingu bezpośredniego wykorzystujące komunikację telefoniczną z aktualnymi lub potencjalnymi klientami. Usprawnia sprzedaż lub promocję produktów/usług poprzez wykonywanie rozmów wychodzących.

SSC (*Shared Services Centers*) – centrum usług współdzielonych, pracujące na rzecz realizacji wewnętrznych potrzeb dużej, rozproszonej terytorialnie korporacji, firmy. Centrum wewnętrzne.

BPO (*Business Process Outsourcing*) – centrum stanowiące samodzielne jednostki obsługujące przedsiębiorstwa jako firmy zewnętrzne, innymi słowy podmioty świadczące *outsourcing*.

Centrum in-house – centrum wewnętrzne.

MS Indeks (MSI) – wskaźnik koniunktury informatycznej. Jego wartość informuje o skłonności przedsiębiorców do inwestowania w IT.

Telefonia VoIP – technologia cyfrowa umożliwiająca przesyłanie dźwięku mowy za pomocą łączy internetowych lub dedykowanych sieci wykorzystujących protokołów IP, popularnie nazywana „telefonią internetową”.

ACD (*Automatic Call Distribution*) – funkcja automatycznego kierowania ruchem, oznaczająca jeden numer dostępowy, ustawianie kolejki rozmów oczekujących i kierowania tych rozmów do poszczególnych konsultantów.

CTI (*Computer Telephony Integration*) – system integrujący telefon sieci publicznej z komputerem działającym w sieci, w celu tworzenia zautomatyzowanych usług.

Co-browsing – usługa umożliwiająca konsultantowi jednoczesne oglądanie tego, co klient widzi na monitorze.

CRM (*Customer Relationship Management*) – zarządzanie relacjami z klientami, jak również system umożliwiający realizację strategii dialogu i bliskiej relacji z klientem.

Bibliografia

1. *ABC bezpieczeństwa danych osobowych przetwarzanych przy użyciu systemów informatycznych*, GIODO, www.giodo.gov.pl, z dn. 10.06.2010 r.
2. Aguiar M. et al. (2006), *The New Global Challengers. How 100 Top Companies from Rapidly Developing Economies Are Changing the World*, The Boston Consulting Group.
3. Anam R. (2010), *Rośnie polska klasa średnia*, www.egospodarka.pl, z dn. 10.06.2010 r.
4. Anam R. (2010), *Telemarketing zbyt natrączywy według Polaków*, www.ipsos.pl, www.callcenterpoland.pl, z dn. 10.07.2010 r.
5. Batt R., Nopany M., Doellgast V., Nopany P., Kwon H., da Costa A. (2005), *The Indian Call Centre Industry: National Benchmarking Report Strategy, HR Practices, Performance*, Cornell University, New York.
6. Bogdanowicz I. (2010), *Potencjał do wzięcia*, www.callcenterpoland.pl/?p=167, z dn. 15.06.2010 r.
7. Bordzicki T., Dzierżanowski M., Szultka S., Włoch A. (2006), *Przegląd opracowań dotyczących innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
8. Brzozowski A. (2008), *Kwaśny, zielony rynek*, Nowy Przemysł, www.callcenterpoland.pl/?tag=connect&paged=3, z dn. 17.06.2010 r.
9. *Co zmieniło się w stylu życia Polaków w ostatnim dwudziestoleciu?*, (2009), CEBOS, Warszawa.
10. *Contact Centre Survey*, (2003), The eSkills UK.
11. Dyrektywa Rady z dnia 12 czerwca 1989 r. w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy (tzw. dyrektywa ramowa) (89/391/EWG).
12. Dyrektywa Rady z dnia 29 maja 1990 r. w sprawie minimalnych wymagań w dziedzinie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia przy pracy z urządzeniami wyposażonymi w monitory ekranowe (90/270/EWG).
13. *Fact Book on Direct Response Marketing*, (1988), Direct Marketing Association.
14. Fronczak J. (2008), *Rewolucja pożądana*, „Computerworld” z dn. 15.12.2008.
15. Grupp H., Linstone H.A. (1999), *National Technology Foresight Activities Around The Globe. Resurrection and New Paradigms*, “Technological Forecasting and Social Change”, Volume 60, Special Issue.
16. Hawksorth J. (2006) *The Word in 2050. How big will the major emerging market economies get and how can the OECD compete?*, PricewaterhouseCoopers.
17. Holman D., Batt R., Holtgrewe U. (2007), *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*, Global Call Center Network.
18. *Human Resource Management in Call Centres*, (2002), CCA, Sheffield University, Holman and Wood.
19. *Impact of Trends in Offshore Contact Center Services Market*, (2008), Everest Research Institute.
20. *Improving Through Moving. Report on BPO opportunities in Poland*, (2008), A Tria Real Estate Partners S.C.A. SICAR, Colliers International Poland Sp. z o.o.
21. *Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej kraju I kwartał 2010 r.*, (2010), GUS, Warszawa.
22. Jerin K. (2010), *Rynek call center i baz danych*, <http://www.briefpanel.pl/raporty/art1.html>, z dn. 12.06.2010 r.
23. Kasprzak A. (2010), *Dojrzewające rynki-bazy danych i call center*, www.brief.pl, z dn. 17.06.2010 r.
24. *Kierunki inwestowania w nowoczesne technologie w przedsiębiorstwach MSP, Raport z badania ankietowego*, (2007), Pentor Research International, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
25. *Konkurencyjność cyfrowa Europy. Raport 2009*, Komunikat Komisji Europejskiej, (COM(2009) 390).
26. Kostecki M.J. (1998), *Na początku było słowo... i tak już zostało*, „Impact”, nr 2, http://masterplan.com.pl/publikacje/010_na_poczatku_bylo_slowo.php, z dn. 18.06.2010 r.
27. Kostecki M.J. (2008), *Tempo wzrostu call centers w Polsce*, MasterPlan.
28. Krzykowski R. (2007), *Znaczenie technologii informacyjnych w polskich przedsiębiorstwach*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
29. Kuciński J. (2006), *Organizacja i prowadzenie projektów foresight w świetle doświadczeń międzynarodowych*, PAN, Warszawa.
30. *Kwartalna informacja o rynku pracy*, (2010), GUS, Warszawa.

