



**SEKTOR NOWOCZESNYCH  
USŁUG BIZNESOWYCH  
W KRAKOWIE**



Raport przygotowany dla Urzędu Miasta Krakowa  
przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSLS)

Koordynatorzy projektu:

**dr hab. Tomasz Brodzicki,**  
Senior BI Consultant, ABSL  
[research@absl.pl](mailto:research@absl.pl)

**dr hab. Stanisław Umiński,**  
Senior BI Consultant, ABSL

**Marcin Świerzyzna,**  
BI Coordinator & Data Research, ABSL

W przypadku zainteresowania współpracą z ABSL prosimy o kontakt:

**Paweł Panczyj,**  
Strategy & Business Development Director, ABSL  
[pawel.panczyj@absl.pl](mailto:pawel.panczyj@absl.pl)

#### **Urząd Miasta Krakowa**

Wydział ds. Przedsiębiorczości i Innowacji

ul. Bracka 10

31-005 Kraków

tel: +48 12 616 15 48

[pi.umk@um.krakow.pl](mailto:pi.umk@um.krakow.pl)

[www.business.krakow.pl](http://www.business.krakow.pl)

# SPIS TREŚCI

	<b>PRZEDMOWA</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>WPROWADZENIE</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>KLUCZOWE DANE DOTYCZĄCE ROZWOJU KRAKOWA</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>DOTYCHCZASOWY ROZWÓJ SEKTORA NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH W KRAKOWIE</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>LOKALIZACJA CENTRÓW W KRAKOWIE I GMINACH OŚCIENNYCH</b>	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>INNOWACJE W SEKTORZE NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH W KRAKOWIE</b>	<b>27</b>
<b>6</b>	<b>POZYCJA KRAKOWA W RANKINGACH MIAST ABSL</b>	<b>53</b>
<b>7</b>	<b>PORÓWNANIE POZYCJI KRAKOWA W RANKINGU OBIEKTYWNYM I SUBIEKTYWNYM</b>	<b>58</b>
<b>8</b>	<b>PRZEWAGI KOMPARATYWNE KRAKOWA</b>	<b>61</b>
	<b>WYDZIAŁ DS. PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I INNOWACJI</b>	<b>65</b>
	<b>LITERATURA</b>	<b>66</b>





**PROF.  
JACEK MAJCHROWSKI**  
Prezydent Miasta Krakowa

Miasto, które w zrównoważony sposób godzi potrzeby nauki, biznesu i mieszkańców to przestrzeń dająca ogromne możliwości wszelkim podmiotom gospodarczym. Kraków jest właśnie takim miastem – od lat wspierającym rozwój firm i przedsiębiorczości.

Zdajemy sobie sprawę ze znaczenia, jakie dla lokalnej gospodarki ma sektor profesjonalnych usług biznesowych. Jego dynamiczny rozwój pod Wawelem opiera się na innowacyjności i wykorzystaniu nowoczesnych technologii, jednak kluczowym warunkiem jest dostęp do wykwalifikowanej kadry – to, co w naszym mieście najcenniejsze. Świetnie przygotowani i kompetentni mieszkańcy kształcący się na krakowskich uczelniach, zdobywający doświadczenie dzięki pracy w organizacjach o globalnym zasięgu: to jeden z podstawowych atutów, które decydują o wyborze stolicy Małopolski przez przedstawicieli biznesu i inwestorów. Dogodna lokalizacja i nowoczesna infrastruktura stanowią dodatkową zachętę do wyboru Krakowa jako miejsca pracy i życia.

W Krakowie w słuchujemy się w głos mieszkańców, konsekwentnie dbając o poprawę jakości życia obywateli. Przenikanie się wielowiekowej kultury i tradycji z nowymi technologiami i możliwościami, oferowanymi przez współczesne miasto, pozwala nam budować wspólnie nowoczesną metropolię – Kraków przyszłości.



## KATARZYNA WYSOCKA

Dyrektor Wydziału ds. Przedsiębiorczości i Innowacji,  
Urząd Miasta Krakowa

W Krakowie wychodzimy naprzeciw potrzebom inwestorów oferując wsparcie wyspecjalizowanej jednostki jaką jest Centrum Wspierania Inwestorów i Innowacyjnej Gospodarki. Centrum świadczy szeroko rozumianą pomoc merytoryczną dla inwestorów krajowych i zagranicznych. Eksperci zatrudnieni w Centrum przygotowują spotkania z inwestorami w zakresie prezentacji gospodarczej Miasta, zapraszają firmy rekrutujące pracowników, agencje nieruchomości oraz uczelnie tak, aby przygotować kompleksową ofertę dla inwestora odpowiadającą jego potrzebom.

Centrum zapewnia także wsparcie podczas realizacji procedur inwestycyjnych i problemów powstałych w trakcie kolejnych faz realizacji projektów. Wsparcie dla inwestorów realizowane jest poprzez przydzielenie im opiekunów, którzy udzielają pomocy na każdym etapie procesu inwestycyjnego, a następnie monitorują funkcjonowanie inwestycji czy też firmy w Krakowie i służą wsparciem informacyjnym w różnych obszarach dotyczących funkcjonowania w mieście.

### Urząd Miasta Krakowa

Wydział ds. Przedsiębiorczości i Innowacji

ul. Bracka 10

31-005 Kraków

tel: +48 12 616 15 48

[cwi@um.krakow.pl](mailto:cwi@um.krakow.pl)

[www.business.krakow.pl](http://www.business.krakow.pl)



# WPROWADZENIE

Poniższy raport przedstawia wyniki analiz dotyczących Krakowa jako lokalizacji inwestycji i dalszego prowadzenia działalności przez centra nowoczesnych usług biznesowych. Badania zrealizowane zostały w oparciu o:

- bazę danych ABSL dotyczącą funkcjonowania centrów nowoczesnych usług biznesowych w Polsce,
- raport ABSL „Sektor Nowoczesnych Usług Biznesowych w Polsce 2021” oraz powiązane z nim badanie ankietowe przeprowadzone w okresie styczeń-luty 2021,
- badania ankietowe zrealizowane przez ABSL we wrześniu 2021, dedykowane branży w Krakowie,
- raport ABSL „Potencjał inwestycyjny polskich miast. Porównanie lokalizacji dla sektora nowoczesnych usług biznesowych”
- badanie typu foresight, z kluczowymi interesariuszami sektora w Krakowie, przeprowadzone w październiku 2021.

W poszczególnych podpunktach opracowania przedstawiamy informacje dotyczące:

- rozwoju miasta,
- rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych w Krakowie i jego obszarze metropolitalnym,
- lokalizacji centrów w mieście,
- oceny pozycji Krakowa w rankingu subiektywnym i obiektywnym ABSL. Porównanie obu rankingów ukazuje przewagi komparatywne, identyfikując potencjalne obszary działań,
- innowacyjności centrów w mieście,
- współpracy centrów sektora z instytucjami pośredniczącymi w ramach regionalnego systemu innowacji w obszarze metropolitalnym Krakowa.

## INDEKS SKRÓTÓW WYKORZYSTYWANYCH W RAPORCIE

<b>AGH</b>	Akademia Górniczo-Hutnicza
<b>AI</b>	Artificial Intelligence
<b>CAGR</b>	Compound Annual Growth Rate
<b>CEE</b>	Central and Eastern Europe
<b>CoE</b>	Center of Excellence
<b>CX</b>	Customer experience
<b>BPO</b>	Business Process Outsourcing
<b>EMEA</b>	Europe, Middle East, and Africa
<b>ESG</b>	Environmental, Social and Corporate Governance
<b>F&amp;A</b>	Finance and Accounting
<b>FTE</b>	Full Time Equivalent
<b>GBS</b>	Global Business Services
<b>ITO</b>	IT Outsourcing
<b>KIBS</b>	Knowledge-Intensive Business Services
<b>M&amp;A</b>	Mergers & Acquisitions
<b>RPA</b>	Robotic Process Automation
<b>R&amp;D</b>	Research & Development
<b>SSC</b>	Shared Services Center
<b>UEK</b>	Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
<b>UJ</b>	Uniwersytet Jagielloński





# KLUCZOWE DANE DOTYCZĄCE ROZWOJU KRAKOWA

## RYCINA 2.1

## KLUCZOWE DANE DOTYCZĄCE ROZWOJU KRAKOWA

**780 000**

Populacja (stan na 31 XII 2020)

**5 962**

Mieszkania oddane do użytkowania (I-VIII 2021)

**227 800**

Przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw

**1,57 mln**Powierzchnia biur (m<sup>2</sup>)**3,2%**

Stopa bezrobocia (VIII 2021)

**103 800**Powierzchnia biur w budowie (m<sup>2</sup>)**16 200**

Bezrobotni zarejestrowani

**23**

Liczba uczelni wyższych

**7 121,45 PLN**

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto (VIII 2021)

**130 000**

Liczba studentów

**157 483**

Podmioty zarejestrowane (VIII 2021)

**Ranking uczelni akademickich Perspektywy 2021 (pozycje w top 15)****2 385**Ludność na 1 km<sup>2</sup>

1. Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

5. Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie



# DOTYCHCZASOWY ROZWÓJ SEKTORA NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH W KRAKOWIE

Dotychczasowy rozwój sektora nowoczesnych usług biznesowych w Krakowie

### RYCINA 3.1

PODSTAWOWE INFORMACJE DOTYCZĄCE SEKTORA NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH W KRAKOWIE



# 82 600

Liczba pracowników zatrudnionych w centrach usług BPO, SSC/GBS, IT oraz R&D<sup>1</sup> w Krakowie (III kw. 2021 r.). Stanowi to 23,1% ogółu zatrudnienia w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce.



# 61%

Wzrost zatrudnienia w centrach usług w Krakowie 2016-2021 (31,4 tys. osób, z czego 26,9 tys. w centrach zagranicznych).



# 257

Liczba centrów usług BPO, SSC/GBS, IT oraz R&D (III kw. 2021 r.) w Krakowie. Do podmiotów zagranicznych należy 205 centrów (80% ogółu).



# 79

Liczba centrów usług powstałych w Krakowie od początku 2016 r. Inwestycje te przyczyniły się do utworzenia 8 900 nowych miejsc pracy.



# 29

Liczba państw, w których mają siedziby firmy posiadające centra usług biznesowych w Krakowie. Wśród podmiotów zagranicznych największy udział mają firmy z: USA, Wielkiej Brytanii, Francji, Niemiec, Szwajcarii, Holandii oraz Szwecji (łącznie 64% ogółu liczby centrów).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych centrów ABSL

<sup>1</sup> BPO – Business Process Outsourcing, SSC/GBS – Shared Services Center/Global Business Services, IT – Information Technology, R&D – Research & Development

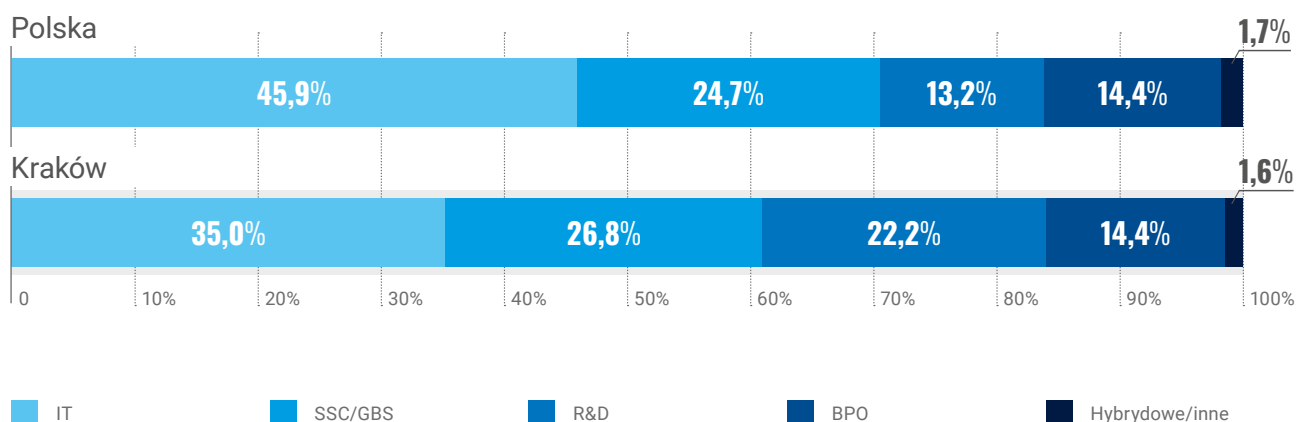
## 3.1. LICZBA CENTRÓW

W Krakowie funkcjonuje 257 centrów usług BPO, SSC/GBS, IT oraz R&D (III kw. 2021). W stosunku do Polski ogółem, sektor w Krakowie charakteryzuje

się większym udziałem centrów R&D oraz SSC/GBS, i mniejszym znaczeniem centrów IT.

### RYCINA 3.2

ROZKŁAD LICZBY CENTRÓW WEDŁUG TYPU (2021, %)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych centrów ABSL

### TABELA 3.1

LICZBA CENTRÓW W KRAKOWIE WEDŁUG TYPU W 2021 ROKU (WEDŁUG FORM WŁASNOŚCI)

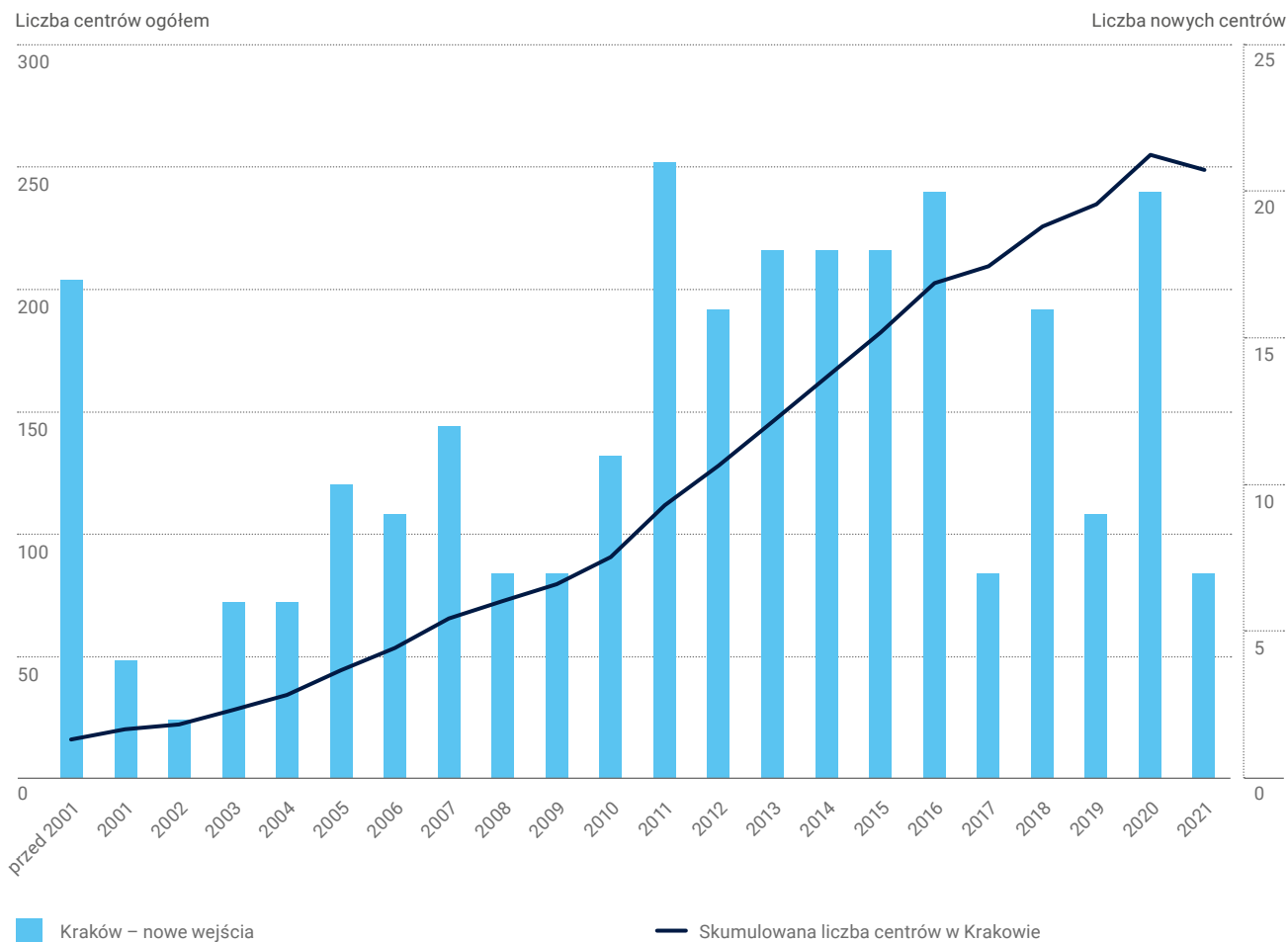
	IT	SSC/GBS	R&D	BPO	Razem z uwzględnieniem centrów hybrydowych
<b>Kraków, centra ogółem</b>	<b>90</b>	<b>69</b>	<b>57</b>	<b>37</b>	<b>257</b>
<b>Kraków, centra z kapitałem zagranicznym</b>	<b>53</b>	<b>66</b>	<b>49</b>	<b>33</b>	<b>205</b>
<b>Polska, centra ogółem</b>	<b>762</b>	<b>410</b>	<b>220</b>	<b>240</b>	<b>1 661</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych centrów ABSL

Dotychczasowy rozwój sektora nowoczesnych usług biznesowych w Krakowie

### RYCINA 3.3

#### LICZBA NOWYCH CENTRÓW W KRAKOWIE



Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych centrów ABSL

Od akcesji Polski do UE, liczba centrów sektora KIBS w Krakowie wzrosła siedmiokrotnie. Najwięcej centrów powstało w latach 2011-2016. Wraz z pojawieniem się pandemii COVID-19, liczba nowych wejść spadła. Zważywszy na skalę pandemii oraz rozmiar wywołanego nią szoku, sektor wykazał się wysoką odpornością, mimo nieznacznego spadku liczby centrów w 2021. W sektorze zachodzą procesy konsolidacyjne. Ponadto pamiętać należy, że centra funkcjonujące w Krakowie charakteryzuje wyższa przeciętna wielkość zatrudnienia, niż w innych lokalizacjach.

W Krakowie zlokalizowana jest jedna czwarta centrów R&D w Polsce, około 17,0% centrów SSC/GBS oraz 15,0% centrów BPO. Zdecydowana większość centrów sektora w Krakowie jest własnością podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego (80%). Największy udział centrów krajowych występuje w sektorze IT, najwyższy udział podmiotów zagranicznych występuje natomiast w centrach BPO.

## 3.2. ZATRUDNIENIE W SEKTORZE

Kraków jest największym ośrodkiem nowoczesnych centrów usług biznesowych w Polsce. Udział w ogólnopolskim zatrudnieniu w sektorze KIBS wynosi 23,1% (40% zatrudnienia w miastach Tier 1).

W III kw. 2021 roku w centrach funkcjonujących w Krakowie pracowało 82 600 osób (o blisko 4,5 tys. więcej w porównaniu z rokiem 2020). Większość (88%) miejsc pracy w sektorze w Krakowie powstało w centrach będących własnością podmiotów zagranicznych (odpowiednio: 81,5% dla Polski ogółem).

W latach 2016-2021 zatrudnienie w centrach w Krakowie wzrosło o 61,2%. Dynamika wzrostu była niższa niż dla Polski ogółem (67,2%), spośród miast Tier 1 i Tier 2 niższa była tylko we Wrocławiu.

