



Podlaskie Obserwatorium
Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku

Białystok
2010

STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI

ANALIZA GOSPODARCZYCH OBSZARÓW WZROSTU
I INNOWACJI WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO

SEKTOR CALL CENTER



ISBN 978-83-62258-15-5

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



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





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 Żyńel-Etel

mgr Kamil Leszko

KONSULTACJA

mgr Paweł Malesiński

ISBN 978-83-62258-15-5

© 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

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

Spis treści

1. Koncepcja badania	5
1.1. Uzasadnienie badania.....	5
1.2. Cele badania.....	7
1.3. Zakres przedmiotowy badania	7
1.4. Obszary analizy.....	8
2. Metodologia badań.....	8
3. Charakterystyka sektora	11
3.1. Teoretyczne ujęcie sektora.....	11
3.2. Sektor usług call/contact center na świecie.....	12
3.3. Sektor call/contact center w kraju	13
4. Popytowo-podażowe zewnętrzne uwarunkowania rozwojowe sektora.....	14
5. Analiza sił konkurencji w sektorze.....	15
5.1. Analiza punktowa atrakcyjności sektora.....	17
6. Analiza powiązań sektora z rynkiem pracy	19
6.1. Powiązania instytucji rynku pracy z sektorem call/contact center	19
6.2. Możliwości współpracy w sektorze CC	19
6.3. Analiza dostępności i zapotrzebowania na kadry	20
6.4. Oczekiwania podmiotów sektora w zakresie: umiejętności, kwalifikacji, postaw pracowniczych	21
6.5. Analiza rozwoju kadr pracowniczych	22
6.6. Prognozy zmian w zatrudnieniu.....	23
6.7. Kierunki oddziaływania instytucji na sektor	23
6.8. Studia przypadków.....	24
6.8.1. Studium przypadku 1. Wielka Brytania.....	24
6.8.2. Studium przypadku 2. Indie.....	25
6.8.3. Studium przypadku 3. Telecentrum Partnerskie TP S.A.	25
6.9. Podsumowanie	25

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

7. Analiza SWOT sektora.....	27
8. Uwarunkowania i prognozy rozwoju sektora w województwie podlaskim. Rekomendacje	30
8.1. Uwarunkowania rozwoju sektora.....	30
8.2. Prognozy rozwoju sektora.....	31
8.3. Strategia rozwoju sektora wynikająca z analizy SWOT	34
8.4. Prognozy rozwoju sektora – wnioski	35
8.4.1. Perspektywa średniookresowa (do 5 lat)	35
8.4.2. Perspektywa długookresowa (powyżej 5 lat)	37
8.5. Rekomendacje.....	38
8.5.1. Rekomendacje dla przedsiębiorstw	38
8.5.2. Rekomendacje dla władz regionalnych	39
8.5.3. Rekomendacje dla instytucji.....	41
Słownik pojęć.....	42
Bibliografia	44
Spis rysunków	45
Spis tabel	45
Spis wykresów	45

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

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

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

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 przewiduje opracowanie modelu prognozowania zmian gospodarczych w sensie regionalnego systemu pozyskiwania i analizowania danych społeczno-gospodarczych, niezbędnych dla przewidywania aktualnych trendów i prognozowania zmian gospodarczych.

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 ogólnoswiatowej gospodarce za posiadający duży potencjał wzrostu, Zamawiający wskazał – call center i produkcję żywności leczniczej.

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

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 ogólnoswiatowej 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

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

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 czwartego 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

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

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

działań na przyszłość. Metodologia *foresight* jest zastosowaniem nowego podejścia do prowadzenia analiz na poziomie narodowym czy regionalnym.

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).

W ramach badania desk research przeprowadzono analizę literatury naukowej, raportów, opracowań dotyczących call center. Dodatkowo Wykonawca wykorzystał: dane statystyczne GUS, WUS oraz WUP.

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. Wśród

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

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.

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 przedstawicielami 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.

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.

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*).

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.

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

3.2. Sektor usług call/contact center na świecie

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.

Sektor call/contact center najwcześniej zaczął rozwijać się w Stanach Zjednoczonych, za najmłodsze rynki call center uważa się Indie, Polskę i Koreę Południową. 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, większość 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.

Rynek zdominowany jest przez call/contact center typu *in-house*¹ (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%)². Co ciekawe, mimo przeważającej liczby call center typu *in-house*, większość pracowników zatrudnionych jest w outsourcingowych centrach.