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych
STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI
– SEKTOR CALL CENTER

31. Maciejewski A. (2008), *Bądźmy w kontakcie*, „Computerworld” z dn. 15.04.2008 r.
32. Maciejewski A. (2008), *Budujemy call center*, „Computerworld” z dn. 23.09.2008 r.
33. Maciejewski A. (2008), *Contact center kontra CRM*, „Computerworld” z dn. 23.09.2008 r.
34. Mazur J. (2007), *Ocena uwarunkowań wdrażania innowacyjnych narzędzi informatycznych w przedsiębiorstwach*, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz.
35. Mazurek G. (2006), *Marketing internetowy w polskich spółkach giełdowych, Raport badawczy*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
36. *Merchants International Call Centre Benchmarking Report*, (2000), Merchants Group, Merchants Ltd.
37. *MS Indeks wskaźnik koniunktury informatycznej, Raport z 16. edycji badań*, (2007), Stowarzyszenie Komputer w Firmie, Microsoft, SGH, Warszawa.
38. Nestorowicz R. (2007), *Badanie skuteczności i efektywności komunikacji bezpośredniej Komunikacja bezpośrednia*, Zeszyty Naukowe Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej „Milenium”, „Zarządzanie i Marketing”, nr 1.
39. Osiński J., Tymoczko D. (red.) (2006), *Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2005 r.*, Narodowy Bank Polski, Warszawa.
40. *Pay and Conditions in UK Call Centres*, (2003), Report Incomes Data Services.
41. Piskurek E., Shire K.A. (2006), *Callcenter in Polen. Ergebnisse der telefonumfrage in Polen*, Duisburger Beiträge zur Soziologischen Forschung, No. 4/2006, Universität Duisburg-Essen, Duisburg.
42. *Polska w liczbach*, (2009), GUS, Warszawa.
43. *Polski rynek e-commerce*, (2010), Stowarzyszenie Marketingu Bezpośredniego, Warszawa, www.smb.pl.
44. *Polskie Centrum Marketingowe*, www.outsourcing.com.pl, z dn. 02.07.2010 r.
45. *Popyt na pracę w IV kw. 2009 r.*, (2009), GUS, Warszawa.
46. *Potencjał rekrutacyjny polskiego Internetu – rynek pracy w branżach sprzedaż oraz call center, raport ekspercki*, (2007), GazetaPraca.pl z dn. 20.09.2007 r.
47. *Producenci i integratorzy rozwiązań contact center na rynku polskim*, (2009), „Computerworld” z dn. 31.03.2009 r.
48. *Produkt krajowy brutto w I kwartale 2010 r. Szacunek wstępny*, (2010), GUS, Warszawa.
49. *Przegląd 300 międzynarodowych centrów usług. Definicje, segmentacja, zatrudnienie, plany i prognozy*, (2008), DIS.
50. Pulsakowski R., Zimoch J. (2008), *Unia sfinansuje usługi*, „Computerworld” z dn. 23.09.2008 r.
51. *Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w 2008 roku*, (2009), Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa.
52. *Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w 2009 roku*, (2010), Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa.
53. *Raport podsumowujący stan branży e-commerce w Polsce w roku 2009*, (2009), Stowarzyszenie Marketingu Bezpośredniego, Warszawa, www.smb.pl.
54. *Raport Siła telemarketingu*, (2009), Fundacja Obserwatorium Zarządzania, Warszawa.
55. *Raport. Polski rynek outsourcingu*, (2010), Fundacja Instytut Outsourcingu, Warszawa, www.instytut-outsourcingu.pl, z dn. 15.07.2010 r.
56. Rochalski K. (2010), *Call Center w Polsce*, www.callcenternews.pl, z dn. 03.07.2010 r.
57. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz. U. nr 169, poz. 1650).
58. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 1 grudnia 1998 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe (Dz.U. nr 148 poz. 973 z dnia 10 grudnia 1998 r.).
59. Rybiński K. (2006), *Globalny rynek pracy i jego granice*, referat podczas debaty z dn. 10.06.2006 r.: „Robotnicy 2020 – wizja rynku i środowiska pracy w nadchodzących dekadach”.
60. *Rynek telekomunikacyjny w Polsce w 2009 roku. Klienci instytucjonalni*, (2009), PBS DGA sp. z o. o., Sopot.
61. Sadkowski L. (2007), *Miliard w komórce*, „Marketing & More”, nr 2.
62. Sikora K. (2010), *Rynek call center*, www.outsourcing.com.pl, z dn. 10.06.2010 r.
63. *Sprawozdanie z działalności Komisji Nadzoru Finansowego w 2009 roku*, (2010), Komisja Nadzoru Finansowego.