W analizowanym okresie zatrudnienie w centrach w Krakowie wzrosło o 31,4 tys. osób, co stanowiło ponad 1/5 wzrostu zatrudnienia sektora w Polsce. Skumulowany roczny wskaźnik wzrostu zatrudnienia w sektorze (CAGR) w latach 2016-2021 dla Krakowa kształtował się na poziomie 10%. Należy podkreślić, iż w stosunku do Krakowa, pozostałe miasta Tier 1 i Tier 2 odnotowały wyższe tempo wzrostu zatrudnienia w okresie 2016-2021, za wyjątkiem Wrocławia (8,9%).

Z 257 centrów funkcjonujących w Krakowie, 40 są to tzw. centra pierwsze w Polsce. Zatrudniają one 36 500 osób (42% zatrudnienia ogółem

w 2021 roku). Na 41 największych centrów, z których w każdym pracuje 500 bądź więcej osób, przypada 73% całkowitego zatrudnienia.

Centra będące własnością inwestorów amerykańskich zatrudniają w Krakowie ponad jedną trzecią (35,2%) pracowników. Kolejne pozycje zajmują podmioty brytyjskie (16,3%), polskie (11,4%), szwajcarskie (8,5%), francuskie (7,2%) oraz holenderskie (6,5%).

W strukturze zatrudnienia w Krakowie największy udział mają centra typu SSC/GBS (47,6%), następnie IT (20%) oraz BPO (17,4%). W porównaniu do struktury zatrudnienia w sektorze w Polsce, charakterystyczny dla Krakowa jest przede wszystkim większy (o 11,3 pkt. proc.) udział centrów typu SSC/GBS oraz mniejszy udział centrów IT (o 11 pkt. %).

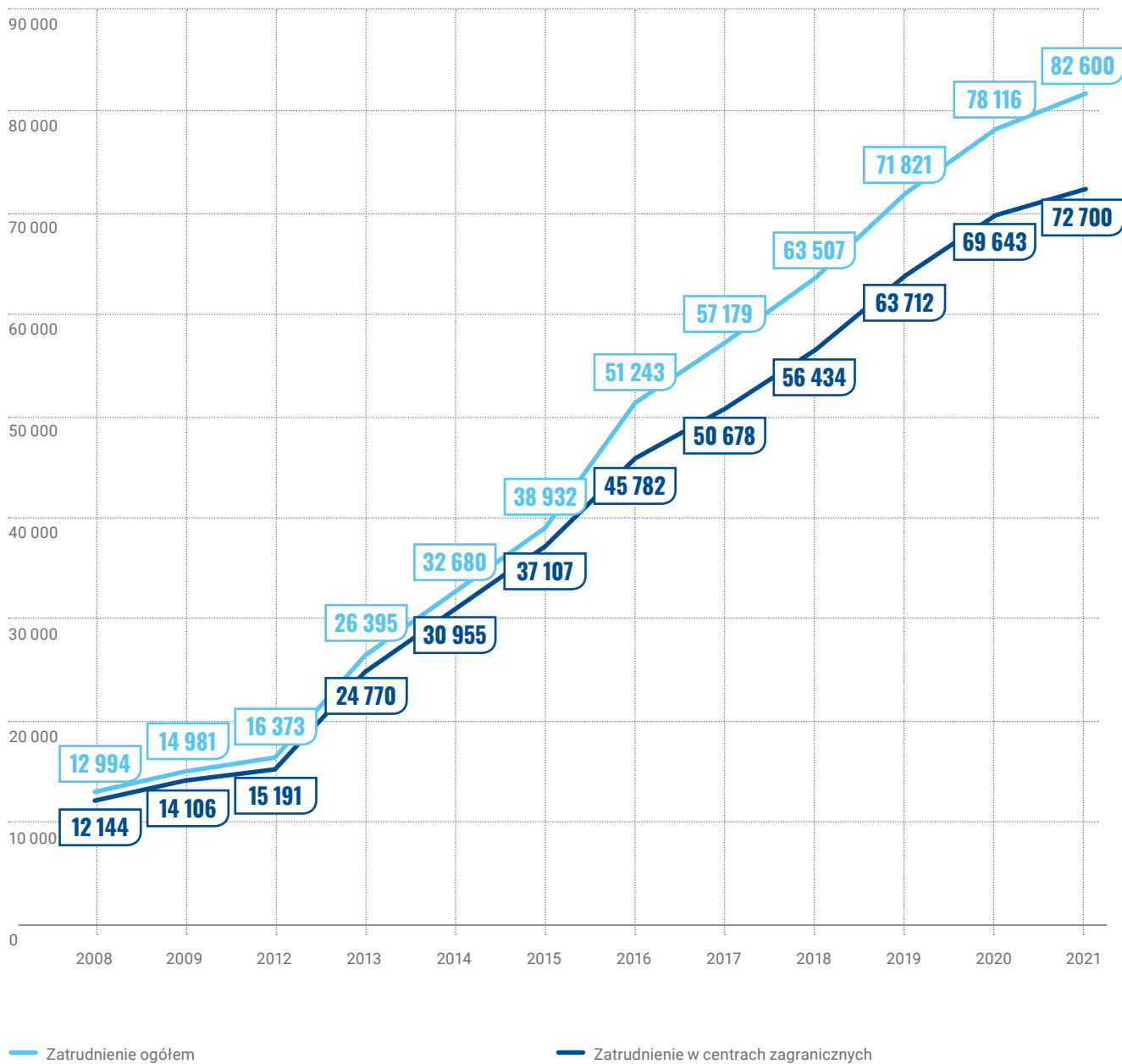
Przeciętne zatrudnienie w centrach funkcjonujących w Krakowie kształtuje się na poziomie 318 osób (mediana 90<sup>2</sup>), i jest najwyższe spośród wszystkich głównych lokalizacji sektora w Polsce. Zauważyć należy wyższe przeciętne zatrudnienia w centrach będących własnością inwestorów zagranicznych (352), niż polskich (181). Potwierdza to ogólną prawidłowość – podmioty z udziałem kapitału zagranicznego są większe, zazwyczaj bardziej produktywne, cechuje je wyższy poziom internacjonalizacji.

<sup>2</sup> Mediana dla Polski wynosi 80.

Dotychczasowy rozwój sektora nowoczesnych usług biznesowych w Krakowie

**RYCINA 3.4**

ZATRUDNIENIE W CENTRACH W KRAKOWIE W LATACH 2008-2021



Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych centrów ABSL



**TABELA 3.2**

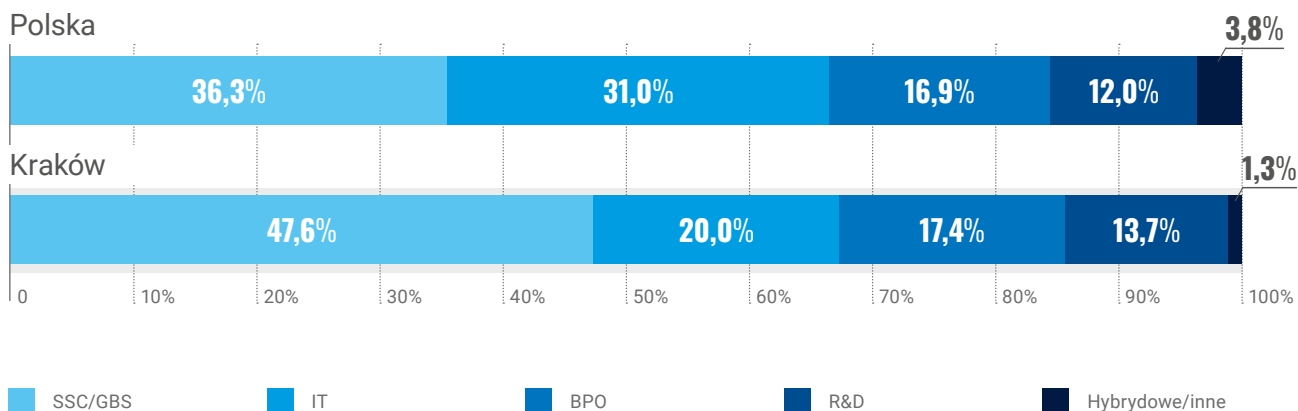
PRZECIĘTNE ZATRUDNIENIE (ŚREDNIA ARYTMETYCZNA) W CENTRACH W PODZIALE NA LOKALIZACJĘ (LICZBA OSÓB)

	Kraków	Polska
Centra z kapitałem polskim	181	122
Centra z kapitałem zagranicznym	352	261
Centra ogółem	318	215

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych centrów ABSL

**RYCINA 3.5**

STRUKTURA ZATRUDNIENIA WEDŁUG TYPU CENTRUM (2021, %)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych centrów ABSL













Sektor KIBS w Polsce, na tle innych państw regionu, charakteryzuje znaczny i ciągle rosnący udział cudzoziemców w zatrudnieniu. Dla Polski ogółem kształtuje się on na poziomie 13,7%. W przypadku Krakowa jest on najwyższy pośród wszystkich głównych lokalizacji i wynosi blisko jedną piątą (19,8%).

W ankiecie ABSL respondenci wskazali pięć państw, z których pochodzi największa liczba cudzoziemców pracujących w reprezentowanych przez nich centrach usług. W przypadku Krakowa są to Ukraińcy, Włosi, Hiszpanie, Hindusi oraz Rosjanie. Pracownicy krakowskich centrów sektora pochodzą z 33 krajów świata.

Dotychczasowy rozwój sektora nowoczesnych usług biznesowych w Krakowie

TABELA 3.3

ZATRUDNIENIE W BRANŻY W KRAKOWIE ORAZ LICZBA CENTRÓW WEDŁUG KRAJU POCHODZENIA\* (2021)

Kraj pochodzenia	Zatrudnienie	Udział w zatrudnieniu ogółem	Liczba centrów	Udział w łącznej liczbie centrów
	29 100	35,2	78	30,4
	13 500	16,3	35	13,6
	9 390	11,4	52	20,2
	7 038	8,5	10	3,9
	5 945	7,2	14	5,4
	5 355	6,5	8	3,1
	3 169	3,8	12	4,7
	2 300	2,8	7	2,7
	1 670	2,0	5	1,9
	1 105	1,3	5	1,9
	701	0,8	3	1,2
	680	0,8	2	0,8
	565	0,7	3	1,2
Pozostałe kraje**	2 082	2,6	23	8,9

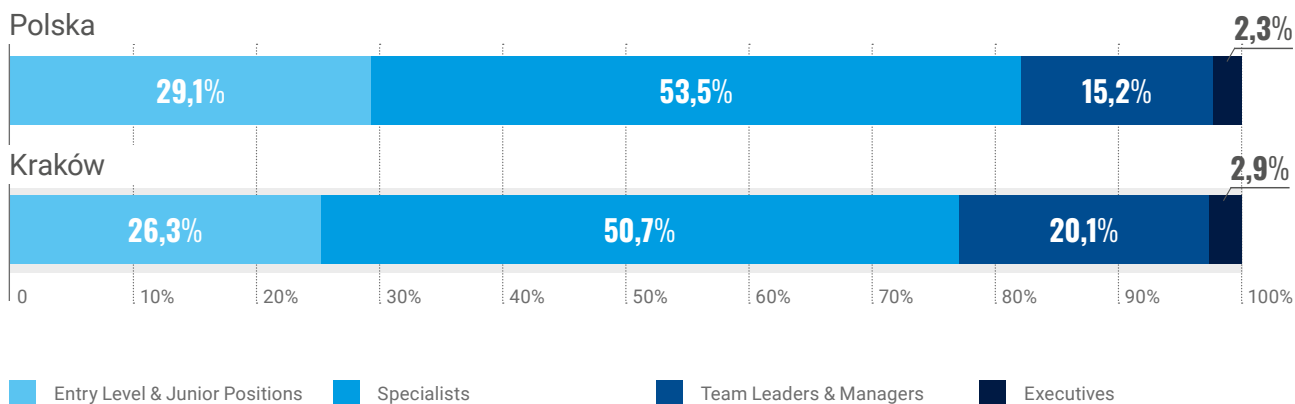
\* Kraj siedziby centrali.

\*\* Dania, Norwegia, Korea Południowa, Brazylia, RPA, Luksemburg, Austria, Kanada, Słowacja, Japonia, Australia, Izrael, Włochy, Czechy, Ukraina, Hiszpania.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych centrów ABSL

RYCINA 3.6

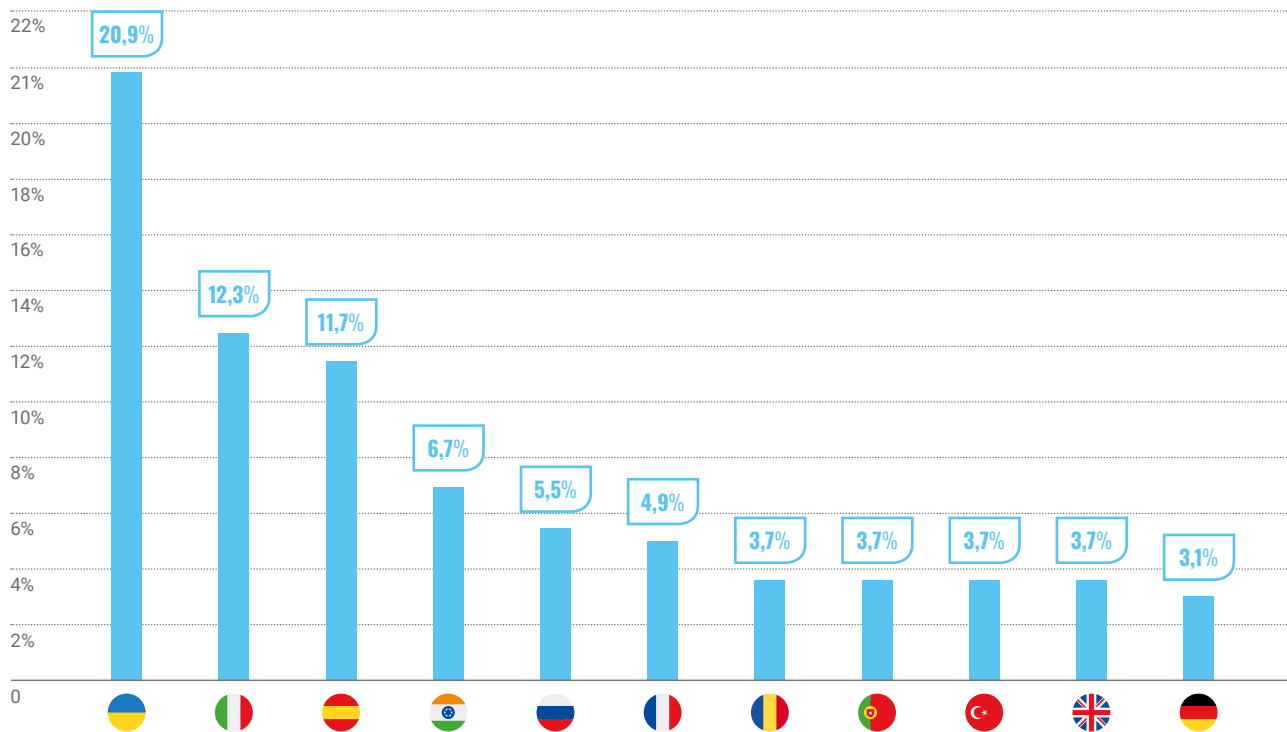
STRUKTURA ZATRUDNIENIA CENTRÓW USŁUG W KRAKOWIE W PODZIALE NA KATEGORIE STANOWISK (ŚREDNI UDZIAŁ W STRUKTURZE ZATRUDNIENIA W %)



Źródło: Opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług. Wyniki ważone całkowitą wielkością zatrudnienia.

**RYCINA 3.7**

PAŃSTWA NAJCZĘŚCIEJ WSKAZYWANE JAKO TE, Z KTÓRYCH POCHODZĄ CUDZOZIEMCY ZATRUDNIENI W CENTRACH USŁUG W KRAKOWIE (% WSKAZAŃ)



Źródło: Opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety

## 3.3. CHARAKTERYSTYKA ŚWIADCZONYCH USŁUG

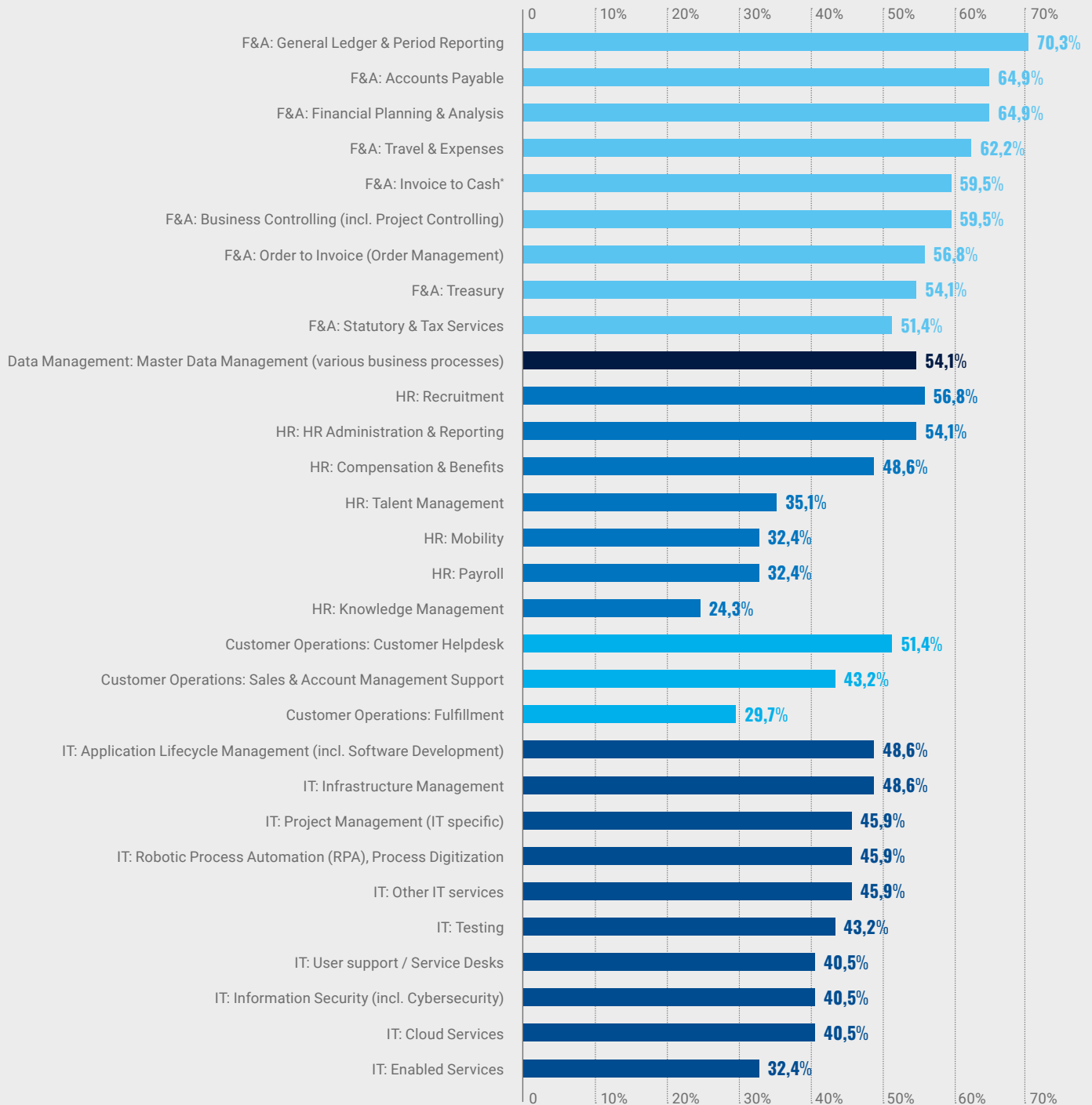
Sektor KIBS w Polsce podlega zmianom ilościowym i jakościowym. Przejawem tych pierwszych jest przede wszystkim wzrost liczby centrów oraz zatrudnienia. O zmianach jakościowych świadczy transformacja w kierunku *middle-office*, czyli obsługa przez centra coraz bardziej zaawansowanych procesów.