Centra obsługują przede wszystkim branżę telekomunikacyjną i finansową. Początkowo większość CC świadczyło usługi wszystkim klientom danego regionu. Na uwagę zasługuje specyficzna struktura zatrudnienia w sektorze. Większość pracowników to kobiety, stanowiące średnio 69% kadry. Sektor cechuje się dużą proporcją zatrudnionych tymczasowo (średnio 12%) lub w niepełnym wymiarze

¹ *In-house* – wewnętrzne centrum.

² Holman D., Batt R., Holtgrewe U. (2007), *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*, Global Call Center Network, s. 8-10.

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

godzin (17%). W większości CC pracują osoby nie posiadające wyższego wykształcenia.³

Podsumowując należy stwierdzić, że sektor CC ciągle się rozwija i jest stosunkowo jednolity. 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*.

3.3. Sektor call/contact center w kraju

W Polsce call center zyskało przede wszystkim zainteresowanie branży IT oraz sektora bankowości i instytucji finansowych. Rynek zdominowany jest głównie przez wewnętrzne centra. Zgodnie z raportem Uniwersytetu Duisburg-Essen, w sektorze przeważają 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. Liczba miejsc pracy w dużej mierze odpowiada liczbie stanowisk call/contact center. W 2006 r. w Polsce przeważającą większość stanowiły firmy posiadające do 50 stanowisk CC (64,3%). Zaledwie 1,4% CC posiadało ponad 500 stanowisk⁴. Usługi polskich call/contact center kierowane są przede wszystkim na rodzimy rynek. Zaledwie 4% podmiotów świadczy usługi na rynkach zagranicznych⁵.

Ogromne szanse rozwoju polskich CC tkwią w sektorach takich jak energetyka czy wodociągi, zaspokajających potrzeby masowego odbiorcy. Szybko rośnie też sektor turystyczny, jednak jego udział w *outsourcingu* ciągle jeszcze jest znikomy. Szansę dla rozwoju polskiego CC stanowi również sektor publiczny. Obecnie trwają m.in. prace nad wdrożeniem ogólnopolskiego systemu telefonu

³ Ibidem, s. 15-20.

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

⁵ *Przegląd 300 międzynarodowych centrów usług. Definicje, segmentacja, zatrudnienie, plany i prognozy*, (2008), DIS, s. 6-8.

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

alarmowego (numer 112) oraz uruchomieniem centrów powiadamiania ratunkowego⁶.

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 telefonicznych⁷.

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 załążkowej formie. Świadczy o tym niewielka liczba podmiotów CC. W wyniku analizy źródeł wtórnych (Desk Research) oraz prowadzonych w trakcie realizacji niniejszego projektu badań focusowych (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).

4. Popytowo-podażowe zewnętrzne uwarunkowania rozwojowe sektora

W ramach pierwszego obszaru dokonana została analiza zewnętrznych uwarunkowań rozwoju sektora, w podziale na czynniki popytowe i podażowe.

⁶ Brzozowski A. (2008), *Kwaśny, zielony rynek*, Nowy Przemysł, www.callcenterpoland.pl/?tag=connect&paged=3, z dn.17.06.2010 r., s. 1.

⁷ Kostecki M.J. (2008), *Tempo wzrostu call centers w Polsce*, MasterPlan, s. 4.

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

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.

Opis tych czynników posłużył przeprowadzeniu w dalszej części raportu szeregu analiz i umożliwił wyciągnięcie wniosków z prowadzonych badań.

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

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

pięciu różnych czynników kształtujących jego atrakcyjność dla bieżących i przyszłych inwestorów. Wśród tych czynników wyróżnia się: siłę oddziaływania dostawców i możliwości wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora; siłę oddziaływania nabywców i możliwości wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora; natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora; groźbę pojawienia się nowych producentów; groźbę pojawienia się substytutów.

Wśród dostawców w sektorze call/contact center wymienić można producentów sprzętu, producentów oprogramowania, integratorów rozwiązań call/contact center, operatorów telekomunikacyjnych. Sektor CC zdominowany jest przez kilku dostawców posiadających bardzo silną pozycję, w związku z tym siła przetargowa dostawców jest bardzo duża.