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych
STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI
– SEKTOR CALL CENTER

64. *Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do roku 2013*, (2008), Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Warszawa, Obszar Państwo – Cel 1.
65. *Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do roku 2013*, (2008), Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Warszawa.
66. *Strategia szerokopasmowego dostępu do usług społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2007-2013*, (2007), Ministerstwo Transportu, Warszawa.
67. *Studium wykonalności projektu Sieć Szerokopasmowa Polski Wschodniej Województwo Podlaskie*, (2009), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
68. Styrz U. (2010), *Case study: wdrożenie CRM w Telekomunikacji Polskiej*, www.sceno.edu.pl, z dn. 15.07.2010 r.
69. *Sytuacja społeczno-gospodarcza Polski i regionów w 2009 r. na tle lat poprzednich*, (2010), MRR Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, Warszawa.
70. *Szacunki wartości produktu krajowego brutto na jednego mieszkańca na poziomie województw*, <http://www.rp.pl/temat/86746.html>.
71. *Telekomunikacja – w przeddzień zmian*, (2007), „Outsourcing Magazine” z dn. 15.06.2007 r.
72. *Telemarketing po polsku*, (2008), „Computerworld” z dn. 16.12.2008 r.
73. *Telemarketing w praktyce*, (2008), Fundacja Obserwatorium Zarządzania, IPSOS, Warszawa.
74. *The Emerging Global Labour Market*, (2005), McKinsey Global Institute.
75. *The Future of Contact Center Outsourcing In India and the Philippines*, (2009), Datamonitor.
76. *The UK Contact Centre Operational Review*, (2003), ContactBabel.
77. *The UK Contact Centre Operational Review*, (2004), ContactBabel.
78. Tomkiewicz M. (2009), *Kryzys to szansa*, „Computerworld” 31.03.2009 r.
79. *Top 50 Emerging Global Outsourcing Cities*, (2009), Global Services, Tholons.
80. *UK Contact Centre Industry: A Study*, (2004), Cm Insight, Contactbabel, Call, Contact Centre Association, UK Department of Trade and Industry, London.
81. *UK Contact Centre Survey*, (2003), The eSkills.
82. Waszczuk P. (2007), *Usługowe zagłębienie*, „Computerworld” z 16.10.2007 r.
83. Wiczorek K. (2006), *Rynek contact center urośnie dzięki bankom i telekomom*, „Puls Biznesu” z 02.03.2006 r.
84. Wierzbicki A. (2003), *Prognozy typu technology foresight a prace Komitetu Prognoz. „Polska 2000 Plus” w perspektywie rozwoju społeczeństwa informacyjnego oraz integracji Polski z Unią Europejską*, Instytut Łączności, Warszawa; materiały z konferencji dn. 21-23 maja 2003: „Foresight – Formułowanie scenariuszy rozwoju”, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii.
85. Woubishet D. (2005), *Polski rynek Call Centre*, „Gazeta Finansowa” z dn. 19.05.2005 r.
86. www.azjapoludniowa.pl/gospodarka, z dn. 10.07.2010 r.
87. www.cio.cxo.pl/artykuly/49464/Mozna.miec.wiecej.z.call.center.html z dn. 10.06.2010 r.
88. www.contactcenter.pl, z dn. 15.07.2010 r.
89. www.efi24.com, z dn. 10.06.2010 r.
90. www.gb.pl/gospodarka/lista/bezrobocie-w-ue-bez-zmian.html z dn. 18.06.2010 r.
91. www.kick.edu.pl, z dn. 15.06.2010 r.
92. www.mastercardworldwide.com, z dn. 11.06.2010 r.
93. www.mg.gov.pl, z dn. 10.07.2010 r.
94. www.statistics.gov.uk, z dn. 15.06.2010 r.
95. www.tp.pl, z dn. 15.07.2010 r.
96. www.uke.gov.pl.
97. www.zdrowebiuro.pl, z dn. 10.07.2010 r.
98. *Wyniki finansowe przedsiębiorstw niefinansowych w okresie I-VI 2009 r. według województw*, (2010), GUS, Warszawa.