Pod względem udziału procesów wiedzochłonnych – Kraków jest liderem pośród wszystkich lokalizacji w Polsce.

Dotychczasowy rozwój sektora nowoczesnych usług biznesowych w Krakowie

### RYCINA 3.8

KATEGORIE PROCESÓW OBSŁUGIWANYCH PRZEZ CENTRA USŁUG W KRAKOWIE (CZĘŚĆ 1)  
(% RESPONDENTÓW)

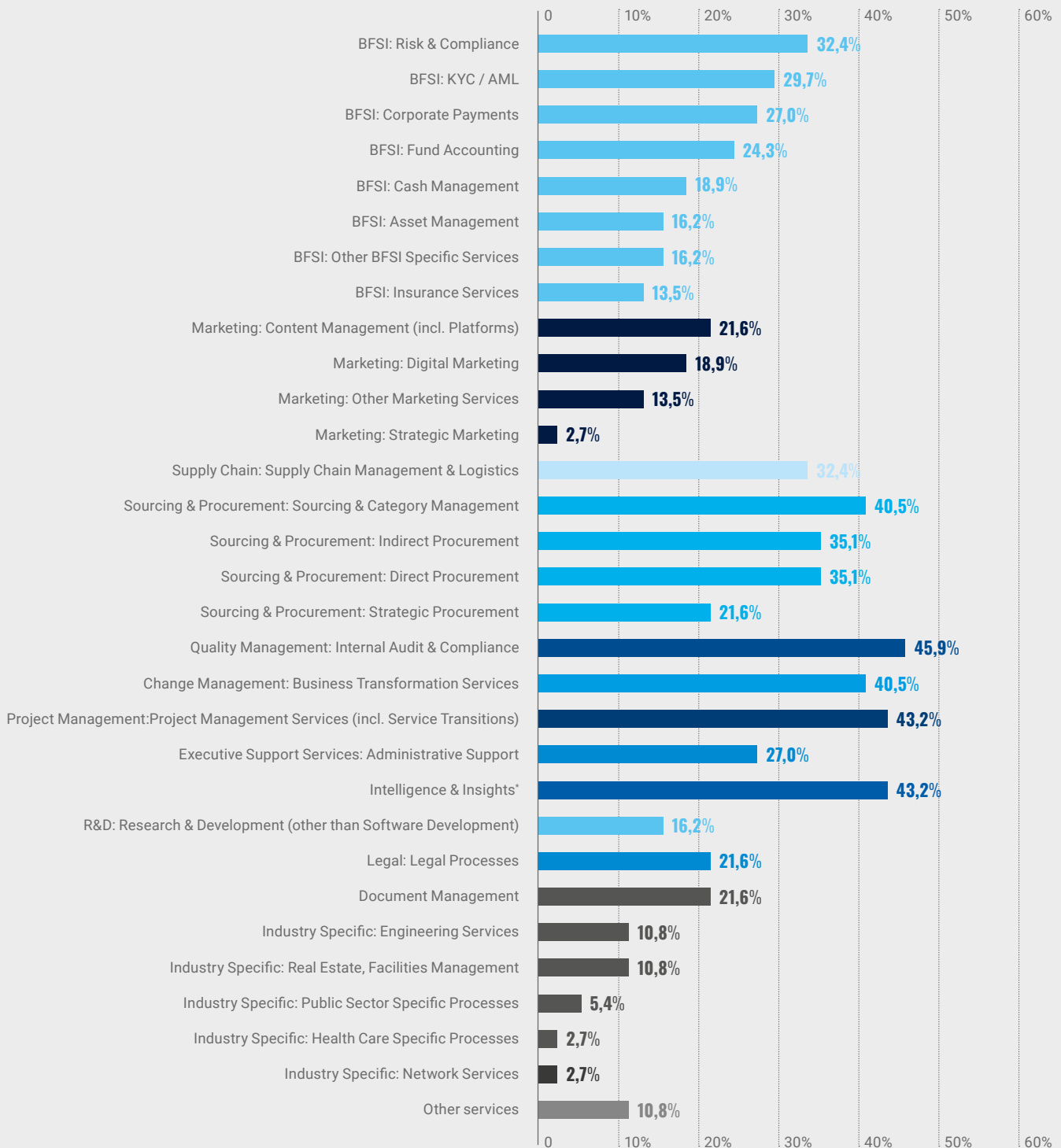


\* incl. Cash Allocation, Cash Collection, Disputes Management

Źródło: Opracowanie własne ABSL na podstawie odpowiedzi inwestorów posiadających swoje centra usług w Krakowie

**RYCINA 3.9**

**KATEGORIE PROCESÓW OBSŁUGIWANYCH PRZEZ CENTRA USŁUG W KRAKOWIE (CZĘŚĆ 2)**  
(% RESPONDENTÓW)



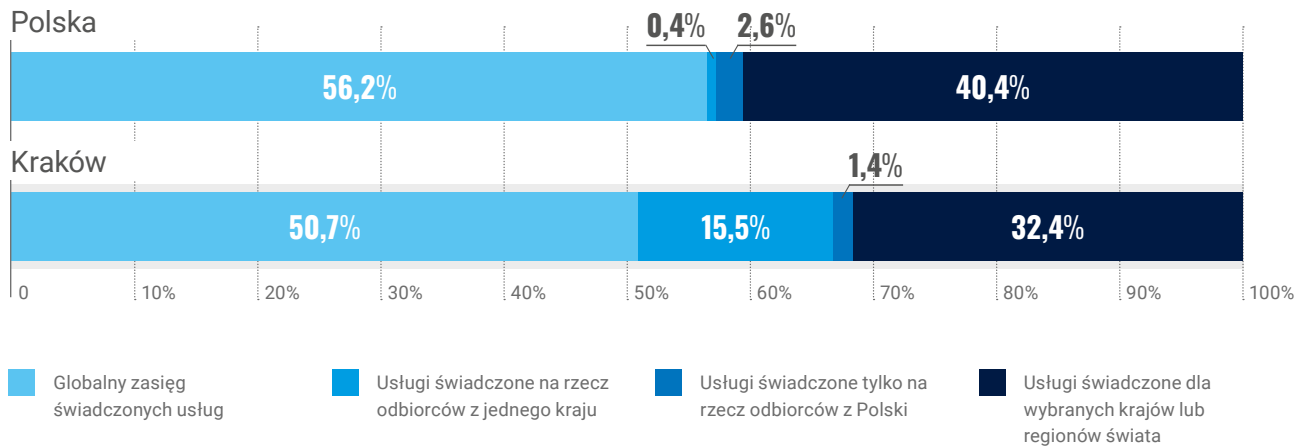
\* Business Intelligence, Data Analytics, Complex Performance Reporting

Źródło: Opracowanie własne ABSL na podstawie odpowiedzi inwestorów posiadających swoje centra usług w Krakowie

Dotychczasowy rozwój sektora nowoczesnych usług biznesowych w Krakowie

### RYCINA 3.10

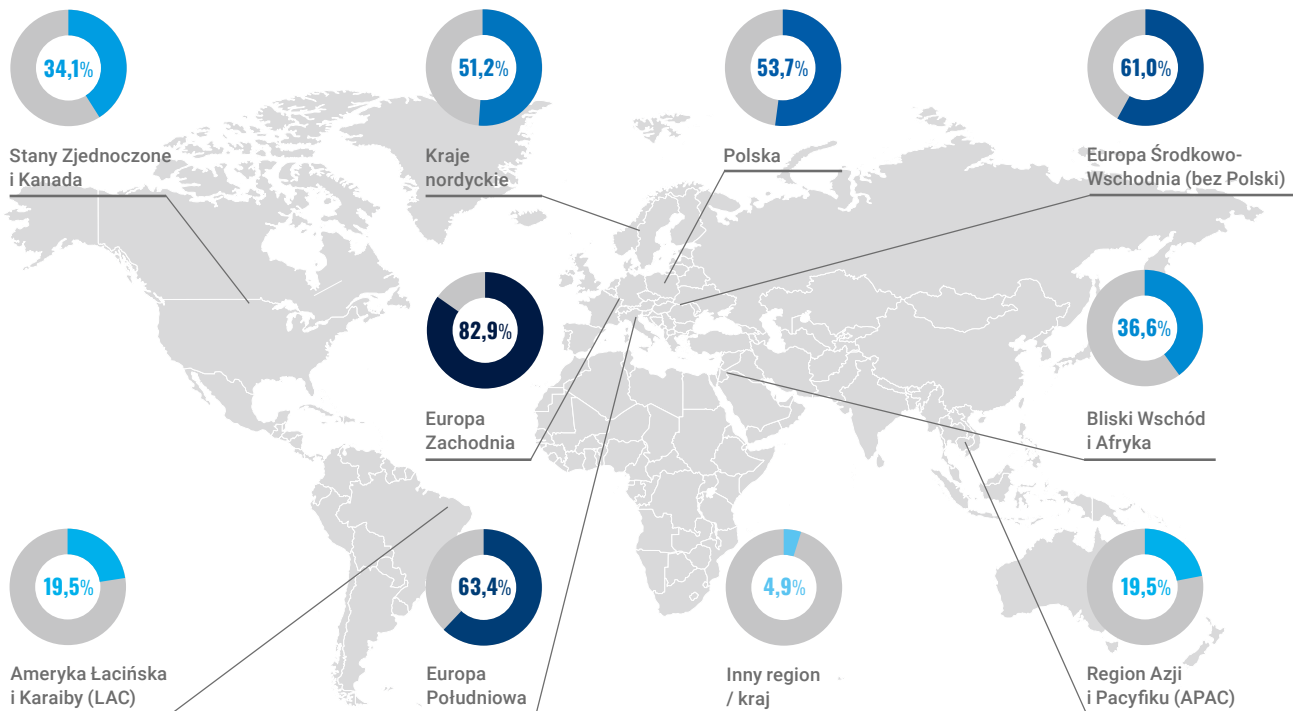
ZASIĘG GEOGRAFICZNY USŁUG ŚWIADCZONYCH PRZEZ CENTRA W KRAKOWIE ORAZ W POLSCE



Źródło: Opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety

### RYCINA 3.11

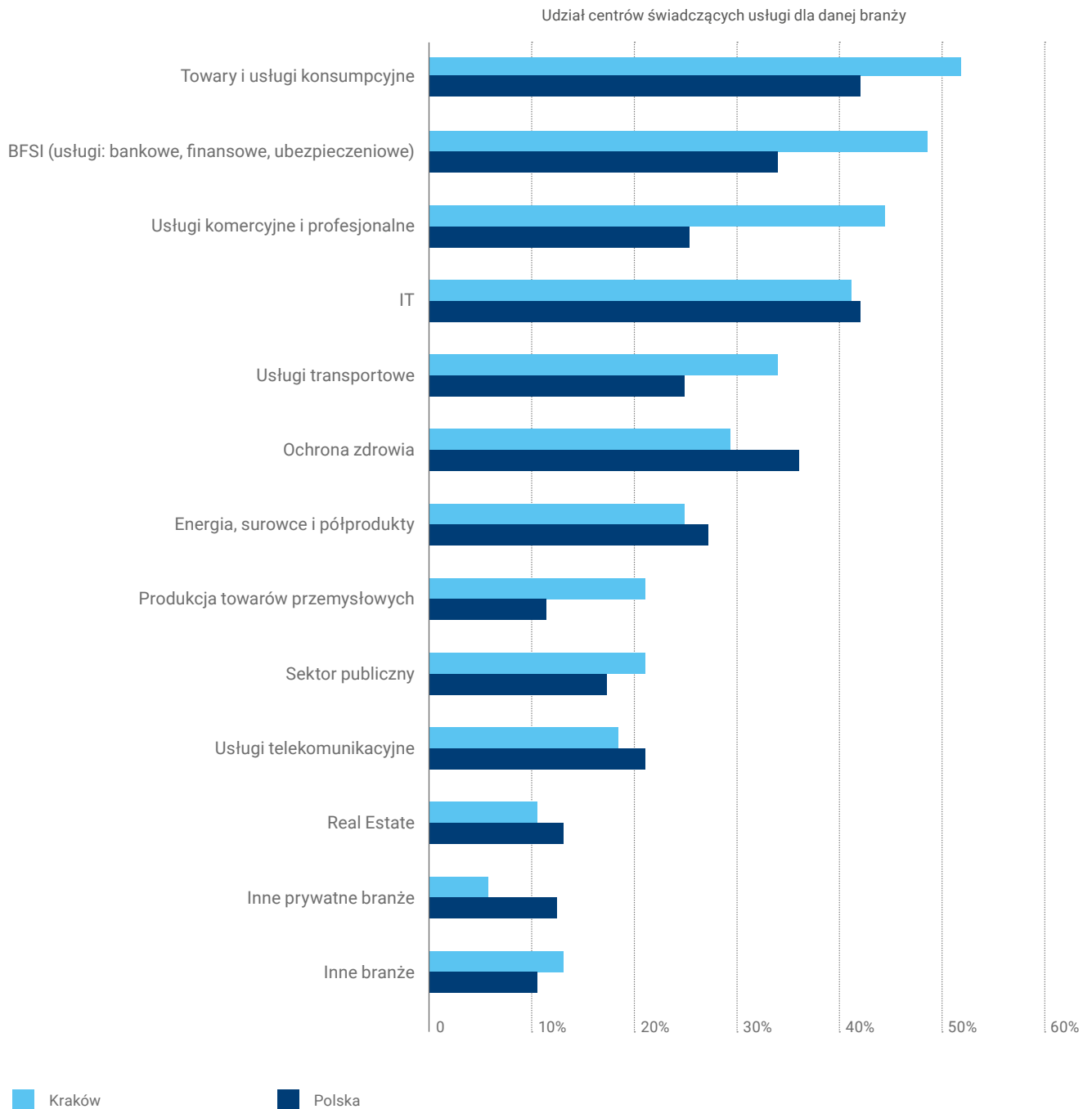
ZASIĘG GEOGRAFICZNY USŁUG ŚWIADCZONYCH PRZEZ CENTRA W KRAKOWIE (% RESPONDENTÓW)



Źródło: Opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety

**RYCINA 3.12**

STRUKTURA KLIENTÓW OBSŁUGIWANYCH PRZEZ CENTRA W KRAKOWIE WEDŁUG BRANŻ  
(% RESPONDENTÓW)

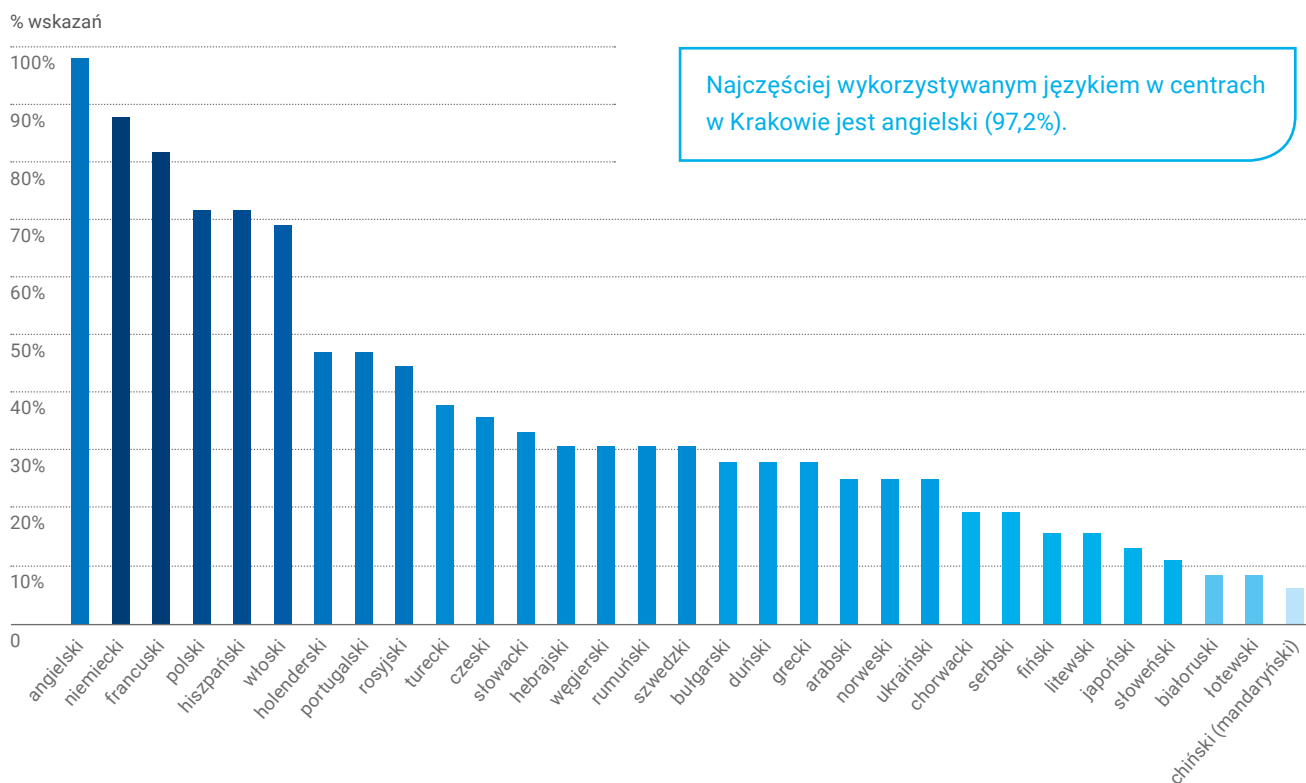


Źródło: Opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety

Dotychczasowy rozwój sektora nowoczesnych usług biznesowych w Krakowie

### RYCINA 3.13

NAJWAŻNIEJSZE JĘZYKI WYKORZYSTYWANE W CENTRACH W KRAKOWIE DO OBSŁUGI KLIENTÓW, WEDŁUG POPULARNOŚCI (% WSKAZAŃ)



Źródło: Opracowanie własne ABSL na podstawie wyników ankiety skierowanej do centrów usług. Wyniki nie sumują się do 100

### TABELA 3.4

WYBRANI INWESTORZY POD WZGLĘDEM WIELKOŚCI ZATRUDNIENIA W CENTRACH USŁUG BIZNESOWYCH W KRAKOWIE

Inwestor	Lokalizacja centrali firmy macierzystej	Liczba pracowników w centrach w Krakowie
Capgemini		2000-5000
HSBC		2000-5000
State Street		2000-5000
Shell		2000-5000
UBS		2000-5000

Inwestor	Lokalizacja centrali firmy macierzystej	Liczba pracowników w centrach w Krakowie
Comarch		2000-5000
Motorola Solutions		2000-5000
IBM		2000-5000
Aptiv		2000-5000
Cisco		2000-5000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych centrów ABSL