Klientami CC są głównie firmy z branży telekomunikacyjnej i finansowej oraz klienci prowadzący działalność wymagającą częstego, bezpośredniego kontaktu z klientem, np. firmy ubezpieczeniowe, windykacyjne. 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. 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. 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.

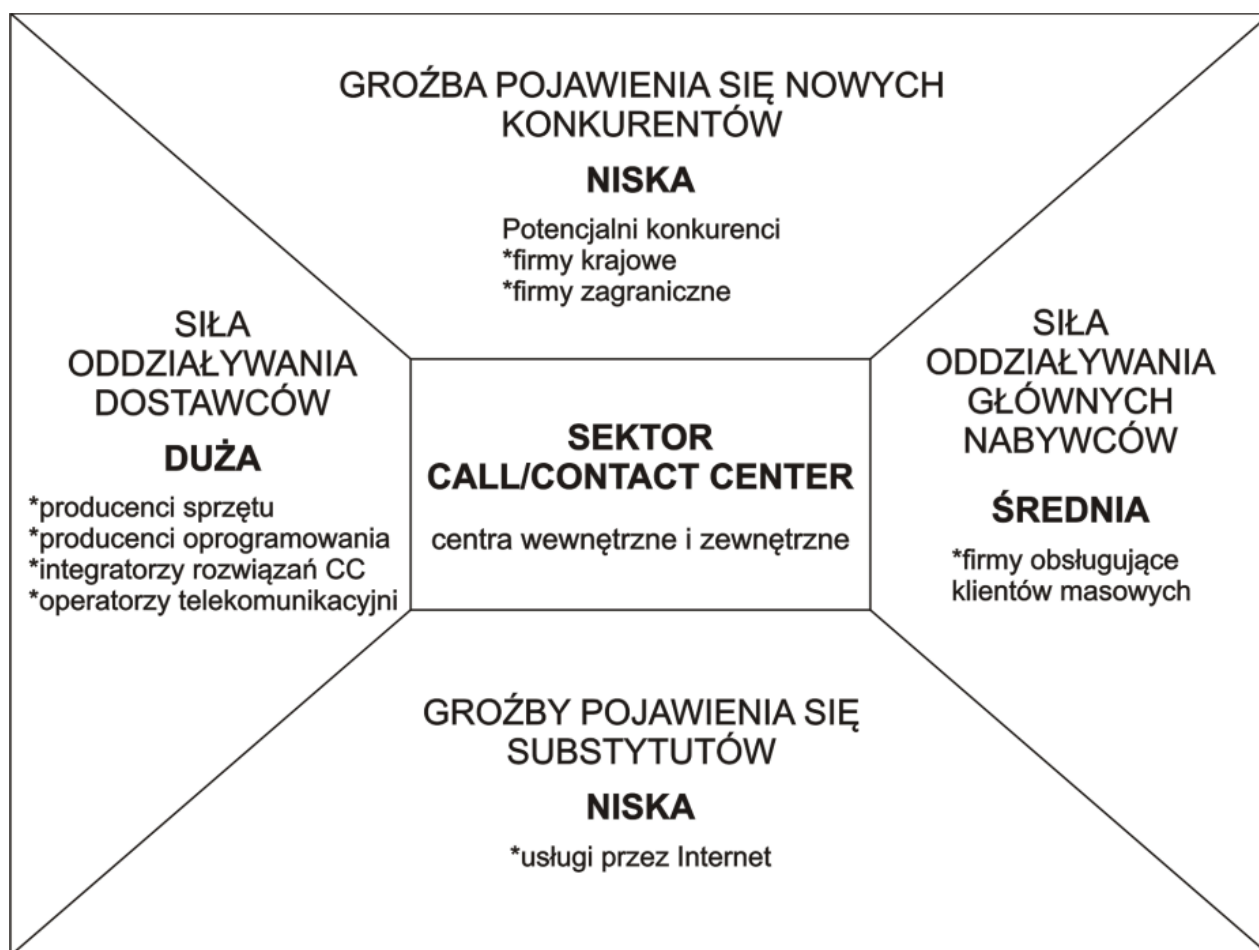
Po dokonaniu analizy pięciu sił Portera należy stwierdzić, że sektor call/contact center w województwie podlaskim ciągle jest jeszcze w fazie załążkowej, a jego możliwości rozwojowe i atrakcyjność są przeciętne. Chociaż branża CC w kraju rozwija się dynamicznie już od 10 lat, tendencja ta nie

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

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.