Spis rysunków

Rysunek 1. Zmiany PKB per capita w województwach na tle średniej unijnej w latach 2000-2007	28
Rysunek 2. Stopa bezrobocia rejestrowanego stan w końcu marca 2010 r.	33
Rysunek 3. Analiza sił konkurencji w sektorze	73
Rysunek 4. Struktura sektora CC z uwzględnieniem koncentracji w poszczególnych regionach Wielkiej Brytanii	80
Rysunek 5. Wielkość zatrudnienia konsultantów z uwzględnieniem podziału na regiony	83
Rysunek 6. Udział zatrudnienia w sektorze call/contact center w ogólnej liczbie osób pracujących w podziale na regiony	83
Rysunek 7. Otoczenie – źródła szans i zagrożeń w sektorze	107
Rysunek 8. Macierz wariantów strategicznych wynikających z analizy SWOT	108

Spis tabel

Tabela 1. PKB wyrównany sezonowo (ceny stałe przy roku odniesienia 2000)	26
Tabela 2. PKB niewyrównany sezonowo (ceny stałe średnioroczne roku poprzedniego)	26
Tabela 3. Szacunki wartości produktu krajowego brutto na jednego mieszkańca	27
Tabela 4. Prognozy zmian PKB na rok 2011	29
Tabela 5. Struktura pracujących według sektorów ekonomicznych	31
Tabela 6. Liczba banków i struktura własnościowa sektora bankowego	37
Tabela 7. Wyniki finansowe banków w latach 2008 i 2009	38
Tabela 8. Atrakcyjność miast pod względem <i>outsourcingu</i> usług	44
Tabela 9. MS Indeks – wskaźnik koniunktury	48
Tabela 10. Przewidywany popyt na sprzęt, usługi IT i oprogramowanie zgłaszany przez firmy w stosunku do ubiegłego kwartału	49
Tabela 11. Siła oddziaływania dostawców	65
Tabela 12. Siła oddziaływania nabywców na sektor	67
Tabela 13. Siła oddziaływania konkurentów wewnątrz sektora	69
Tabela 14. Zagrożenie ze strony nowych konkurentów	70
Tabela 15. Siła zagrożenia ze strony substytutów	71
Tabela 16. Analiza punktowa atrakcyjności sektora call center	74
Tabela 17. Analiza SWOT	94
Tabela 18. Analiza tendencji w otoczeniu	100
Tabela 19. Scenariusz optymistyczny	103
Tabela 20. Scenariusz pesymistyczny	104

Tabela 21. Scenariusz najbardziej prawdopodobny	105
Tabela 22. Scenariusz niespodziankowy	106