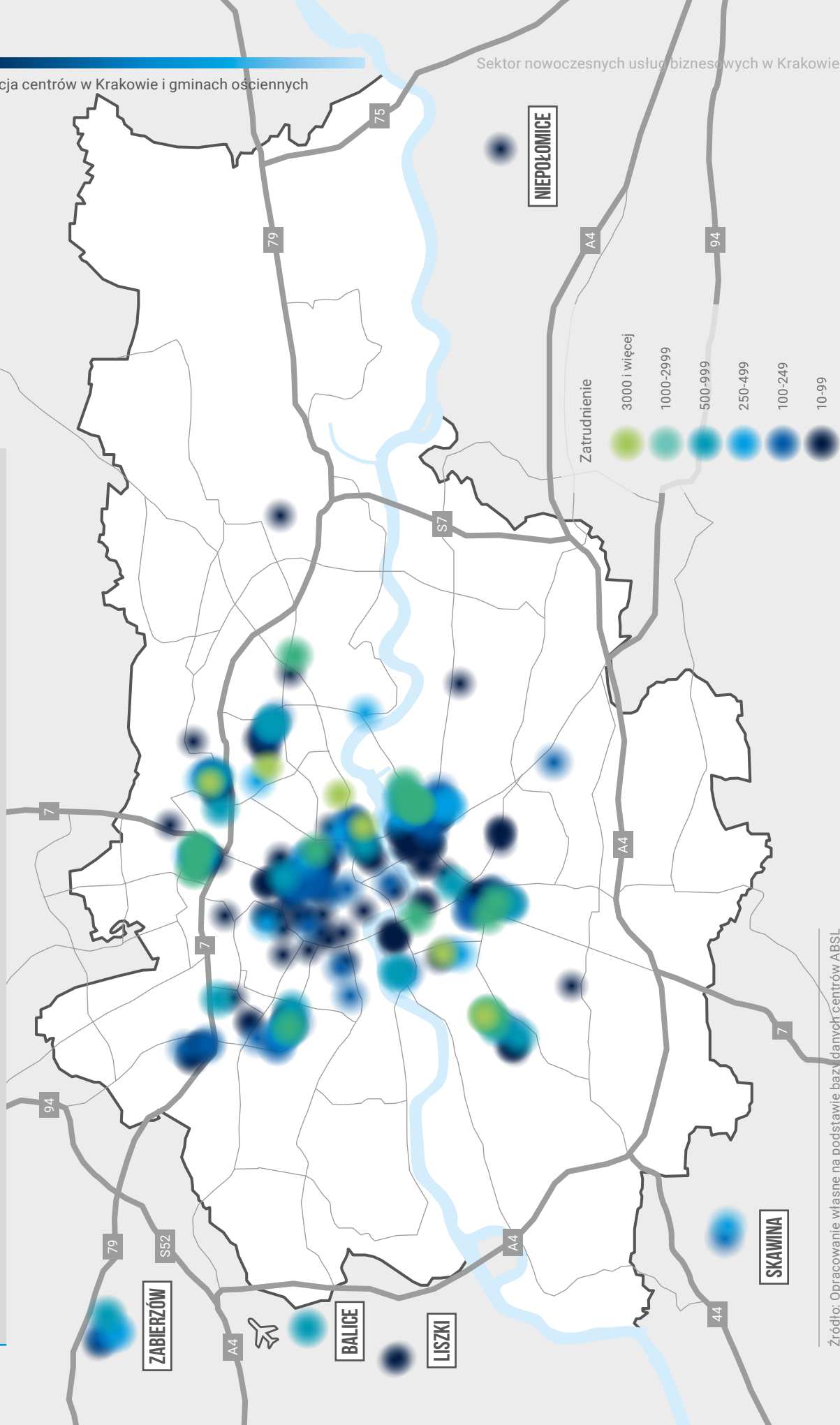




# LOKALIZACJA CENTRÓW W KRAKOWIE I GMINACH OŚCIENNYCH

Lokalizacja centrów w Krakowie i gminach ościennych

**RYCINA 4.1**  
ZATRUDNIENIE W CENTRACH NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH ZLOKALIZOWANYCH W KRAKOWIE



Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych centrów ABSL



**INNOWACJE W SEKTORZE  
NOWOCZESNYCH USŁUG  
BIZNESOWYCH W KRAKOWIE**

## 5.1. INNOWACJE W REGIONACH I CHARAKTERYSTYKA USŁUG BIZNESOWYCH OPARTYCH NA WIEDZY (KIBS)

Regiony mają znaczenie dla innowacji, a innowacje mają znaczenie dla regionów. Innowacje są kluczowym czynnikiem wzrostu zarówno w perspektywie krótkookresowej, jak i długookresowej, a także są narzędziem dzięki któremu można sprostać wyzwaniom globalnym. Regiony w coraz większym stopniu starają się pobudzić swój rozwój gospodarczy poprzez wspieranie innowacji. Formułują i wdrażają strategie i instrumenty polityki, aby wykorzystywać swoje mocne strony i wprowadzać istotne zmiany do swoich ścieżek rozwoju. W tym kontekście kluczowe znaczenie ma siła, efektywność i wielkość regionalnego systemu innowacji (RIS). RIS składa się z firm, organizacji pośredniczących i instytucji oraz władz regionalnych i ich instytucji zorganizowanych w formie potrójnej spirali.

Działalność innowacyjna centrów sektora usług biznesowych jest zatem osadzona w szerszym systemie instytucji i organizacji oraz powiązań między nimi.

Podstawowym wyzwaniem dla regionalnej polityki innowacji jest zapewnienie sprzyjającego środowiska dla przedsiębiorczości i rozwoju firm w celu tworzenia miejsc pracy. Dotyczy to krakowskiego obszaru metropolitalnego, a patrząc z szerszej perspektywy regionu Małopolski.

Pojawienie się KIBS jest samo w sobie innowacją rynkową związaną z rozwojem nowych globalnych modeli biznesowych i tworzeniem globalnych łańcuchów wartości.

Jak stwierdził Strambach (2001 r.), sektor KIBS jest jednym z najbardziej dynamicznych elementów sektora usług w Europie i najbardziej uprzemysłowionych krajach. Dynamicznego rozwoju branży nie należy postrzegać

jako zwykłego zjawiska outsourcingu. Odzwierciedla on głębokie zmiany w strukturach produkcyjnych i organizacyjnych oraz ilustruje rosnące powiązania i sieci łączące różne rodzaje działalności gospodarczej.

Według Mullera i Zenkera (2001 r.) KIBS zajmują określoną pozycję w systemach innowacji odgrywając podwójną rolę: działają jako zewnętrzne źródło wiedzy, przyczyniając się do innowacji w firmach swoich klientów, a jednocześnie wprowadzają innowacje wewnętrzne, zapewniają głównie miejsca pracy dla osób posiadających wysokie kwalifikacje oraz przyczyniają się do wyników gospodarczych i wzrostu regionów. Muller i Zenker (2001 r.) wskazali trzy standardowe cechy KIBS: oparte na wiedzy usługi świadczone przez KIBS na rzecz klienta, ich funkcja doradcza (funkcja rozwiązywania problemów) oraz głęboko interaktywny lub związany z klientem charakter oferowanych usług. Czarnitzki i Spielkamp (2000 r.) podkreślili rolę centrów KIBS jako „pomostów dla innowacji” ze względu na ich rolę nabywców, dostawców i partnerów dla klientów z branży produkcyjnej i usługowej.

Wong i He (2005) w badaniu porównawczym centrów KIBS z podmiotami produkcyjnymi w Singapurze stwierdzili, że firmy KIBS mają wyższy współczynnik innowacyjności niż firmy produkcyjne, ale innowacyjne firmy produkcyjne częściej zajmują się badaniami i rozwojem. Jednocześnie firmy KIBS charakteryzują się wyższą intensywnością nakładów na kapitał ludzki, szkolenia, innowacje oraz badania i rozwój niż firmy produkcyjne, pomimo podobieństwa celów przyświecających działaniom innowacyjnym. Z drugiej strony firmy KIBS rzadziej mają zagranicznych partnerów do współpracy w zakresie innowacji niż firmy produkcyjne.

Bliskość pomaga w tworzeniu innowacyjnych sieci współpracy. Osadzenie w silnym regionalnym systemie innowacji może mieć istotne znaczenie dla zwiększenia innowacyjności centrów.

Co ciekawe, kapitał społeczny okazał się kluczowy dla skutecznego zapewnienia przez firmy KIBS wsparcia w zakresie innowacji dla klientów produkcyjnych.

## 5.2. INNOWACJE W CENTRACH KRAKOWSKIEGO OBSZARU METROPOLITALNEGO

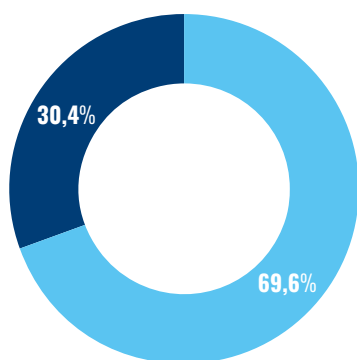
Około 70% respondentów z krakowskiego obszaru metropolitalnego wprowadziło w ciągu ostatnich trzech lat innowacje rozumiane jako zintegrowane produkty lub usługi. Dla porównania, udział firm z sektora deklarujących wprowadzenie innowacji w tym samym okresie w Polsce wynosi 72,9% (badanie ABSL 2021).

Istotnym elementem analizy potencjału innowacyjnego centrów była kwestia charakteru nowości wprowadzanych lub modyfikowanych usług.

Zaledwie 2,5%, czyli co czterdziesty nowy proces wprowadzony w ciągu ostatnich trzech lat, był nowością na podstawowym rynku działalności centrum. 47,5 proc. respondentów deklarowało, że nowy proces stanowi nowość dla firmy. Połowa respondentów deklarowała, że proces jest nowy wyłącznie dla centrum firmy zlokalizowanego w Polsce. Oznacza to, że najważniejsze innowacje są wprowadzane poza granicami Polski lub przez inne centra lub centrale firm i/lub na głównych rynkach działania korporacji.

### RYCINA 5.1

CZY W FIRMIE WPROWADZONO INNOWACJE (ZINTEGROWANE PRODUKT/USŁUGI) W CIĄGU OSTATNICH TRZECH LAT?

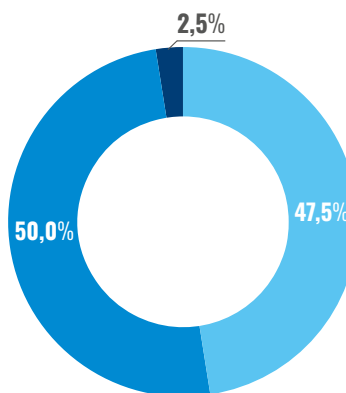


■ Tak  
■ Nie

Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.

### RYCINA 5.2

NOWE PROCESY WPROWADZONE W CIĄGU OSTATNICH TRZECH LAT



■ Nowe w firmie  
■ Nowe w centrum w Polsce  
■ Nowe na głównym rynku

Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.

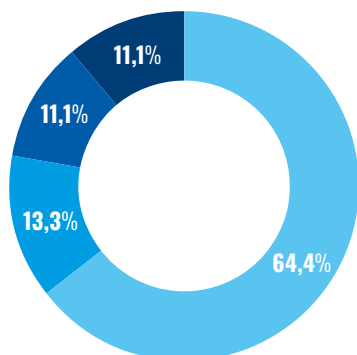
Przedsiębiorstwa można ogólnie podzielić na innowatorów i firmy niewprowadzające innowacji. Wśród innowatorów możemy wyróżnić innowatorów ad hoc, którzy wprowadzają innowacje od czasu do czasu oraz stałych innowatorów, prawdziwie kreatywne firmy wprowadzające stopniowe i radykalne innowacje niemal przez cały czas. Wśród innowatorów ad hoc możemy dodatkowo wyróżnić firmy, które działają strategicznie, a tym samym obejmują rolę lidera rynku, oraz firmy działające reaktywnie, które pełnią rolę naśladowców. Na podstawie odpowiedzi udzielonych przez menedżerów centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, wyniki badania są bardzo optymistyczne. 64,4% menedżerów (prawie 2/3 wszystkich badanych) deklaruje, że są stałymi innowatorami, a tym samym stale wprowadzają

innowacje o charakterze stopniowym i radykalnym. Tylko 11,1% firm deklaruje, że nie wprowadzały innowacji w ciągu ostatnich trzech lat. Pozostałe 24,4% centrów deklaruje wprowadzanie innowacji ad hoc w ciągu ostatnich trzech lat, podczas gdy 13,3% deklaruje pełnienie roli naśladowcy na rynku, a 11,1% rolę lidera.

38,9% respondentów deklaruje, że głównym celem wprowadzania innowacji w ich centrach zlokalizowanych w Polsce jest usprawnienie procesów wewnętrznych, podczas gdy 37,0% stwierdziło, że tworzy dodatkową wartość dodaną dla swoich klientów zewnętrznych. Dla porównania tylko 24,1% deklaruje, że celem było ograniczenie kosztów. Deklarowane cele nie odbiegają znacząco od ogólnych celów wynikających z całego badania na terenie Polski.

### RYCINA 5.3

ZMIANY DOTYCZĄCE PRODUKTÓW, ASORTYMENTU, PROCESÓW LUB ORGANIZACJI FIRMY WPROWADZONE W CIĄGU OSTATNICH TRZECH LAT

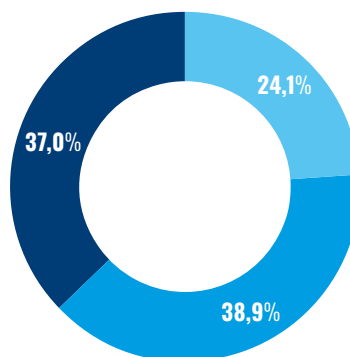


- Stale wprowadzaliśmy zmiany
- Wprowadzaliśmy zmiany od czasu do czasu, lecz dopiero za naszymi głównymi konkurentami (pełniliśmy rolę naśladowcy na naszym głównym rynku)
- Wprowadzaliśmy zmiany od czasu do czasu, przed naszymi głównymi konkurentami (pełniliśmy rolę lidera na naszym głównym rynku)
- Nie prowadzaliśmy zmian

Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.

### RYCINA 5.4

GLÓWNY CEL WPROWADZANIA INNOWACJI



- Obniżanie kosztów
- Usprawnienie procesów wewnętrznych
- Tworzenie wartości dodanej dla klientów zewnętrznych

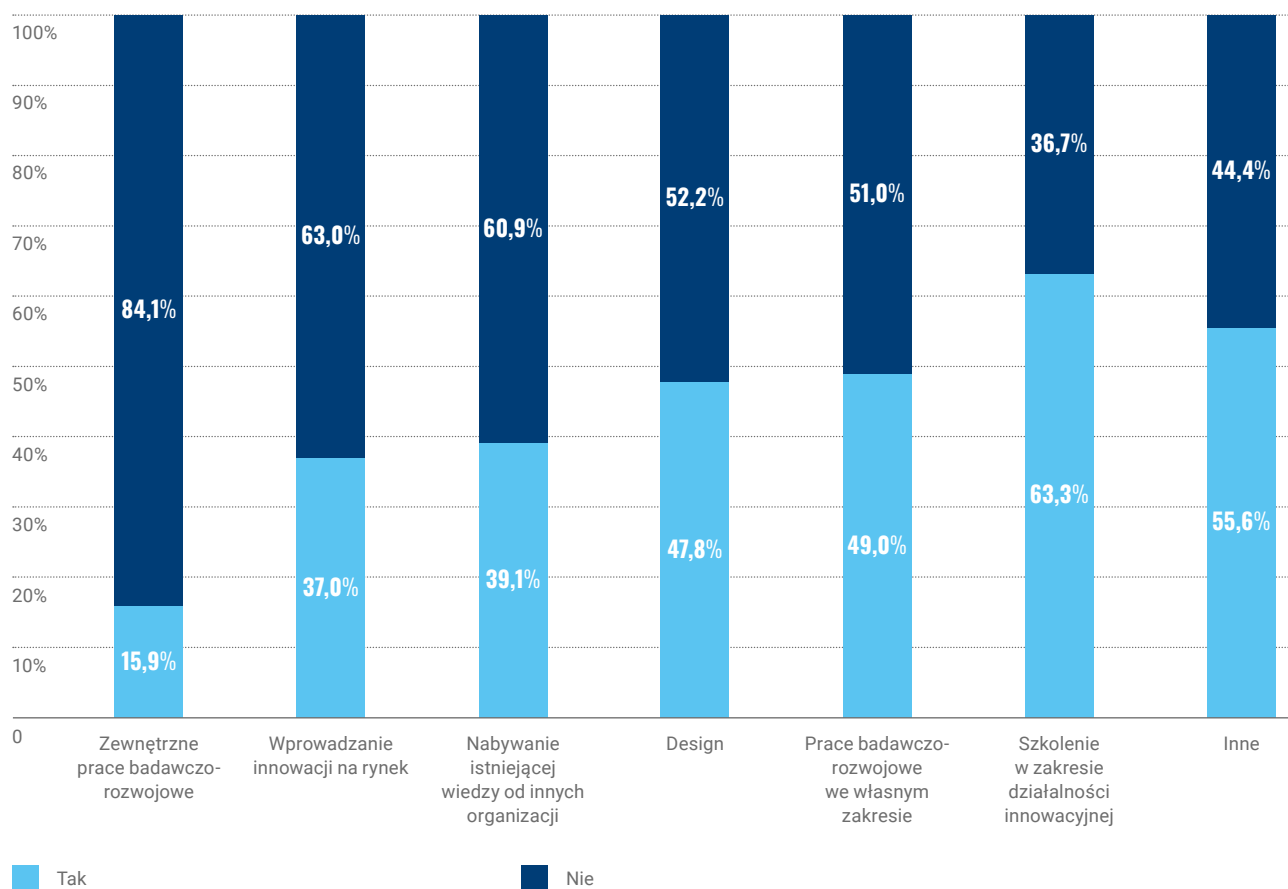
Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.

49% firm prowadzi prace badawczo-rozwojowe we własnym zakresie. Zaledwie 15,9% firm zleca prace badawczo-rozwojowe innym centrom albo publicznym lub prywatnym organizacjom badawczym. Chęć współpracy z partnerami zewnętrznymi jest zatem dość ograniczona. 39,1% firm deklaruowało, że w ciągu ostatnich trzech lat nabyły istniejącą wiedzę od innych organizacji, np. know-how, dzieła chronione prawem autorskim oraz nieopatentowane lub opatentowane wynalazki. Prawie 2/3 firm deklaruowało, że w ciągu ostatnich trzech lat zorganizowały szkolenia w zakresie działalności innowacyjnej we własnym zakresie lub zleciły je na zewnątrz. Około 1/3 firm deklaruowała,

że w ciągu ostatnich trzech lat wprowadziły na rynek operacyjny nowe lub istotnie ulepszone usługi. Prawie 50% respondentów (dokładnie 47,8%) deklaruje, że w ciągu ostatnich trzech lat ich firmy wprowadziły zmiany do projektu istotnego produktu. Ponad 50% respondentów deklaruowało, że w ciągu ostatnich trzech lat ich firmy prowadziły we własnym zakresie lub zlecały inne działania związane z innowacjami. W porównaniu z wynikami ogólnego badania ABSL 2021, respondenci w Krakowie wykazują większą skłonność do wdrażania innowacji we własnym zakresie, nabywania wiedzy z zewnątrz, wprowadzania innowacji w zakresie projektowania lub innych form działalności innowacyjnej.

#### RYCINA 5.5

ZAANGAŻOWANIE CENTRÓW W POSZCZEGÓLNE RODZAJE DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ W LATACH 2018-2020



## 10 TYPÓW INNOWACJI WG FIRMY DOBLIN

### Konfiguracja

- **Model zysku** – w jaki sposób Wasza firma osiąga zyski,
- **Sieć** – połączenia z innymi w celu tworzenia wartości,
- **Struktura** – koordynacja talentów i zasobów oraz procesu,
- **Proces** – organizacja produkcji,

### Oferta

- **Parametry produktu** – wyróżniające cechy i funkcjonalność,
- **System produktowy** – komplementarne produkty i usługi,

### Doświadczenie

- **Serwis** – wsparcie i udogodnienia towarzyszące Waszej ofercie,
- **Kanał** – w jaki sposób Wasze oferty są przekazywane klientom i użytkownikom,
- **Marka** – odzwierciedlenie oferty i działalności,
- **Zaangażowanie klientów** – charakterystyczne interakcje wspierane przez Waszą firmę.