Z przeprowadzonej analizy można wywnioskować, że siły konkurencyjne w sektorze wpływają raczej niekorzystnie na jego możliwości rozwojowe (rys. 1.).

Rysunek 1. Analiza sił konkurencji w sektorze



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

5.1. 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

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

jego atrakcyjności. Z analizy wynika, że najważniejsze znaczenie dla 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 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.

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.

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.

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

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%)⁸. Przedstawione powyżej wartości dowodzą, że zapotrzebowanie na kadry

⁸*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.

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

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.

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.

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

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 zupełnym *novum* i stanowi próbę zestandaryzowania wymogów kwalifikacyjnych konsultantów telefonicznych w Polsce, na podstawie wytycznych zaproponowanych przez Europejską Federację Marketingu Bezpośredniego⁹.

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; 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.

⁹ www.kick.edu.pl, z dn. 15.06.2010 r.

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

6.6. Prognozy 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.

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

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. Studia przypadków

6.8.1. Studium przypadku 1. Wielka Brytania

Głównym problemem sektora CC w Wielkiej Brytanii 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, 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

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

znacznie niższe. Ponadto, pracownicy w Wielkiej Brytanii ustępują mieszkańcom Azji również pod względem kwalifikacji i umiejętności.

6.8.2. Studium przypadku 2. Indie

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 wykwalifikowanej 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 stale nasilał się. 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.

6.8.3. Studium przypadku 3. Telecentrum Partnerskie TP S.A.

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.

6.9. 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.

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

- 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) oraz wzrost zapotrzebowania na pracowników ze znajomością języków obcych, głównie j. 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.

Przedstawiciele sektora dostrzegają możliwości występowania współpracy z Urzędami Pracy w zakresie pozyskiwania funduszy na tworzenie nowych miejsc pracy, rekrutacji pracowników, kształcenia pracowników, poprawy wizerunku

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

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.

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.

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

Tabela 1. 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 • 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

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

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 <i>outsourcingu</i> (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.

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

8.1. Uwarunkowania rozwoju sektora

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 CC w województwie.

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

8.2. Prognozy rozwoju sektora

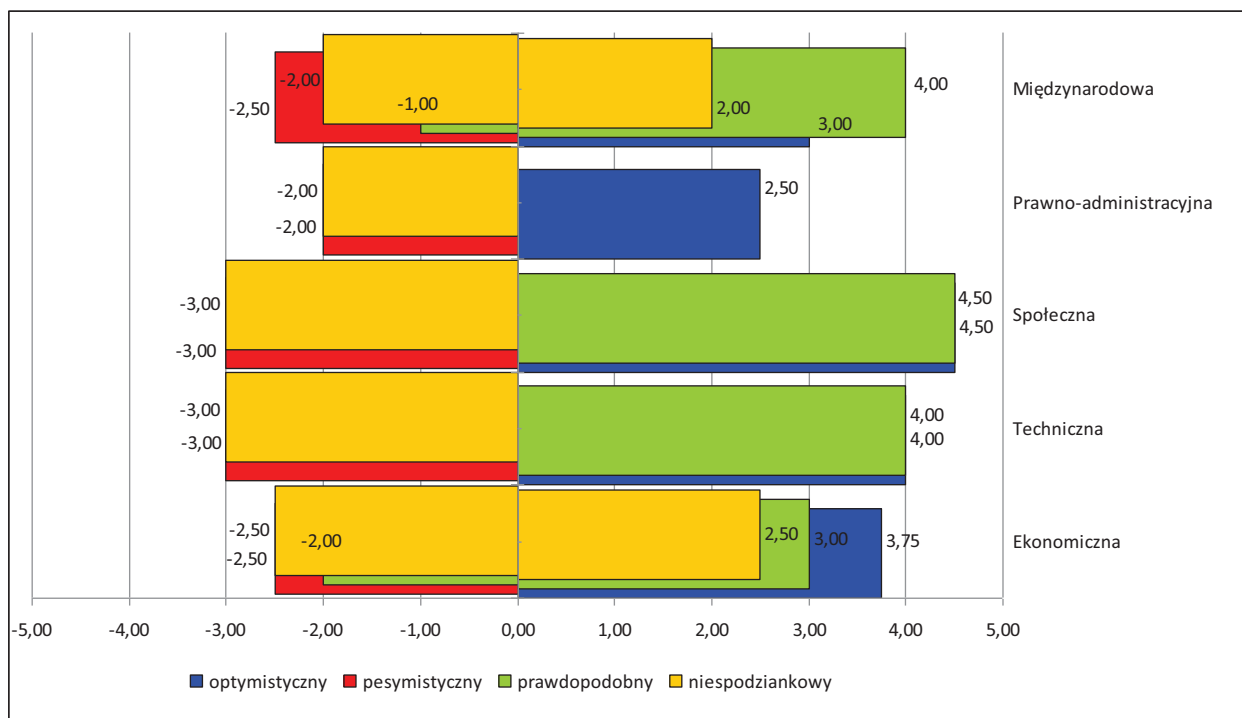
Prognozowaniu rozwoju sektora call/contact center posłużyły scenariusze stanów otoczenia oraz wyniki przeprowadzonej analizy SWOT. Scenariusze stanów otoczenia skonstruowano na podstawie zestawu czynników popytowych i podażowych zidentyfikowanych na podstawie badań prowadzonych metodą desk research. Opracowano cztery różne scenariusze przyszłości: optymistyczny, pesymistyczny, najbardziej prawdopodobny oraz niespodziankowy.