Spis wykresów

Wykres 1. Wielkość centrów według liczby zatrudnionych	19
Wykres 2. Liczba stanowisk w centrach	20
Wykres 3. Zmiany PKB w UE-27 i w Polsce	25
Wykres 4. Zmiany WDB w przekroju głównych sektorów ekonomicznych.....	25
Wykres 5. PKB w województwach w 2006 r.....	27
Wykres 6. Wskaźniki koniunktury głównych ośrodków badawczych (GUS, IRG, BIEC).....	30
Wykres 7. Wartość polskiego rynku e-commerce wg Stowarzyszenia Marketingu Bezpośredniego (dane w mln zł).....	46
Wykres 8. Tempo przyrostu stanowisk w polskich call center oraz przyrostu PKB w porównaniu z rokiem poprzednim.....	52

Załączniki

Załącznik 1. Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego IDI/ITI

IDI/ITI 1. Wywiady z przedsiębiorcami

1. Jaki jest główny rodzaj działalności, główne produkty, usługi w ramach sektora?
2. Jakiego rodzaju podmioty zaliczyliby Państwo do sektora call center w województwie podlaskim? Proszę podać przykłady najważniejszych firm.
3. Jakie wewnętrzne czynniki stanowią silne strony sektora call center w województwie podlaskim?
4. Jakie wewnętrzne czynniki stanowią słabe strony sektora call center w województwie podlaskim?
5. W jakich regionach skupione są podmioty stanowiące ważną konkurencję dla podlaskiego sektora call center? Jak na ich tle można ocenić ekonomiczne siły i słabości podlaskiego sektora?
6. Jakie zewnętrzne czynniki mogą stanowić szansę rozwoju sektora call center w województwie podlaskim? Proszę wskazać, czy są to czynniki z otoczenia: ekonomicznego, technicznego, społecznego, prawno-administracyjnego, środowiskowego, międzynarodowego.
7. Jakie zewnętrzne czynniki mogą stanowić zagrożenie rozwoju sektora call center w województwie podlaskim? Proszę wskazać, czy są to czynniki z otoczenia: ekonomicznego, technicznego, społecznego, prawno-administracyjnego, środowiskowego, międzynarodowego.
8. Czy zauważają Państwo silną presję ze strony dostawców wynikającą np.: ze stopnia koncentracji sektora dostawcy; z uzależnienia jakości produktu finalnego od jakości produktu nabywanego od dostawcy; z udziału dostawców w tworzeniu kosztów odbiorcy; z kosztów zmiany dostawcy; z możliwości integracji pionowej? Czy też raczej sektor ma korzystne warunki zaopatrzenia? Proszę podać przykłady oddziaływania dostawców.
9. Jaki wpływ na sektor call center wywierają odbiorcy? Czy zauważają Państwo presję ze strony odbiorców wynikającą np.: ze stopnia koncentracji sektora odbiorcy; z kosztów zmiany odbiorcy; z profilu nabywcy? Proszę podać przykłady oddziaływania nabywców.
10. Jaki jest poziom nasilenia walki konkurencyjnej w sektorze call center w województwie podlaskim i w Polsce?
11. Jak oceniają Państwo zagrożenie pojawienia się nowych producentów w sektorze call center?
12. Jak oceniają Państwo zagrożenie pojawienia się substytutów w sektorze call center?
13. Czy macie Państwo pełny dostęp do odpowiednich kadr, w tym związanych ze specyfiką sektora call center w regionie? Na jakie zawody występuje Państwa zdaniem deficyt, a jakie są nadwyżkowe?
14. Jakie zawody, stanowiska, poziom wykształcenia dominują w sektorze call center?
15. Jakie są oczekiwania Państwa firmy w zakresie: umiejętności, kwalifikacji, postaw pracowniczych?
16. Czy w najbliższej przyszłości może ulec zmianie struktura zatrudnienia w sektorze call center? Jeżeli tak, to w jakim kierunku będzie ona ewoluowała?

17. Jakiego Państwa zdaniem prognozy zatrudnienia w tym sektorze (utrzymanie, zwiększenie i zmniejszenie zatrudnienia)?
18. Czy prowadzi Państwo szkolenia i stosują inne sposoby rozwoju swoich kadr? Na jaki rodzaj szkoleń wyrażają Państwo zapotrzebowanie?
19. Czy prowadzi Państwo współpracę z instytucjami rynku pracy? Jeśli tak, to w jakim zakresie?
20. W jakich obszarach i z jakimi podmiotami widzą Państwo możliwość występowania współpracy w sektorze?
21. Z jakich programów Unii Europejskiej i wsparcia finansowego krajowego korzystają Państwo przy finansowaniu prowadzonej działalności?
22. Jakiego działania Państwa zdaniem należy podejmować, żeby rozwijać sektor call center w województwie podlaskim?