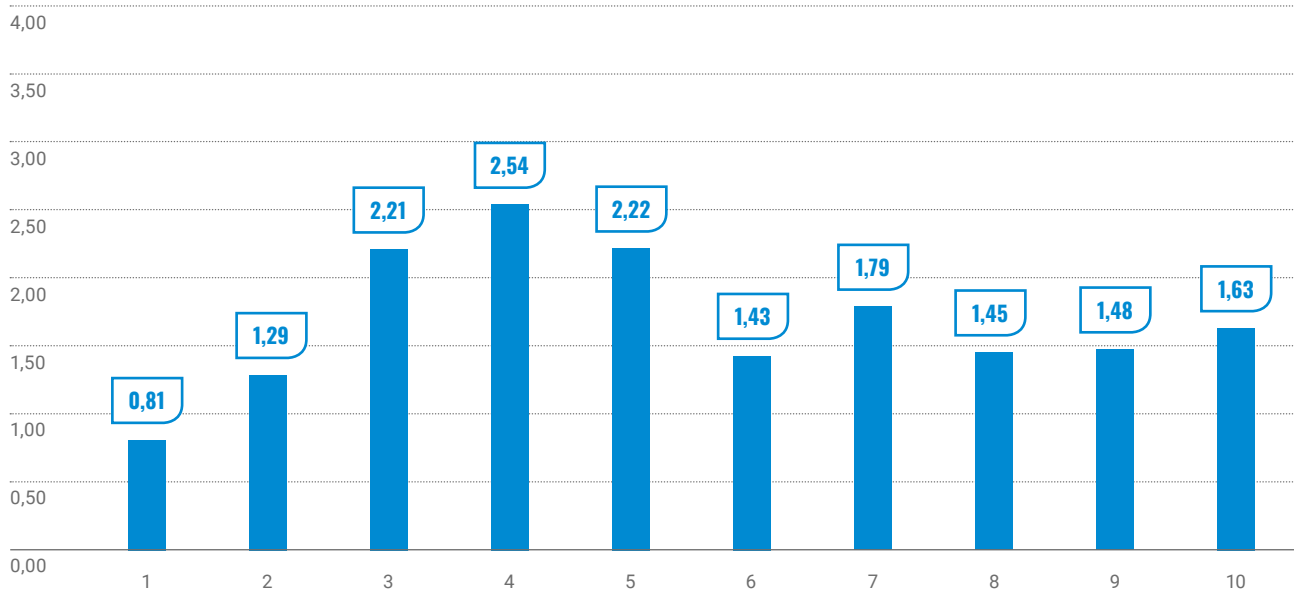
W kolejnej części badania odwoaliśmy się do koncepcji teoretycznej firmy Doblin dotyczącej dziesięciu typów modelu innowacji. Respondenci odpowiadali, czy wprowadzili innowacje w poszczególnych obszarach oraz opisywali charakter innowacji wprowadzonych w ciągu ostatnich trzech lat. Korzystaliśmy ze skali Likerta. Na podstawie odpowiedzi obliczyliśmy średnią intensywność innowacji w każdym z wyznaczonych dziesięciu obszarów. Najczęściej wskazywane były innowacje procesowe, a następnie innowacje w zakresie

wykonywania usług oraz innowacje strukturalne związane z organizacją kluczowych procesów firmy. Najbardziej wymieniane były innowacje związane z modelem zysku, generowaniem przychodów oraz innowacje sieciowe tworzące wartość dla klienta, z wykorzystaniem partnerów zewnętrznych. Należy podkreślić, że firmy w Polsce wykazują ogólnie niewielką skłonność do współpracy z partnerami zewnętrznymi, również w sektorze usług, i stanowi to jedno z istotnych wyzwań obecnej kultury innowacji.



**RYCINA 5.6**

OBSZARY BIZNESU, W KTÓRYCH WPROWADZONO ZMIANY W OSTATNICH 3 LATACH



- 1 Model zysku
- 2 Sieć
- 3 Struktura
- 4 Proces
- 5 Parametry produktu
- 6 System produktowy
- 7 Serwis
- 8 Kanał
- 9 Marka
- 10 Zaangażowanie klientów

Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.

Innowacje w centrach usług biznesowych można również analizować na podstawie struktury realizowanych procesów, w podziale na procesy transakcyjne i oparte na wiedzy. Wyższy udział procesów opartych na wiedzy realizowanych przez dane centrum wskazuje na jego większą skłonność do innowacji.

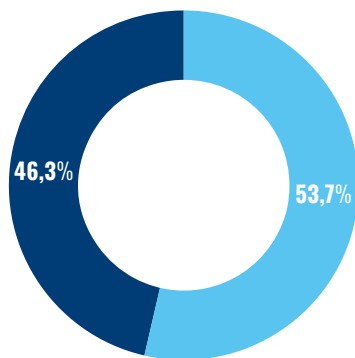
Usługi oparte na wiedzy mają zwykle wyższą wartość dodaną niż tradycyjne procesy transakcyjne i są uważane za bardziej innowacyjne. Wśród respondentów

z krakowskiego obszaru metropolitalnego, 53,7% operacji wykonywanych w centrach deklaruje się jako oparte na wiedzy. Pozostałe 46,3% to procesy transakcyjne. Proporcja ta sprzyja zatem wykonywaniu bardziej innowacyjnych funkcji o wyższej wartości dodanej.

Zaledwie 44,4% respondentów deklaruowało posiadanie centrum doskonałości w zakresie automatyzacji w Krakowie.

#### RYCINA 5.7

UDZIAŁ PROCESÓW TRANSAKCYJNYCH DO OPARTYCH NA WIEDZY

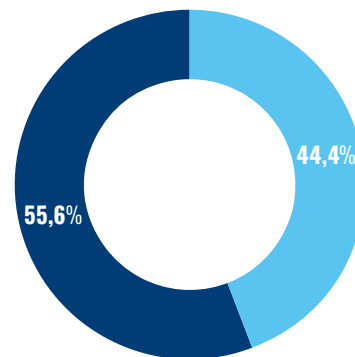


■ Procesy oparte na wiedzy  
■ Procesy transakcyjne

Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.

#### RYCINA 5.8

CZY FIRMA POSIADA OBECNIE W KRAKOWIE CENTRUM DOSKONAŁOŚCI W ZAKRESIE AUTOMATYZACJI?

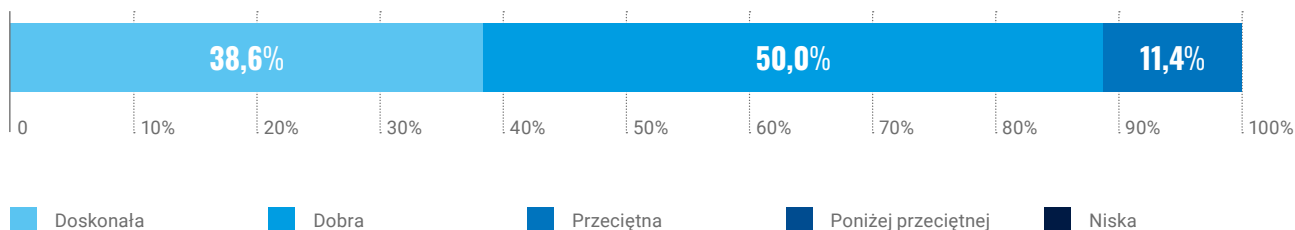


■ Tak  
■ Nie

Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.

**RYCINA 5.9**

JAK FIRMA OCENIA KREATYWNOŚĆ/INNOWACYJNOŚĆ SWOICH PRACOWNIKÓW?



Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.

## 5.3. INTELIGENTNA AUTOMATYZACJA PROCESÓW

Jednym z krytycznych aspektów działań innowacyjnych podejmowanych przez centra z sektora usług biznesowych opartych na wiedzy jest wprowadzanie rozwiązań z dziedziny inteligentnej automatyzacji procesów (IPA).

2/3 firm odpowiedziało, że wykorzystują już IPA w swojej codziennej działalności. 25% stwierdziło, że jeszcze tego nie robią, ale wdrożą takie rozwiązanie w najbliższej przyszłości. Zaledwie 8,9% deklarowało, że raczej nie wprowadzą IPA w przyszłości.

**RYCINA 5.10**

CZY WDROŻONO ROZWIĄZANIA Z ZAKRESU INTELIGENTNEJ AUTOMATYZACJI PROCESÓW (NP. ZROBOTYZOWANĄ AUTOMATYZACJĘ PROCESÓW)? (%)



Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.

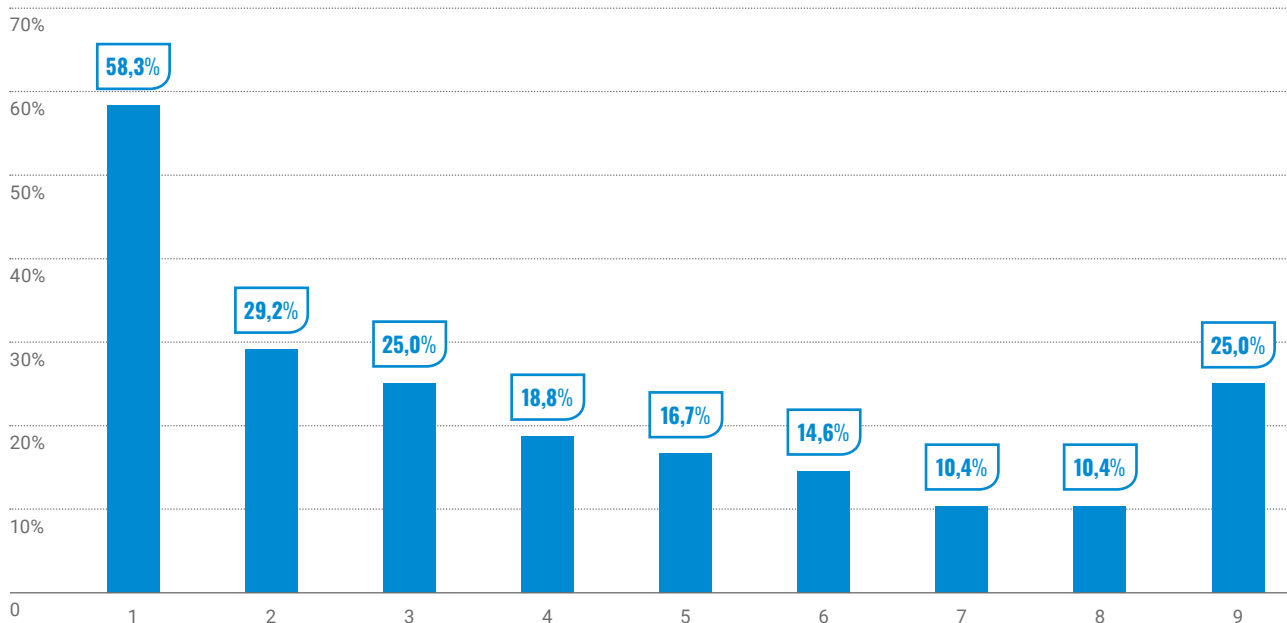
## Innowacje w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Krakowie

Poprosiliśmy respondentów o wskazanie trzech największych barier we wdrażaniu rozwiązań IPA w centrach zlokalizowanych w Krakowie. Jako główne przeszkody wskazywano: niewystarczającą jakość danych (58,3%), brak środków finansowych i czasowych (29,2%), a następnie brak kompetencji wewnętrznych w zakresie stosowania IPA (25,0%). Wśród innych barier, których nie wymieniono w ankiecie,

respondenci wskazali wyzwania infrastrukturalne, w tym złożoną infrastrukturę IT, która jest niezbędna i związane z nią wysokie koszty inwestycji, wysokie koszty wdrożenia w porównaniu z niskimi oszczędnościami w zakresie zatrudnienia, brak zainteresowania ze strony kluczowych klientów oraz lokalizację podstawowej infrastruktury globalnej poza Polską.

### RYCINA 5.11

#### 3 GŁÓWNE BARIERY WE WDRAŻANIU IPA W CENTRACH



- 1 Nieodpowiednia jakość danych (np. brak standaryzacji, zbyt mała ilość danych itp.)
- 2 Brak zasobów finansowych i czasowych
- 3 Brak kompetencji wewnętrznych w zakresie stosowania IPA
- 4 Brak możliwości wykorzystania danych klientów ze względu na ograniczenia umowne lub ogólne przepisy
- 5 Brak zainteresowania ze strony klientów
- 6 Brak zainteresowania ze strony spółki macierzystej
- 7 Brak kompetencji zewnętrznych – tj. polskich firm technologicznych specjalizujących się w IPA
- 8 Brak pomysłów i umiejętności, aby przełożyć zaawansowaną analizę danych na uzasadnienie biznesowe
- 9 Inne

Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.

## 5.4. PLANY CENTRÓW (MACIERZ ANSOFFA)

Macierz Ansoffa to narzędzie zarządzania strategicznego wykorzystywane podczas analizy i planowania strategii rozwoju firmy. Jest również

zwana macierzą ekspansji produktu/ryнку. W ramach macierzy można wyróżnić cztery strategie:

**Penetracja rynku:** polega na zwiększeniu sprzedaży istniejących produktów na istniejącym rynku

**Rozwój rynku:** polega na wejściu na nowy rynek przy użyciu istniejących produktów

**Rozwój produktu:** polega na wprowadzaniu nowych produktów na istniejący rynek

**Dywersyfikacja:** polega na wejściu na nowy rynek dzięki wprowadzeniu nowych produktów

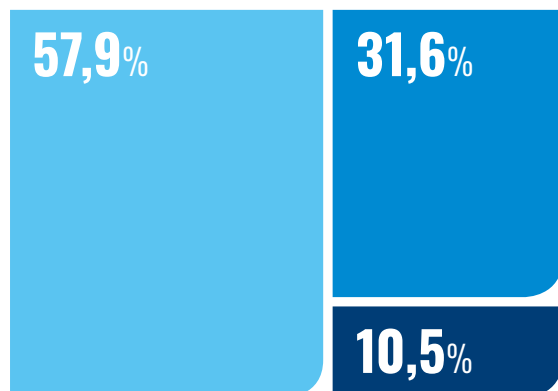
Penetracja rynku jest najmniej ryzykowna z tych strategii, natomiast dywersyfikacja jest uważana za najbardziej ryzykowną.

Stosując metodę macierzy Ansoffa zapytaliśmy respondentów o ich plany rozszerzenia zakresu działalności w ciągu najbliższych 12 miesięcy. 31,6% respondentów wskazało penetrację rynku, a zatem nie planują zmiany zakresu geograficznego czy produktowego prowadzonej działalności. 57,9% respondentów wskazało plany rozwoju produktu, a zatem oferowanie nowych lub dodatkowych usług

na ich obecnych geograficznych rynkach, 10,5% respondentów deklarowało plany rozwoju rynku, a zatem rozszerzenie istniejących rynków w wymiarze geograficznym bez zmian w zakresie oferowanych usług. Warto zauważyć, że żaden z respondentów nie deklarował wyboru najtrudniejszego planu rozwoju – dywersyfikacji, czyli równoczesnego rozwoju oferowanych produktów i rynków docelowych. Do pewnego stopnia można to wyjaśnić wciąż trwającą pandemią COVID-19 i związanym z nią wysokim poziomem niepewności.

### RYCINA 5.12

PLANY ROZSZERZENIA ZAKRESU DZIAŁALNOŚCI W CIĄGU NAJBLIŻSZYCH 12 MIESIĘCY



- Tak, pod względem oferowania nowych (dodatkowych) usług na istniejących rynkach (rozwój produktu)
- Nie, nie planujemy zmiany zakresu geograficznego i produktowego naszej działalności (penetracja rynku)
- Tak, pod względem zasięgu geograficznego (rozwój rynku)

Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.

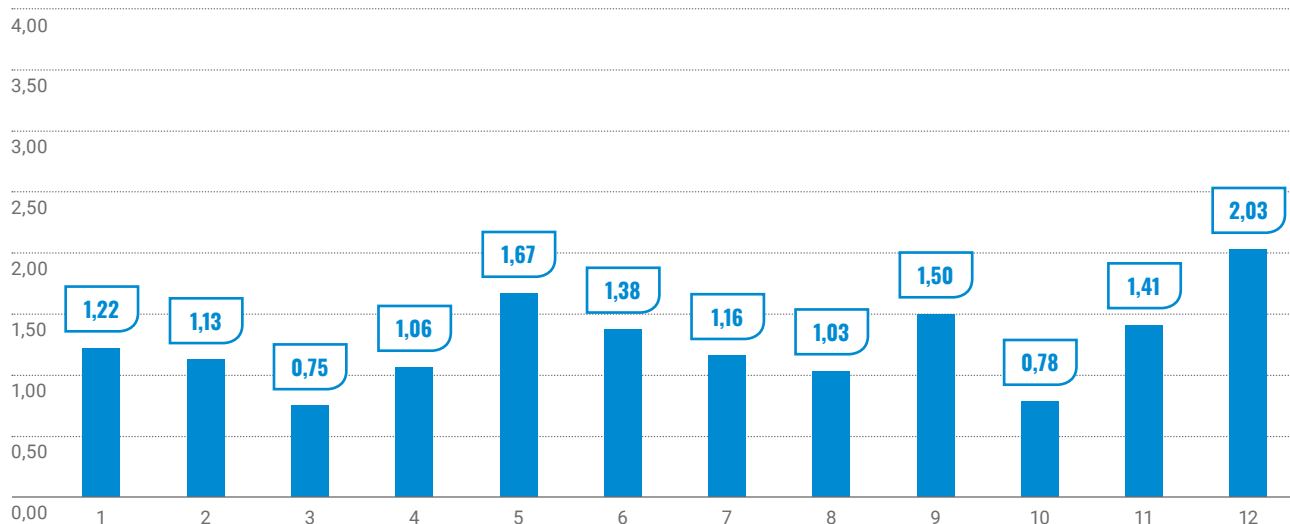
## 5.5. BARIERY INNOWACJI

Trzy główne przyczyny, dla których centrum nie prowadziło działalności innowacyjnej w ciągu ostatnich trzech lat, wskazane przez respondentów,

to: korzystanie z innowacji opracowanych w innych centrach korporacji, brak wewnętrznego finansowania innowacji oraz niepewny popyt rynkowy na innowacje.