Do budowy scenariuszy stanów otoczenia posłużyły czynniki popytowo-podażowe rozwoju sektora, których lista znajduje się w rozdziale 4 raportu skróconego. W trakcie prac zespołu badawczego z ekspertami każdemu analizowanemu czynnikowi należącemu do jednej z pięciu sfer: ekonomicznej, technicznej, społecznej, prawno-administracyjnej, międzynarodowej, została przypisana tendencja wzrostowa, stagnacji i spadku. Następnie dla każdego z czynników zostało ocenione prawdopodobieństwo wystąpienia tych trzech tendencji oraz przypisana negatywna lub pozytywna siła oddziaływania w skali od -5 do +5. Na tej podstawie możliwe było opracowanie czterech scenariuszy przyszłości sektora: optymistycznego, pesymistycznego, najbardziej prawdopodobnego i niespodziankowego.

Scenariusz optymistyczny, oznaczony na wykresie kolorem niebieskim, pozwala na stwierdzenie, że najbardziej pozytywny wpływ na sektor mogą mieć w przyszłości czynniki sfery społecznej, a konkretnie oddziaływanie rozwoju rynku finansowego na społeczeństwo (średnia siła wpływu +4,50). Najmniejsza pozytywna siła oddziaływania będzie zaś ze strony sfery prawno-administracyjnej (średnia siła wpływu: +2,5). Oznaczać to może, że tak naprawdę czynniki z tej sfery, takie jak poprawa przepisów prawa pracy i poprawa prawodawstwa w zakresie ochrony danych osobowych, będą najmniej ważne z punktu widzenia rozwoju sektora call center w województwa podlaskim.

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

Wykres 1. Otoczenie – źródła szans i zagrożeń w sektorze



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Scenariusz pesymistyczny (kolor czerwony) opisuje te trendy i procesy, które będą miały negatywny wpływ na przedsiębiorstwo. Opracowany scenariusz pokazuje, że największy negatywny wpływ na rozwój sektora mogą mieć czynniki należące do strefy społecznej i technologicznej, czemu potwierdzenie daje wysoka wartość ujemna (-3,00) w przypadku tych sfer. Jeśli chodzi o sferę społeczną poważnym zagrożeniem byłoby umacnianie się stylu życia i wzorców konsumpcji nakierowanych na dokonywanie zakupów za pośrednictwem Internetu lub telefonu oraz wzrost świadomości nowych technologii wśród klientów sektora. W przypadku czynników technologicznych dostrzega się przede wszystkim bardzo negatywny wpływ postępu technicznego. Najmniejszy negatywny wpływ mogą mieć ewentualne zmiany prawno-administracyjne (średnia siła wpływu: -2,00). Generalnie jednak można odczytać z wykresu, że scenariusz optymistyczny ze średnią siłą wpływu największą +4,50 wyznaczoną dla czynników sfery społecznej w skali ocen od -5 do +5 zajmuje wyższe wartości niż w przypadku scenariusza

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

pesymistycznego, w którym wartość najwyższa to -3,00 dla średniej siły wpływu sfery społecznej i technicznej. To oznacza, że tendencje pozytywne przeważają nad tendencjami negatywnymi we wszystkich sferach.