IDI/ITI 2. Wywiady z instytucjami otoczenia

1. Jak oceniają Państwo rolę sektora call center jako obszaru wzrostu gospodarczego województwa podlaskiego?
2. Jakiego rodzaju podmioty zaliczyliby Państwo do sektora call center w województwie podlaskim? Proszę podać przykłady.
3. Jakiego wewnętrzne czynniki stanowią silne strony sektora call center w województwie podlaskim?
4. Jakiego wewnętrzne czynniki stanowią słabe strony sektora call center w województwie podlaskim?
5. W jakich regionach skupione są podmioty stanowiące ważną konkurencję dla podlaskiego sektora call center? Jak na ich tle można ocenić ekonomiczne siły i słabości podlaskiego sektora?
6. Jakiego zewnętrzne czynniki mogą stanowić szansę rozwoju sektora call center w województwie podlaskim? Proszę wskazać, czy są to czynniki z otoczenia: ekonomicznego, technicznego, społecznego, prawno-administracyjnego, środowiskowego, międzynarodowego.
7. Jakiego zewnętrzne czynniki mogą stanowić zagrożenie rozwoju sektora call center w województwie podlaskim? Proszę wskazać, czy są to czynniki z otoczenia: ekonomicznego, technicznego, społecznego, prawno-administracyjnego, środowiskowego, międzynarodowego.
8. Na czym polega Państwa współpraca z podmiotami działającymi w sektorze call center?
9. Czy widzą Państwo możliwości intensyfikacji współpracy z podmiotami działającymi w sektorze call center przyszłości?
10. Czy Państwa zdaniem są ograniczenia w dostępie do kadr dla podmiotów sektora i do rozwoju jakiego rodzaju zawodów (kadry) może prowadzić rozwój tego sektora w województwie?
11. W jakim kierunku powinny podążać działania instytucji związanych z rynkiem pracy i edukacji, by sprostać zapotrzebowaniu na wykwalifikowany personel w tym sektorze?
12. Jakiego są Państwa zdaniem prognozy zatrudnienia w tym sektorze?

Załącznik 2. Scenariusz zogniskowanego wywiadu grupowego FGI

Wprowadzenie

Przedstawienie się Moderadora, projektu oraz celu całego badania.

Czas: 2 minuty

Moderator:

Dzień dobry. Nazywam się ... i współpracuję z działem badawczym Białostockiej Fundacji Kształcenia Kadr. Zaprosiliśmy dziś Państwa do dyskusji nt. „Startery podlaskiej gospodarki – analiza gospodarczych obszarów wzrostu i innowacji województwa podlaskiego”. Spotkanie jest częścią badania mającego na celu udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy obszarem wzrostu i innowacyjności spoza sektorów kluczowych województwa podlaskiego może być sektor call center. Badanie jest realizowane na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku. Prowadzone jest w ramach projektu Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Poddziałanie 8.1.4 Przewidywanie zmiany gospodarczej. Nasze dzisiejsze spotkanie potrwa ok. 90 minut. Bardzo dziękuję, że zechcieli Państwo przyjąć nasze zaproszenie.

Informacja o metodzie badawczej

Powiadomienie o rejestracji spotkania oraz przybliżenie techniki wywiadów grupowych zogniskowanych oraz roli Moderadora.

Czas: 3 minuty

Moderator:

W trakcie naszej dyskusji padnie wiele pytań i różnych odpowiedzi. Chciałabym Państwu powiedzieć, że wszystkie one, a w zasadzie każde z nich osobno, są niezwykle cenne. Proszę bardzo, aby Państwo w żaden sposób nie czuli się skrępowani czy ograniczeni moją obecnością albo opiniami innych uczestników badania. Są Państwo dzisiaj ekspertami, a opinie, którymi się Państwo tutaj dzielą, posłużą nam do sformułowania wniosków na tematy poruszane w tym badaniu. Moją rolą będzie dzisiaj poprowadzenie dyskusji w taki sposób, aby każdy z Państwa miał równą szansę nieskrępowanego wyrażania własnych opinii na omawiane tematy. Następnie na podstawie tego, co dzisiaj Państwo powiedzą, sporządzony zostanie raport badawczy. Rejestrowanie naszej rozmowy jest konieczne ze względu na to, że nie jestem w stanie notować każdej z Państwa wypowiedzi, a nie chciałabym, aby coś mi umknęło. Zarejestrowany materiał będzie wykorzystany przeze mnie jedynie do sporządzenia końcowego raportu, nie zostanie on użyty w żadnym innym celu, nie będzie rozpowszechniany ani publikowany. Proszę zatem o wyrażenie zgody na dokonanie zapisu dźwięku. Czy Państwo się zgadzają?