### RYCINA 5.13

WAGA PRZYCZYN NIEPROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ W CENTRACH W CIĄGU OSTATNICH TRZECH LAT

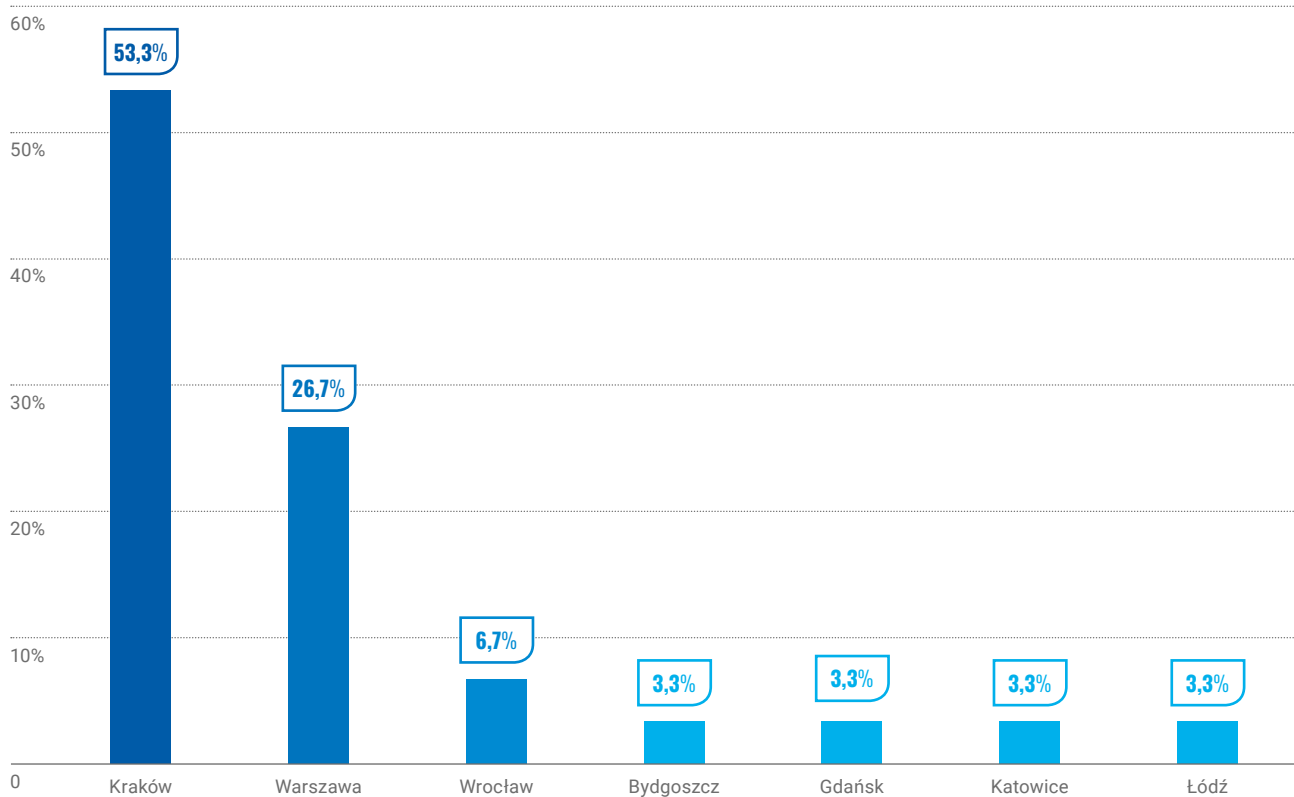


- 1 Małe zapotrzebowanie na innowacje na głównym rynku
- 2 Brak konieczności wprowadzania innowacji ze względu na wprowadzone wcześniej
- 3 Brak konieczności wprowadzania innowacji ze względu na niewielką konkurencję na głównym rynku
- 4 Brak dobrych pomysłów na innowacje
- 5 Brak wewnętrznego finansowania innowacji
- 6 Brak wykwalifikowanych pracowników w centrach
- 7 Trudności w uzyskaniu dotacji państwowych lub dofinansowania na innowacje
- 8 Brak partnerów do współpracy
- 9 Niepewne zapotrzebowanie rynku na nowe innowacyjne pomysły
- 10 Zbyt duża konkurencja na rynku
- 11 Brak możliwości wprowadzania innowacji ze względu na politykę firmy
- 12 Korzystamy z innowacji opracowanych w innych jednostkach naszej firmy

## 5.6. OGÓLNE POSTRZEGANIE SYSTEMU INNOWACJI W KRAKOWSKIM OBSZARZE METROPOLITALNYM

### RYCINA 5.14

KTÓRE MIASTO W POLSCE JEST NAJLEPSZĄ LOKALIZACJĄ, STYMULUJĄCĄ INNOWACYJNOŚĆ  
W FIRMIE?



Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.

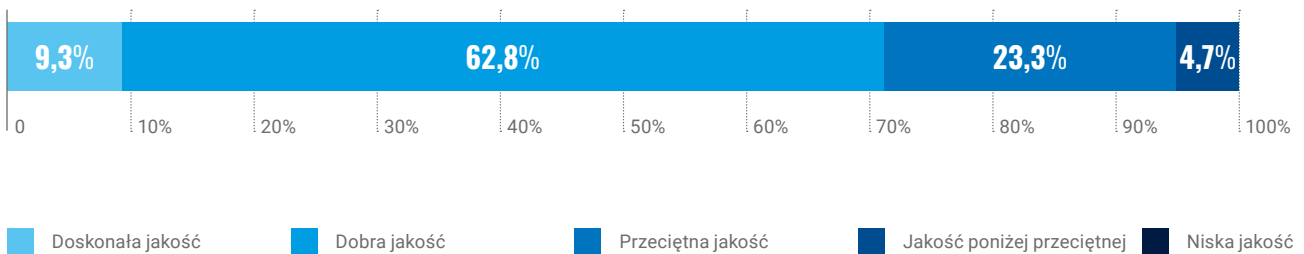
## Innowacje w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Krakowie

Respondenci postrzegają Kraków jako najlepszą lokalizację w Polsce pod względem stymulowania innowacyjności w firmie. Następne miejsce po Krakowie zajmuje Warszawa. Trzecim wskazanym miastem jest Wrocław. Respondenci wskazywali również inne miasta Tier 2 i Tier 3 w Polsce, lecz oceniali ich znaczenie jako znacznie niższe.

Około 10,0% respondentów postrzega lokalną kulturę innowacyjności w Krakowie jako znakomitą. Dla porównania, prawie 2/3 (62,8%) respondentów ocenia ją jako dobrą. 23,3% ocenia ją jako średnią, a 4,7% uważa, że kształtuje się ona poniżej średniej. Żaden z respondentów nie uznał, że jej jakość jest niska. Ogólnie rzecz biorąc, sposób postrzegania lokalnej kultury innowacyjności jest optymistyczny.

### RYCINA 5.15

#### OCENA JAKOŚCI LOKALNEJ KULTURY INNOWACYJNOŚCI W KRAKOWSKIM OBSZARZE METROPOLITALNYM



Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.

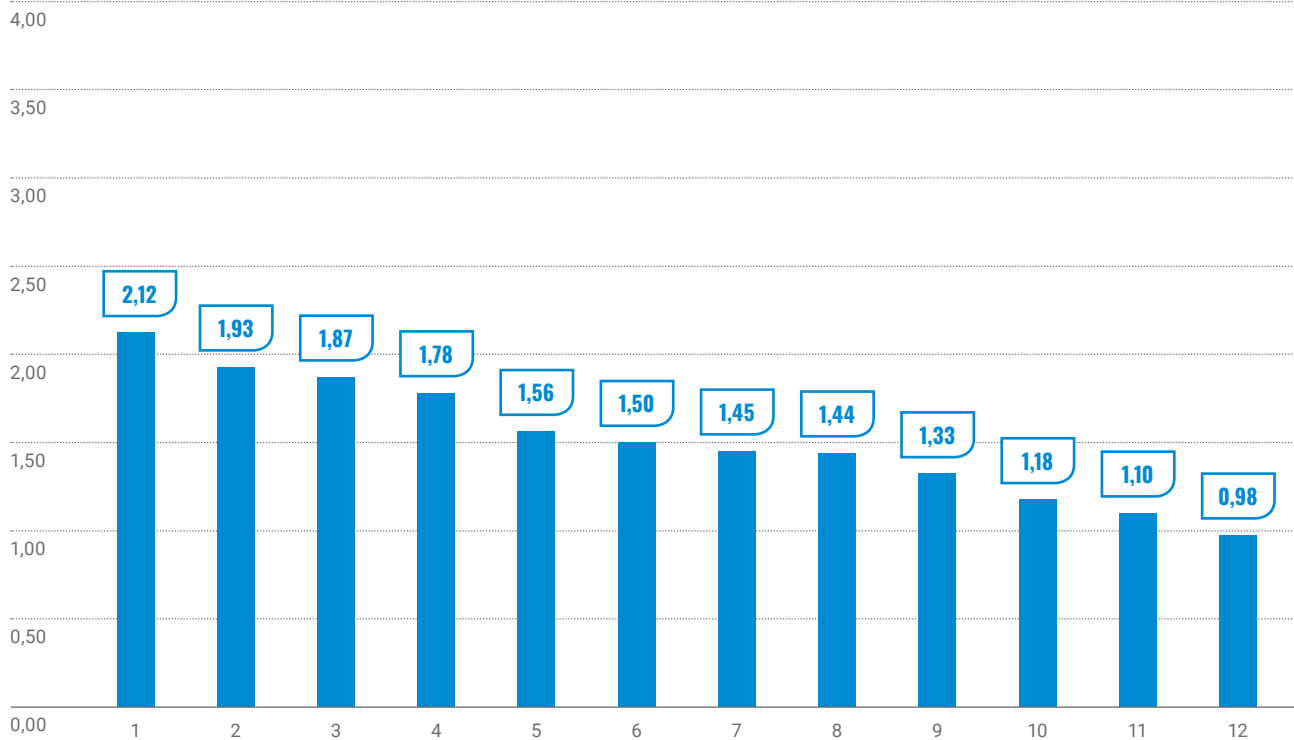
Biorąc pod uwagę postulaty z ABSL Strategic Foresight in the Business Services Sector in Poland, które podkreślają, że w horyzoncie strategicznym 2031 r. będziemy obserwować zmiany w kierunku procesów *middle-office* generujących wyższą wartość dodaną i obejmujących zarówno *upscaling*, jak i *upgrading*, pozycja Krakowa wśród konkurencyjnych lokalizacji w Polsce jest szczególnie mocna. Bardziej atrakcyjna może się ewentualnie okazać tylko oferta Miasta Stołecznego Warszawy.

Najczęściej wskazywaną barierą dla innowacji w kontekście regionalnego krakowskiego metropolitalnego systemu innowacji jest brak wykwalifikowanych pracowników w centrach, a następnie brak wewnętrznego finansowania innowacji, niepewny popyt rynkowy na nowe pomysły na wynalazki, a także przekonanie, że centra korzystają z innowacji opracowanych w innych jednostkach firmy.



**RYCINA 5.16**

## ZNACZENIE BARIER INNOWACJI W KRAKOWIE I KRAKOWSKIM OBSZARZE METROPOLITALNYM



- 1 Brak wykwalifikowanych pracowników w Waszym głównym centrum (centrach)
- 2 Brak wewnętrznego finansowania innowacji
- 3 Niepewne zapotrzebowanie na rynku na nowe pomysły na innowacje
- 4 Korzystamy z innowacji opracowanych w innych jednostkach naszej firmy
- 5 Brak dobrych pomysłów na innowacje
- 6 Brak partnerów do współpracy
- 7 Niewielkie zapotrzebowanie na innowacje na Waszym głównym rynku
- 8 Zbyt duża konkurencja na Waszym rynku
- 9 Brak możliwości wprowadzania innowacji ze względu na politykę firmy
- 10 Trudności z uzyskaniem dofinansowania ze strony państwa lub dotacji na innowacje
- 11 Brak potrzeby wprowadzania innowacji ze względu na innowacje wprowadzone wcześniej
- 12 Brak potrzeby wprowadzania innowacji ze względu na niewielką konkurencję na Waszym głównym rynku

Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.  
Średnie wartości na podstawie odpowiedzi według skali Likerta.

## 5.7. WSPÓŁPRACA W ZAKRESIE INNOWACJI ORAZ Z INSTYTUCJAMI WSPARCIA

### 5.7.1. WSPÓŁPRACA Z UCZELNIAMI I JEDNOSTKAMI BADAWCZO-ROZWOJOWYMI

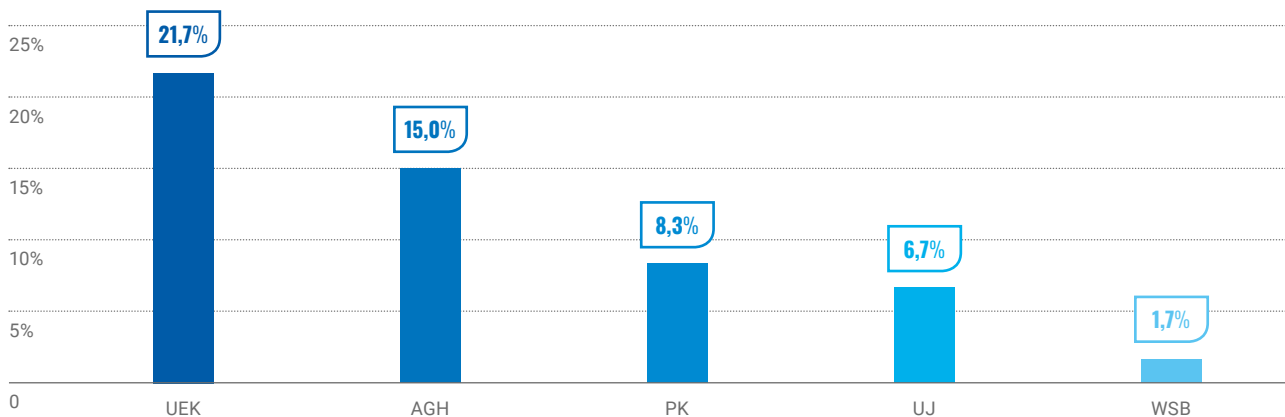
59,6% respondentów deklaruowało, że współpracuje z uczelnią lub jednostkami badawczo-rozwojowymi mającymi siedzibę na terenie krakowskiego obszaru metropolitalnego. 40,4% deklaruowało, że nie współpracowali do tej pory z tego rodzaju instytucją. Respondenci, którzy deklarowali

wcześniejszą współpracę z uczelnią lub jednostkami badawczo-rozwojowymi wymieniali Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (UEK) oraz Akademię Górniczo-Hutniczą (AGH) jako dwie najbardziej popularne instytucje. Respondenci wskazywali również na współpracę z PK, UJ czy WSB w Krakowie.

Jak widać, większość respondentów wskazała UEK. Trudno się temu dziwić, biorąc pod uwagę specyfikę branży i odpowiadający jej profil uczelni.

#### RYCINA 5.17

Z JAKĄ UCZELNIĄ/JEDNOSTKĄ BADAWCZO-ROZWOJOWĄ WSPÓŁPRACOWAŁA FIRMA  
(% RESPONDENTÓW)?



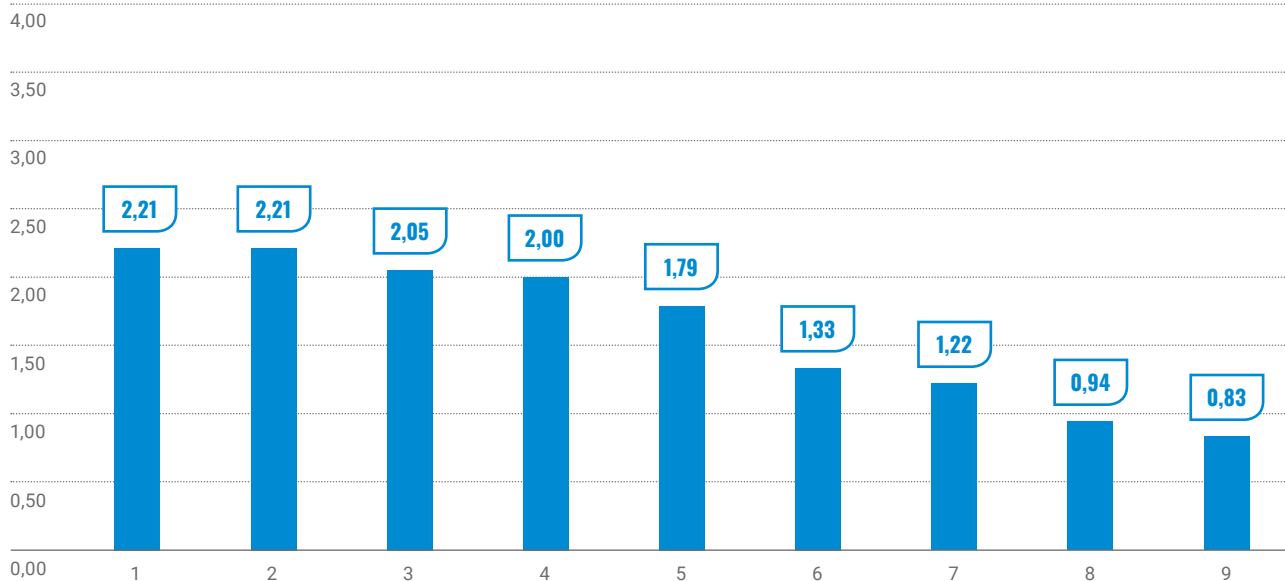
Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.

Najczęściej wskazywaną barierą dla współpracy z uczelniami i jednostkami badawczo-rozwojowymi w krakowskim obszarze metropolitalnym jest niedopasowanie wsparcia i oferty do potrzeb centrum oraz brak odpowiednich informacji o wsparciu udzielanym przez uczelnię i jednostki badawczo-rozwojowe. Do najczęściej wymienianych barier

można również zaliczyć obciążenia administracyjne, włączenie uczelni do jednostek badawczo-rozwojowych i niejasny charakter oferty, a także brak wspólnej lub kompleksowej oferty dla korporacji. Najmniejszy odsetek respondentów wskazywał brak możliwości wynikający z polityki firmy, a zatem wewnętrzne bariery strony centralnej można uznać za ograniczone.

**RYCINA 5.18**

GŁÓWNE BARIERY WSPÓŁPRACY Z UCZELNIAMI / JEDNOSTKAMI BADAWCZO-ROZWOJOWYMI  
W KRAKOWIE/KRAKOWSKIM OBSZARZE METROPOLITALNYM



- 1 Brak odpowiednich informacji na temat oferty wsparcia
- 2 Niedopasowanie oferowanego wsparcia do potrzeb
- 3 Obciążenia administracyjne
- 4 Niejasna oferta instytucji wsparcia (brak wspólnej, kompleksowej oferty)
- 5 Brak wiedzy o dostępności instytucji
- 6 Trudności z uzyskaniem dofinansowania ze strony państwa lub dotacji na wspólne działania
- 7 Niska jakość oferowanych usług
- 8 Wysokie ogólne koszty uzyskania wsparcia
- 9 Brak możliwości ze względu na politykę firmy

Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.  
Średnie wartości na podstawie odpowiedzi według skali Likerta.

## 5.7.2. WSPÓŁPRACA Z CENTRAMI TRANSFERU TECHNOLOGII

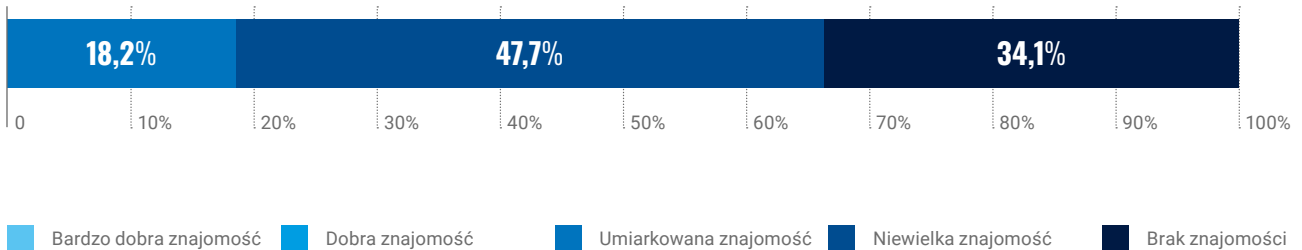
Poziom znajomości usług wsparcia centrów transferu technologii oferowanych firmom w krakowskim obszarze metropolitalnym jest ogólnie niski. 34,1% respondentów

przyznało, że nie znają oferty, a 47,7% deklaruowało niewielki poziom znajomości oferty. Pozostałe 18,2% deklaruowało umiarkowany poziom znajomości oferty. Żaden z respondentów nie oświadczył, że zna ofertę w stopniu dobrym lub bardzo dobrym.