Trzeci opracowany scenariusz – najbardziej prawdopodobny – to taki, w którym zakłada się trendy zmian w otoczeniu, których wystąpienie charakteryzuje się największym prawdopodobieństwem (kolor zielony na wykresie). Jest on, obok scenariusza niespodziankowego, znaczącym uzupełnieniem analizy prowadzonej na podstawie scenariuszy optymistycznego i pesymistycznego. Z punktu widzenia siły oddziaływania poszczególnych pięciu sfer zauważa się dwa czynniki, które będą oddziaływać w sposób negatywny na sektor, takie jak wzrost finansowania z funduszy unijnych w sferze ekonomicznej oraz bariery wejścia na rynki zagraniczne (np. językowe, kulturowe) w sferze międzynarodowej. Największe jest prawdopodobieństwo pojawienia się pozytywnych tendencji w sferze społecznej (średnia siła oddziaływania +4,50).

Czwarty rodzaj wśród przygotowanych scenariuszy to scenariusz niespodziankowy (kolor żółty na wykresie). Zawiera on trendy, które niezależnie od potencjalnej siły negatywnego czy pozytywnego wpływu mają najmniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia. I tak, najmniejsze jest prawdopodobieństwo wystąpienia w sferze międzynarodowej i prawno-administracyjnej jakichkolwiek tendencji ujemnych (średnia siła oddziaływania -2,00). Natomiast w sferze ekonomicznej zauważa się, że najmniejsze prawdopodobieństwo ma tendencja pozytywna w zakresie wzrostu finansowania z funduszy unijnych oraz wzrostu poziomu bezrobocia, stąd też scenariusz niespodziankowy znajduje się dla tej sfery po stronie prawej wykresu ze średnią siłą wpływu ocenioną na +2,50, jak i po stronie lewej ze średnią siłą wpływu -2,50, która oznacza, że najmniej prawdopodobne jest wystąpienie takich czynników z tej sfery, jak: tempo wzrostu PKB, poprawa wyników finansowych przedsiębiorstw, rozwój rynku finansowego, tempo wzrostu rynku CC, wzrost wydatków na marketing bezpośredni, w szczególności telemarketing czy wzrost rynku *outsourcingu* jako alternatywnego modelu biznesowego.

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

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.

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

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 (tabela 2).

Tabela 2. 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

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

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 prawn-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.

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

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

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

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

8.5.1. Rekomendacje dla przedsiębiorstw

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.

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

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

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

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

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.

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

8.5.3. Rekomendacje dla instytucji

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.

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

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych
STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI

– SEKTOR CALL CENTER

publicznej z komputerem działającym w sieci, w celu tworzenia zautomatyzowanych usług.

Co-browsing – usługa umożliwiająca konsultantowi jednocześnie 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.

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

Bibliografia

1. Brzozowski A. (2008), *Kwaśny, zielony rynek*, Nowy Przemysł, www.callcenterpoland.pl/?tag=connect&paged=3, z dn. 17.06.2010 r.
2. Holman D., Batt R., Holtgrewe U. (2007), *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*, Global Call Center Network.
3. Kostecki M.J. (2008), *Tempo wzrostu call centers w Polsce*, MasterPlan.
4. Piskurek E., Shire K.A. (2006), *Callcenter in Polen. Ergebnisse der telefonumfrage in Polen*, Duisburger Beitrage zur Soziologischen Forschung, No. 4/2006, Univeritat Duisburg-Essen, Duisburg.
5. *Potencjał rekrutacyjny polskiego Internetu – rynek pracy w branżach sprzedaż oraz call center, raport ekspercki*, (2007), GazetaPraca.pl z dn. 20.09.2007 r.
6. *Przegląd 300 międzynarodowych centrów usług. Definicje, segmentacja, zatrudnienie, plany i prognozy*, (2008), DIS.
7. www.kick.edu.pl, z dn. 15.06.2010 r.

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

Spis rysunków

Rysunek 1. Analiza sił konkurencji w sektorze.....	17
--	----

Spis tabel

Tabela 1. Analiza SWOT	28
Tabela 2. Macierz wariantów strategicznych wynikających z analizy SWOT	35

Spis wykresów

Wykres 1. Otoczenie – źródła szans i zagrożeń w sektorze	31
--	----