Przedstawienie uczestników spotkania

Wzajemne poznanie się uczestników spotkania fokusowego zapewni lepszą współpracę grupy, przepływy informacji, a tym samym osiągnięcie efektu synergii różnorodnych kompetencji, doświadczeń i opinii. Moderator zachęca uczestników do korzystania w czasie pracy z kompetencji uczestników oraz ich doświadczeń związanych z reprezentowaniem instytucji, sektorów, dziedzin wiedzy i praktyki.

Czas: 5 minut

Moderator:

Proszę Państwa, aby się Państwo krótko przedstawili (imię, wykonywany zawód). Informacje udzielane nam potrzebne są do tego, aby móc powiązać Państwa *background* z głoszonymi przez Państwa opiniami. Aby zebrać więcej szczegółowych informacji, które pozostaną poufne, poproszę Państwa o wypełnienie krótkiej ankiety (Moderator rozdaje krótkie kwestionariusze i kiedy są już wypełnione – zbiera je): te informacje będą dla nas ważne przy analizie rezultatów z naszego spotkania.

Obszary badawcze

Czas: 45 minut

Obszar 1. Charakterystyka sektora call center w województwie podlaskim

W niniejszych badaniach call center jest rozumiane jako centrum telefoniczne wyspecjalizowane w pasywnym zbieraniu zgłoszeń (*inbound call*) lub aktywnym kontakcie z klientem (*outbound call*). Infrastruktura call center służy do masowego kontaktu z klientami przy użyciu telefonu. Obecnie, z uwagi na rozszerzenie narzędzi kontaktu, call center jest rozbudowywane do wyższego poziomu – contact center. Innymi słowy, do tradycyjnego narzędzia kontaktu call center, jakim jest telefon, dochodzą także faks, Internet (chat), gsm (sms), e-mail i klasyczny mailing. Contact center stanowi więc nowy rodzaj zintegrowanej platformy komunikacji, która łączy funkcje telefonu, faksu, poczty elektronicznej, transmisji obrazu wideo. Zgodnie z definicją Networld, CC należy rozumieć, jako „...komputerowy system kompleksowej obsługi telefonicznej klienta, obejmujący automatyczny dialog z komputerem, wspomagany wieloma podsystemami...”. CC stanowi więc integrację kilku platform komunikacji z klientem w jedną.

Sektor call center (określany również jako sektor contact center lub call contact center) zdefiniować można jako działania związane z dostarczaniem usług obsługi klienta za pośrednictwem zintegrowanej platformy komunikacji. Sektor call/contact center (sektor CCC) można zaliczyć do centrum usług, które podobnie jak CCC ze względu na tryb funkcjonowania względem zleciennodawców dzieli się na:

- centra usług współdzielonych SSC (*Shared Services Centers*) – pracujących na rzecz realizacji wewnętrznych potrzeb dużej, rozproszonej terytorialnie korporacji lub grupy kapitałowej (CCC typu *in-house*);
- centra BPO (*Business Process Outsourcing*) – samodzielne jednostki obsługujące przedsiębiorstwa jako firmy zewnętrzne, innymi słowy podmioty świadczące *outsourcing* usług call/contact center (CCC typu *subcontractor*).

Outsourcing CCC polega na zleceniu wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym procesów niezbędnych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, w celu ograniczenia kadry i niezbędnej infrastruktury do prowadzenia działu obsługi klienta czy działu telesprzedaży.

Pytanie 1. Które czynniki Państwa zdaniem popytowo-podażowe stanowią najważniejsze zewnętrzne uwarunkowania rozwojowe sektora?

Pytanie 2. Jakie podmioty składają się Państwa zdaniem na sektor call center w województwie podlaskim?