Innowacje w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Krakowie

### RYCINA 5.19

POZIOM ZNAJOMOŚCI USŁUG WSPARCIA CENTRÓW TRANSFERU TECHNOLOGII OFEROWANYCH FIRMOM W KRAKOWIE/KRAKOWSKIM OBSZARZE METROPOLITALNYM



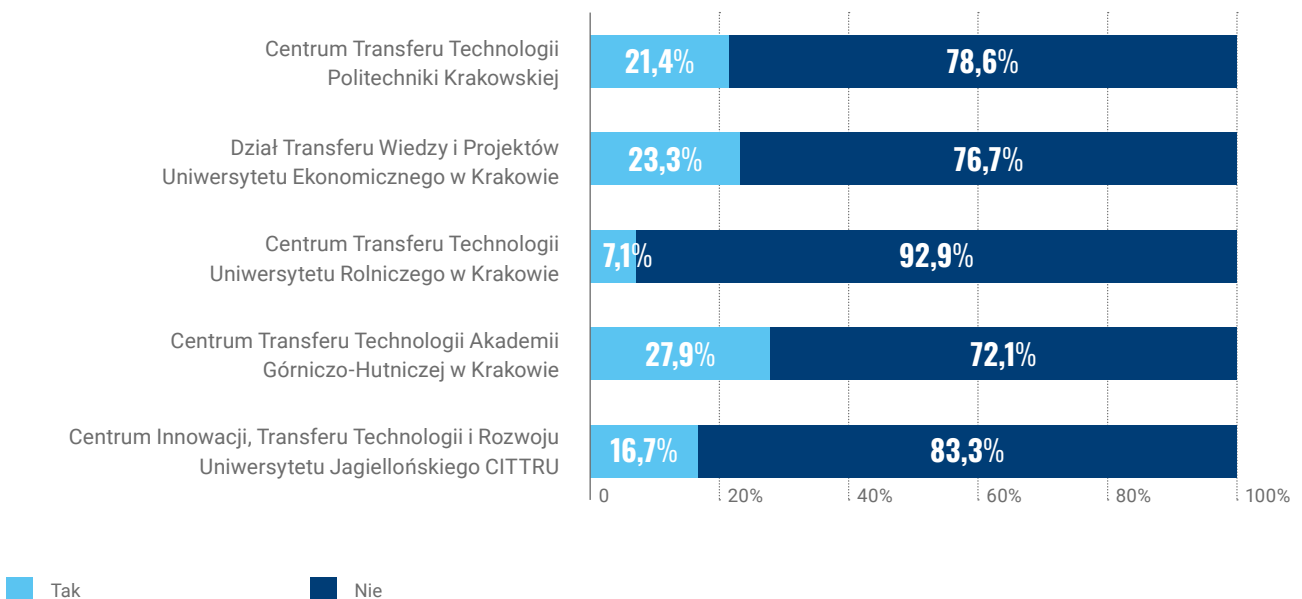
Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.

Wśród poszczególnych centrów transferu technologii do najbardziej znanych należą Centrum Transferu Technologii AGH, Dział Transferu Wiedzy i Projektów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, oraz Centru Transferu Technologii Politechniki

Krakowskiej, które są znane więcej niż co piątemu respondentowi. Najmniej znane jest Centrum Transferu Technologii Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie, które jest znane tylko 7,1% respondentów.

### RYCINA 5.20

POZIOM ŚWIADOMOŚCI ISTNIENIA CENTRÓW TRANSFERU TECHNOLOGII W KRAKOWIE / KRAKOWSKIM OBSZARZE METROPOLITALNYM



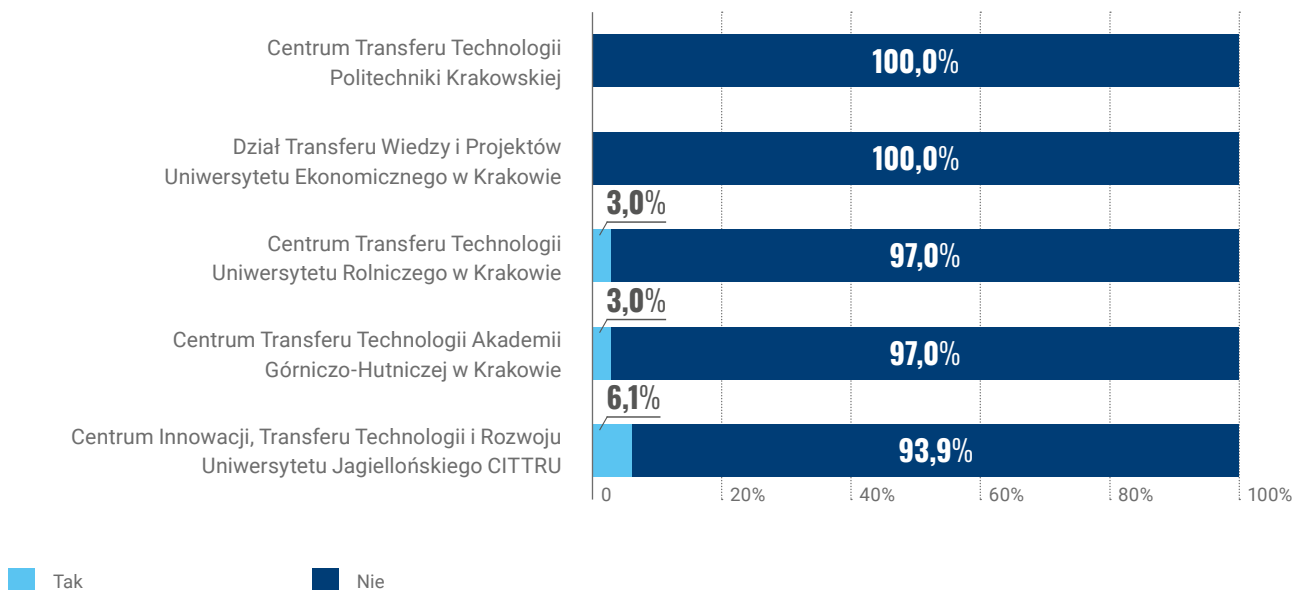
Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.

Trzydziestu respondentów nie ma żadnego doświadczenia we współpracy z poszczególnymi centrami technologicznymi. Współpracę z centrami transferu technologii podjęło tylko pięć z ankietowanych centrów.

Słaba współpraca z jednostkami transferu technologii może wynikać z charakteru realizowanych procesów i usług oferowanych przez centra. Inne czynniki obejmują zakres ich działalności, głównie globalny, a także brak świadomości istnienia i zakresu usług świadczonych przez centra transferu technologii. Należy wyeliminować te luki w komunikacji.

### RYCINA 5.21

#### WSPÓŁPRACA Z CENTRAMI TRANSFERU TECHNOLOGII



Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.

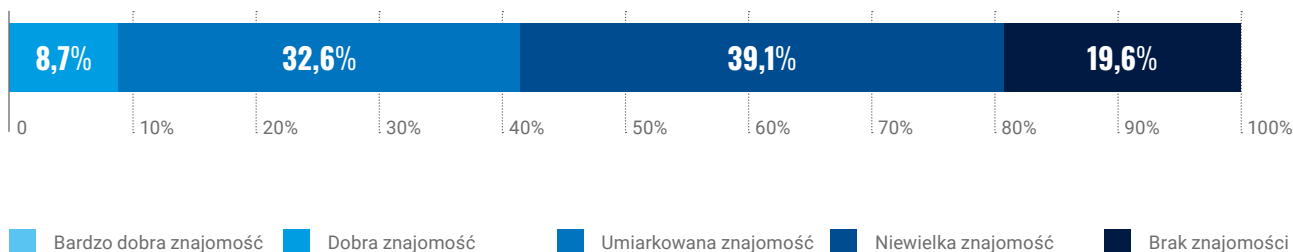
### 5.7.3. WSPÓŁPRACA Z INSTYTUCJAMI WSPARCIA

Zaobserwowaliśmy istotny problem dotyczący współpracy z instytucjami wsparcia. Poziom znajomości wsparcia zapewnianego poprzez rozwiązania wspierające w krakowskim obszarze metropolitalnym jaki deklarują centra usług biznesowych opartych na wiedzy jest generalnie niski. Jeżeli chodzi o wsparcie w procesie inwestycyjnym, zaledwie 8,7% respondentów deklarowało bardzo dobrą,

a 32,6% umiarkowaną znajomość mechanizmów wsparcia. Z drugiej strony, jeżeli skoncentrujemy się na wsparciu w prowadzeniu firmy, 15,2% respondentów posiada bardzo dobrą znajomość oferty, a 26,1% umiarkowaną. W obu przypadkach żaden z respondentów nie odpowiedział, że posiada bardzo dobrą znajomość oferowanych mechanizmów wsparcia. Oznacza to mniej więcej, że większość firm albo wcale nie zna, albo tylko w niewielkim stopniu zna ofertę organizacji wspierających.

#### RYCINA 5.22

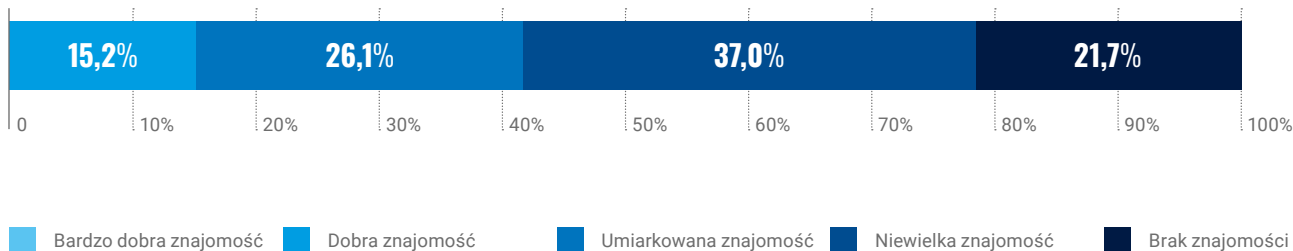
POZIOM ZNAJOMOŚCI WSPARCIA OFEROWANEGO PRZEZ INSTYTUCJE W KRAKOWIE / KRAKOWSKIM OBSZARZE METROPOLITALNYM. WSPARCIE W PROCESIE INWESTYCYJNYM



Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.

#### RYCINA 5.23

POZIOM ZNAJOMOŚCI WSPARCIA OFEROWANEGO PRZEZ INSTYTUCJE W KRAKOWIE / KRAKOWSKIM OBSZARZE METROPOLITALNYM. WSPARCIE W PROWADZENIU FIRMY



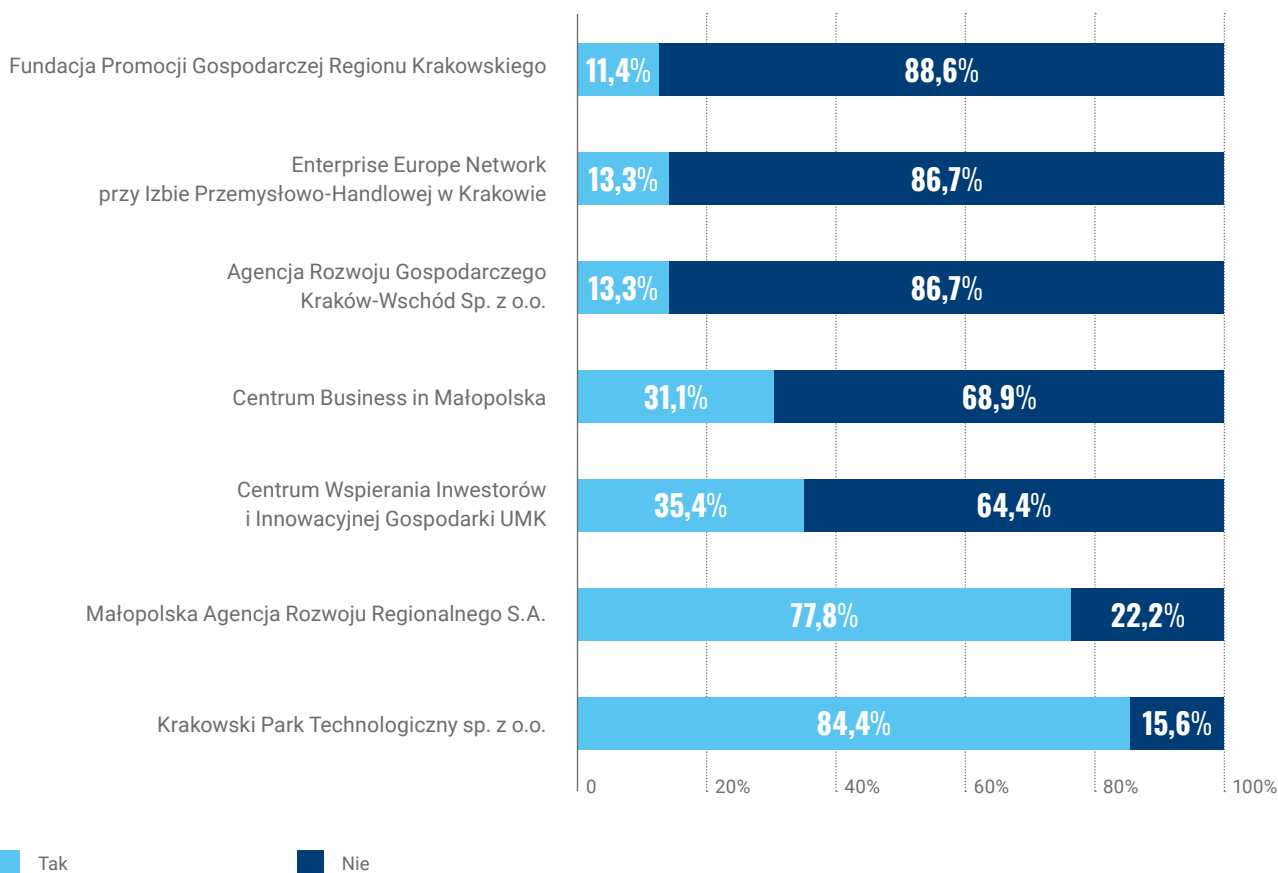
Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.

Poziom wiedzy kierowników centrów na temat istnienia instytucji wsparcia w krakowskim obszarze metropolitalnym jest zróżnicowany w zależności od instytucji. Do najbardziej znanych należą Krakowski Park Technologiczny oraz Małopolska Agencja

Rozwoju Regionalnego, które są znane ponad 3/4 firm. Aby zaradzić tej sytuacji należy przeprowadzić szeroko zakrojoną kampanię marketingową dotyczącą konkretnych ofert instytucji wsparcia.

**RYCINA 5.24**

POZIOM ŚWIADOMOŚCI ISTNIENIA INSTYTUCJI W KRAKOWIE / KRAKOWSKIM OBSZARZE METROPOLITALNYM



Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.

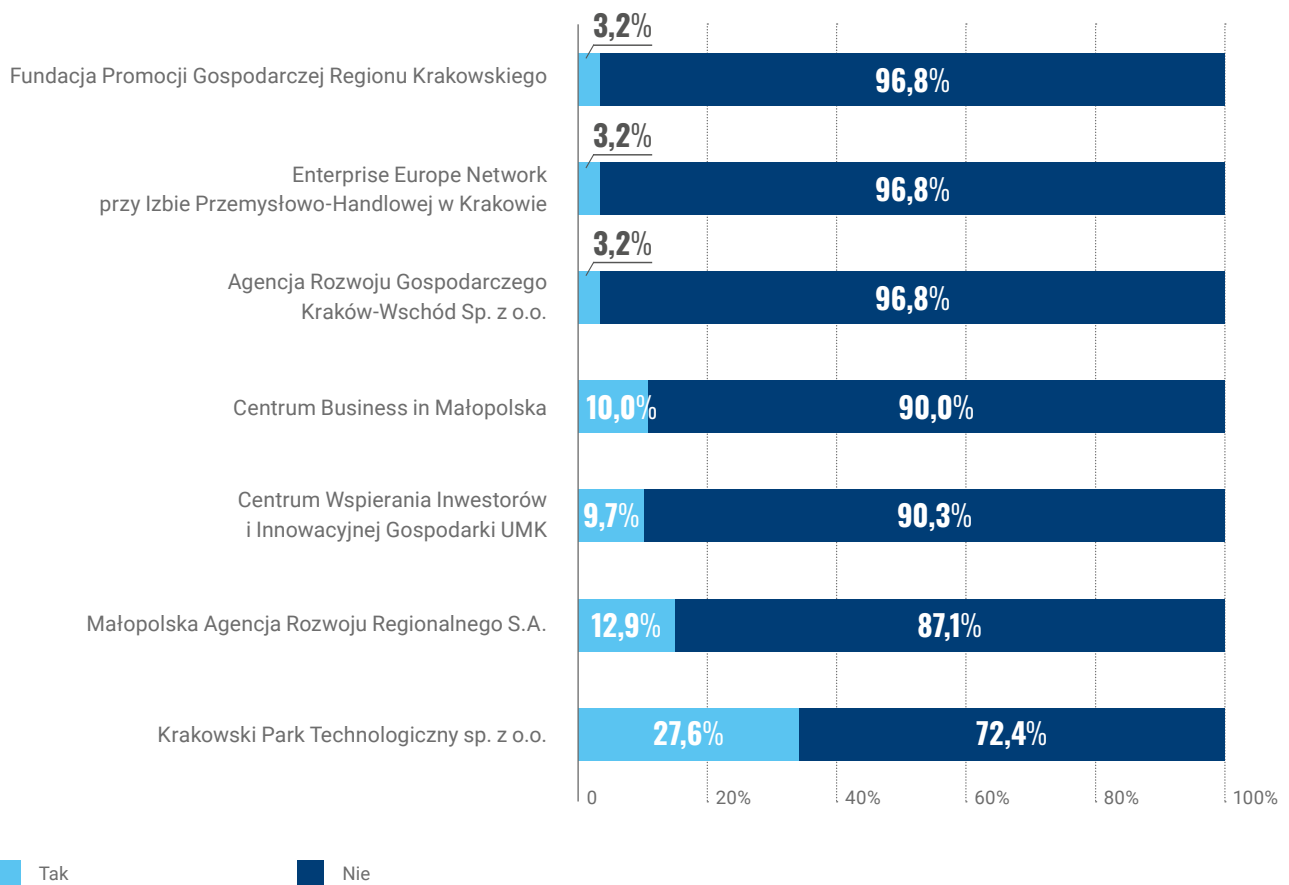
Innowacje w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Krakowie

Poniższy wykres pokazuje, że świadomość buduje się głównie poprzez praktyczną współpracę z konkretnymi instytucjami. Rzeczywista intensywność współpracy jest mniejsza niż świadomość istnienia

jednostki. Blisko 30% centrów współpracowało z KPT, mniej więcej co dziesiąty współpracował z Centrum Business in Małopolska, MARR czy CWIIIG.

### RYCINA 5.25

CZY WASZE CENTRUM WSPÓŁPRACOWAŁO Z NASTĘPUJĄCYMI JEDNOSTKAMI WSPARCIA?



Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.