Pytanie 3. Jakiego rodzaju podmiotów brak w województwie? Jakie podmioty są, a jakie mogą stać się w przyszłości, liderami rozwoju sektora? Które podmioty mogą rozwinać tego typu działania?

Obszar 2. Powiązania sektora z rynkiem pracy

Pytanie 4. Jakie typy zawodów obejmuje ten sektor?

Pytanie 5. Jaka Państwa zdaniem jest dostępność kadr w sektorze? Jakie są oczekiwania w zakresie umiejętności, kwalifikacji wobec pracowników CC?

Pytanie 6. Jakie Państwa zdaniem jest zapotrzebowanie na kadry w sektorze?

Pytanie 7. Czy znają Państwo jakieś programy/przykłady działań na rzecz rozwoju kadr pracowniczych sektora? Jakie podmioty realizują tego typu programy?

Obszar 3. Prognozy rozwój sektora call center w województwie podlaskim

Pytanie 8. Czy rozwój sektora w województwie podlaskim ma szanse, jeśli tak, to co stanowi szanse jego rozwoju? W jak odległej przyszłości sektor mógłby się rozwinąć?

Pytanie 9. Co stanowi bariery rozwoju sektora w województwie podlaskim?

Pytanie 10. Co stanowi mocne strony sektora?

Pytanie 11. Co stanowi słabe strony sektora?

Pytanie 12. Czy Państwa zdaniem rozwój sektora wpłynie na zmiany w zatrudnieniu w województwie podlaskim i jaki będzie kierunek, skala tych zmian?

Pytanie 13. Czy rozwój sektora może mieć wpływ na zmiany w kierunkach kształcenia w województwie podlaskim? Jak to mogą być kierunki i skala?

Pytanie 14. Czy możliwa jest współpraca firmy typu CC z instytucjami rynku pracy lub innymi instytucjami (np. samorządy)? Jeśli tak, to w jakim zakresie?

Pytanie 15. Na jakie inne obszary rozwoju regionalnego miałby wpływ wzrost tego sektora w województwie podlaskim?

Pytanie 16. Czy sektor CC ma szanse istnienia i rozwoju w województwie podlaskim? Jeśli tak, w jakim tempie sektor będzie się rozwijał w ciągu najbliższych 5 lat?

Podsumowanie

Zamknięcie spotkania, podziękowanie za współpracę, poinformowanie do przydatności rezultatów oraz zachęta do dalszej współpracy w tej dziedzinie.

Czas: 5 minut

Moderator:

Biorąc pod uwagę wszystko to, o czym rozmawialiśmy na dzisiejszym spotkaniu, a więc o sektorze call center, czy mogą Państwo powiedzieć, co władze wojewódzkie powinny uczynić, aby efektywnie wpływać na jego rozwój? Dziękuję za uczestnictwo w spotkaniu.

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych
STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI
– SEKTOR CALL CENTER

Załącznik 3. Lista przedsiębiorstw/instytucji, z którymi przeprowadzono wywiady pogłębione

Lp.	INSTYTUCJA/PODMIOT
1.	Podlaskie Centrum Badań Marketingowych
2.	Telekomunikacja Polska S.A.
3.	Grupa Biznes Polska Wnorowski i Wspólnicy Sp.j.
4.	MNI Telecom S.A.
5.	Biatel S.A.
6.	Elavon Financial Services Ltd. Sp. z o.o.
7.	T-Matic Grupa Computer Plus Sp. z o.o.
8.	Atomic Sp. z o.o.
9.	Hermes Recycling Sp. z o.o.
10.	Iconn Sp. z o.o.
11.	ING Bank Śląski S.A.
12.	Politechnika Białostocka Wydział Informatyki
13.	Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
14.	Zielona Linia Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
15.	Powiatowy Urząd Pracy w Białymstoku

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych
STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI
– SEKTOR CALL CENTER

Załącznik 4. Lista przedsiębiorstw/instytucji, z którymi przeprowadzono zogniskowany wywiad grupowy (FGI)

Termin realizacji FGI – 20.07.2010 r., godz. 13.00

Siedziba BFKK, ul. Spółdzielcza 8

Lp.	INSTYTUCJA/PODMIOT
1.	Zielona Linia Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
2.	Urząd Miejski w Białymstoku
3.	Powiatowy Urząd Pracy w Białymstoku
4.	Telekomunikacja Polska S.A.
5.	MNI Telecom S.A.
6.	Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego
7.	Uniwersytet w Białymstoku