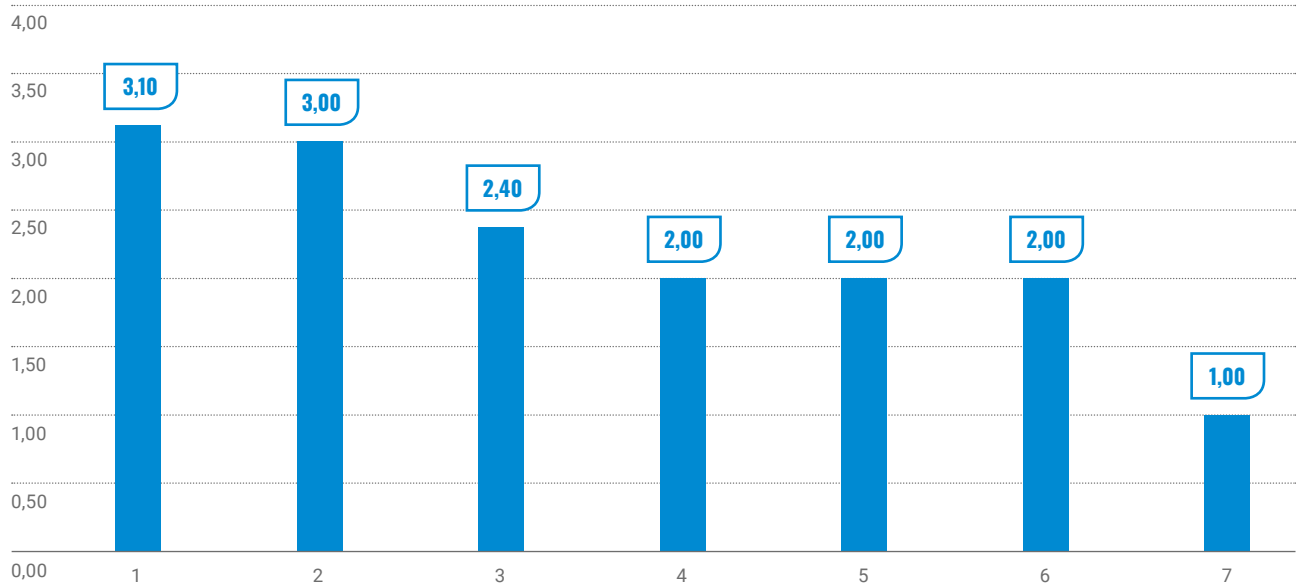


Kierownikom centrów, które współpracowały z konkretnymi instytucjami, poproszono o ocenę poziomu zadowolenia ze współpracy. Najwyższe średnie poziomy zadowolenia przyznano dwóm

Krakowskim Parkom Technologicznym oraz Centrum Wspierania Inwestorów i Innowacyjnej Gospodarki.

**RYCINA 5.26**

## ZADOWOLENIE ZE WSPÓŁPRACY Z POSZCZEGÓLNYMI INSTYTUCJAMI?



- 1 Krakowski Park Technologiczny sp. z o.o.
- 2 Centrum Wspierania Inwestorów i Innowacyjnej Gospodarki UMK
- 3 Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.
- 4 Centrum Business in Małopolska
- 5 Agencja Rozwoju Gospodarczego Kraków-Wschód Sp. z o.o.
- 6 Enterprise Europe Network przy Izbie Przemysłowo-Handlowej w Krakowie
- 7 Fundacja Promocji Gospodarczej Regionu Krakowskiego

Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.  
Średnie wartości na podstawie odpowiedzi według skali Likerta.

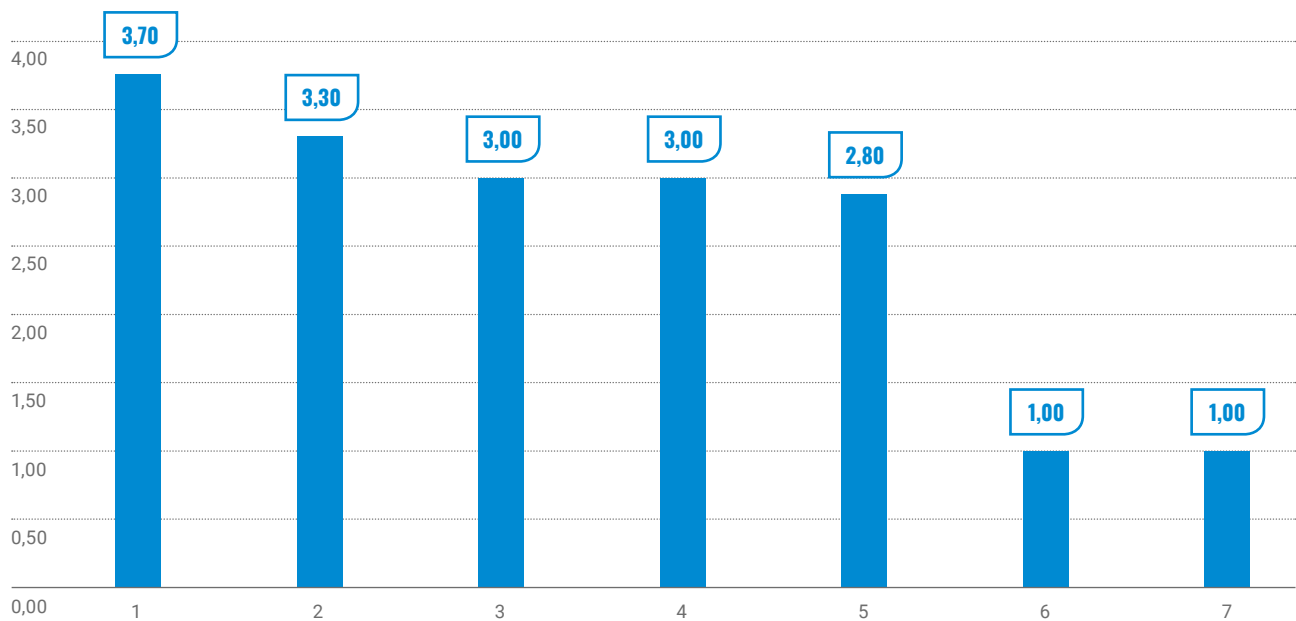
## Innowacje w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Krakowie

Oprócz zadowolenia, drugim aspektem była ocena jakości oferowanych usług deklarowana przez centra, które współpracowały z daną instytucją. Najwyższą jakość przyznano Centrum Business in Małopolska

oraz Centrum Wspierania Inwestorów i Innowacyjnej Gospodarki, które działa w gminie Kraków.

### RYCINA 5.27

#### OCENA JAKOŚCI OFEROWANYCH USŁUG



- 1 Centrum Business in Małopolska
- 2 Centrum Wspierania Inwestorów i Innowacyjnej Gospodarki UMK
- 3 Krakowski Park Technologiczny sp. z o.o.
- 4 Agencja Rozwoju Gospodarczego Kraków-Wschód Sp. z o.o.
- 5 Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.
- 6 Enterprise Europe Network przy Izbie Przemysłowo-Handlowej w Krakowie
- 7 Fundacja Promocji Gospodarczej Regionu Krakowskiego

Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r. Średnie wartości na podstawie odpowiedzi według skali Likerta.

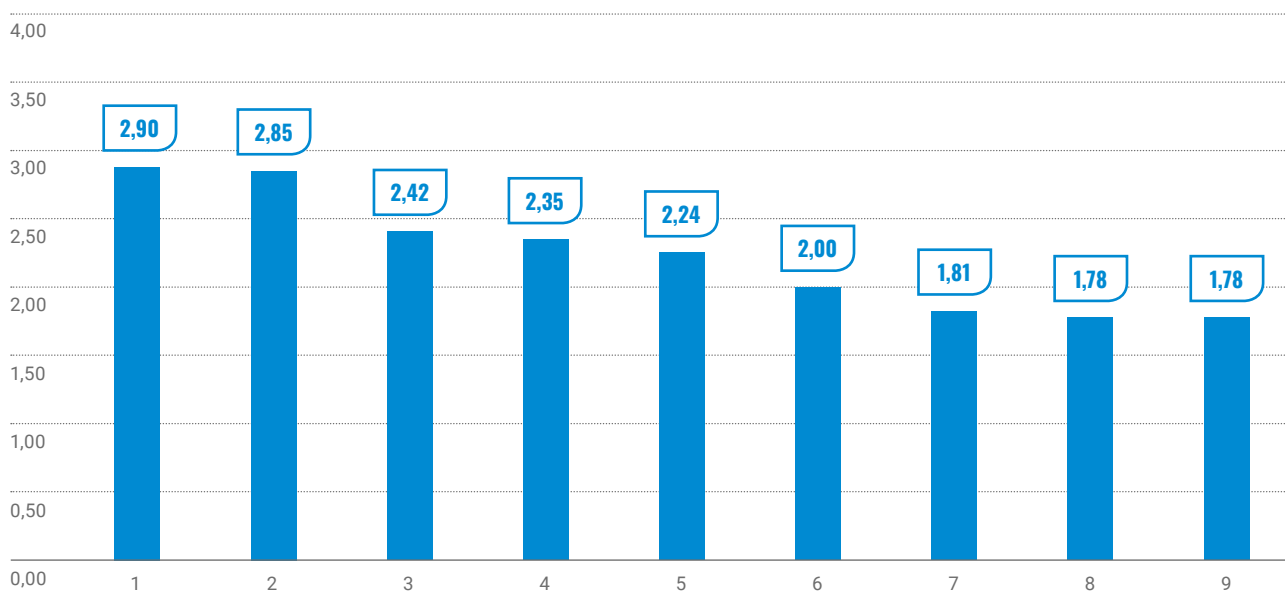
Zbadaliśmy również najbardziej krytyczne bariery dla współpracy pomiędzy centrami zlokalizowanymi w krakowskim obszarze metropolitalnym oraz lokalnymi i regionalnymi instytucjami wsparcia. Odpowiedzi wskazują, że do najważniejszych przeszkód należą brak odpowiedniej informacji o ofertach wsparcia, brak świadomości dostępności instytucji, niejasna oferta

instytucji wsparcia (brak wspólnej kompleksowej oferty) oraz nadmierne obciążenia administracyjne.

Największe bariery wydają się być związane z problemami w komunikacji między tymi dwoma rodzajami organizacji. Oznacza to, że należy zwiększyć wysiłki mające na celu wyeliminowanie istniejących luk.

### RYCINA 5.28

GLÓWNE BARIERY WSPÓŁPRACY Z INSTYTUCJAMI WSPARCIA W KRAKOWIE / KRAKOWSKIM OBSZARZE METROPOLITALNYM



- 1 Brak odpowiednich informacji na temat oferty wsparcia
- 2 Brak wiedzy o dostępności instytucji
- 3 Niejasna oferta instytucji wsparcia (brak wspólnej, kompleksowej oferty)
- 4 Obciążenia administracyjne
- 5 Niedopasowanie oferowanego wsparcia do potrzeb
- 6 Trudności z uzyskaniem dofinansowania ze strony państwa lub dotacji na wspólne działania
- 7 Brak możliwości ze względu na politykę firmy
- 8 Niska jakość oferowanych usług
- 9 Wysokie ogólne koszty uzyskania wsparcia

Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r. Średnie wartości na podstawie odpowiedzi według skali Likerta.

## 5.7.4. WSPÓŁPRACA ZE START-UPAMI

Tylko co piąte centrum z krakowskiego obszaru metropolitalnego współpracowało ze start-upem.

Wśród firm, które współpracowały już ze start-upami, 18,2% respondentów było bardzo zadowolonych, 27,3% respondentów było zadowolonych, a 36,4% respondentów było w pewnym stopniu zadowolonych ze współpracy.

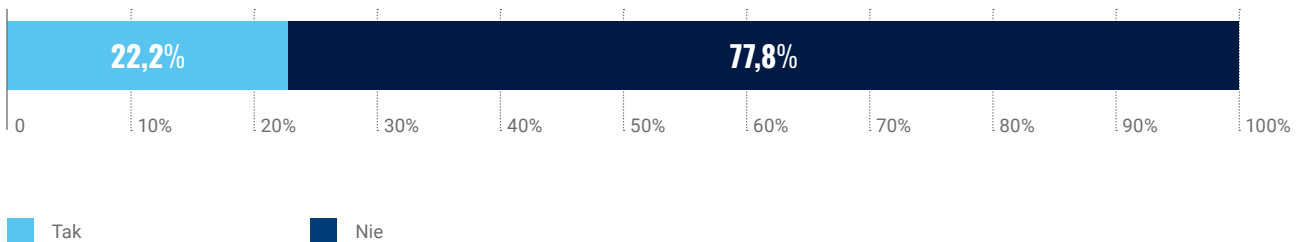
Część respondentów przedstawiła bardziej szczegółowy opis tej współpracy. Obejmowała

ona np. wymianę wiedzy, analizę danych, rozwój nowych narzędzi, weryfikację koncepcji (POC – *proof of concept*), projekty związane z prowadzeniem firmy, społeczną odpowiedzialnością biznesu oraz innowacjami technologicznymi. Część respondentów oświadczyła, że współpraca miała charakter poufny.

Poproszono również menedżerów o ocenę głównych efektów współpracy ze start-upami z punktu widzenia centrów. Wymienili oni dostęp do puli talentów, rozwój nowych funkcji i nowych produktów w portfolio, innowacyjne pomysły – myślenie poza korporacyjnym schematem, wymianę wiedzy (bez znaczącego wpływu) i kilka bardziej konkretnych rozwiązań.

### RYCINA 5.29

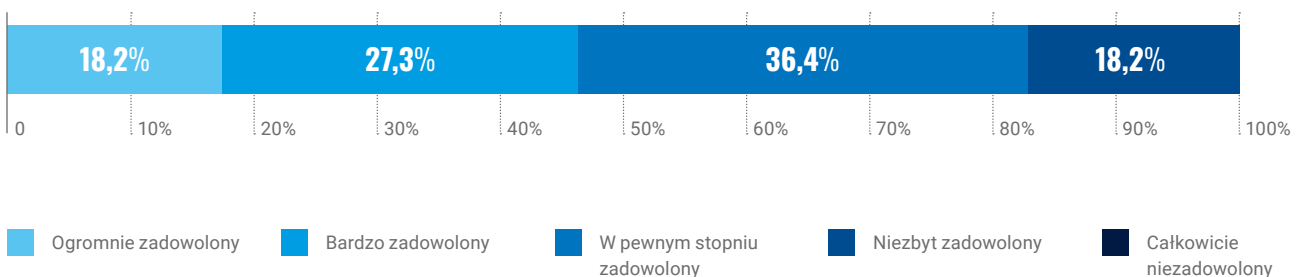
CZY CENTRUM WSPÓŁPRACOWAŁO ZE START-UPAMI W KRAKOWIE / KRAKOWSKIM OBSZARZE METROPOLITALNYM?



Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.

### RYCINA 5.30

ZADOWOLENIE ZE WSPÓŁPRACY ZE START-UPAMI



Źródło: Badanie ABSL dotyczące centrów w krakowskim obszarze metropolitalnym, 2021 r.



# POZYCJA KRAKOWA W RANKINGACH MIAST ABSL

## 6.1. RANKING SUBIEKTYWNY VS. OBIEKTYWNY

Raporty ABSL realizowane między innymi w oparciu o badanie ankietowe centrów usług wspólnych w Polsce skierowane do ich menedżerów, obejmują ocenę poszczególnych miast w wybranych kategoriach, określających atrakcyjność lokalizacyjną rozpoczęcia i prowadzenia działalności.

W subiektywnym rankingu miast, zgodnym z wynikami opublikowanymi w raporcie Sektor Nowoczesnych Usług Biznesowych w Polsce 2021, uwzględnionych zostało dwanaście kategorii podlegających ocenie. Poszczególne lokalizacje oceniane były przez menedżerów w pięciostopniowej skali Likerta. Średnie z uzyskanych wskazań były podstawą dla przygotowania rankingów cząstkowych oraz rankingu ogólnego. Raport roczny przedstawia jedynie trzy pierwsze miejsca w poszczególnych kategoriach oraz wykres radarowy ilustrujący ocenę poszczególnych czynników. W przypadku firm mających w Polsce więcej niż jedno centrum, przedmiotem oceny były trzy najważniejsze lokalizacje, w których centra zatrudniają największą liczbę osób. W sumie, od respondentów uzyskano wskazania dotyczące 16 miast. Podobnie jak w latach poprzednich, ze względu na konieczność przeprowadzenia analizy w oparciu o wystarczająco dużą liczbę odpowiedzi i możliwość uzyskania porównywalnych wskazań, przedmiotem ostatecznej oceny było 7 miast, dla których respondenci udzielili najczęściej wskazań: Warszawa, Wrocław, Kraków, Poznań, Trójmiasto, Katowice i GZM oraz Łódź. Na powyższe miasta przypadło łącznie 299 wskazań (w tym 46 na Kraków). Ranking subiektywny oceny menedżerów centrów ogranicza się tym samym do miast Tier 1 i Tier 2.

Odpowiedzi udzielone przez respondentów przyjmowały wartości zgodnie ze skalą Likerta:

.....  
 +2 bardzo zadowoleni (*extremely satisfied*),  
 .....

.....  
 +1 zadowoleni (*very satisfied*),  
 .....

.....  
 0 ocena neutralna (*somewhat satisfied*),  
 .....

.....  
 -1 niezadowoleni (*not very satisfied*),  
 .....

.....  
 -2 bardzo niezadowoleni (*not at all satisfied*).  
 .....

Tym samym całkowita zmienność ocen przyjęła wartości od -2 do +2.

Wartości wskaźnika dla konkretnej lokalizacji wyliczono na podstawie średniej arytmetycznej, przyznając jednakową wagę do oceny każdego menedżera. Nie zastosowano tym samym ważenia wielkością zatrudnienia, co faworyzowałoby menedżerów największych podmiotów.

Ambicją ABSL było także przygotowanie i przedstawienie rankingu obiektywnego, bazującego na ogólnodostępnych danych. Ranking ten przedstawia przewagi komparatywne poszczególnych lokalizacji w sposób kompleksowy. W rankingu obiektywnym ocenie podano 15 ośrodków miejskich, w tym dwa o charakterze aglomeracyjnym: Katowice i GZM oraz Trójmiasto. Zakres analizy jest tym samym szerszy niż w pierwotnym rankingu subiektywnym, obejmującym wyłącznie siedem największych ośrodków poziomu Tier 1 i 2. Analizie poddano również wszystkie ośrodki poziomu Tier 3 oraz wybrane ośrodki Tier 4 – Białystok, Kielce, Radom i Tarnów. Klasyfikacja miast według poziomów Tier jest tożsama z raportem rocznym ABSL 2021. Zgodnie z nią, Kraków należy do Tier 1.

Opracowane zostały zatem dwa rankingi: (I) **ranking subiektywny** ABSL 2021 oparty o badanie ankietowe; (II) **obiektywny ranking miast**, bazujący na szerokim zbiorze ogólnodostępnych danych. Podkreślić należy

wyraźnie, że żaden z rankingów nie jest lepszy. Ranking obiektywny oparty jest o dane, subiektywny bazuje na opiniach kadry menedżerskiej.

### KLASYFIKACJA MIAST I AGLOMERACJI WEDŁUG ABSL

Tier 1	Kraków, Warszawa i Wrocław
Tier 2	Trójmiasto, Katowice i Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia (GZM), Łódź, Poznań
Tier 3	Bydgoszcz, Lublin, Rzeszów, Szczecin
Tier 4	Białystok, Opole, Olsztyn, Radom, Kielce, Tarnów, Elbląg, Płock i inne ośrodki

## 6.2. POZYCJA KRAKOWA W RANKINGU SUBIEKTYWNYM

Jak już wspomniano, przedmiotem oceny było 12 kategorii cząstkowych oraz całościowa ocena Krakowa jako miejsca prowadzenia działalności. Ocena całościowa jest punktem odniesienia, względem którego porównywać należy pozycje Krakowa w kategoriach cząstkowych.

W grupie siedmiu miast, których oceniana była pozycja pod względem ogólnej, **subiektywnej oceny** prowadzenia działalności, Kraków zajął miejsce piąte.

W trzech subkategoriach Kraków zajął pozycję pierwszą (dostępność puli talentów/wysoko wykwalifikowanej kadry, jakość lokalnych uniwersytetów oraz dostępność nowoczesnej powierzchni biurowej). Pod względem

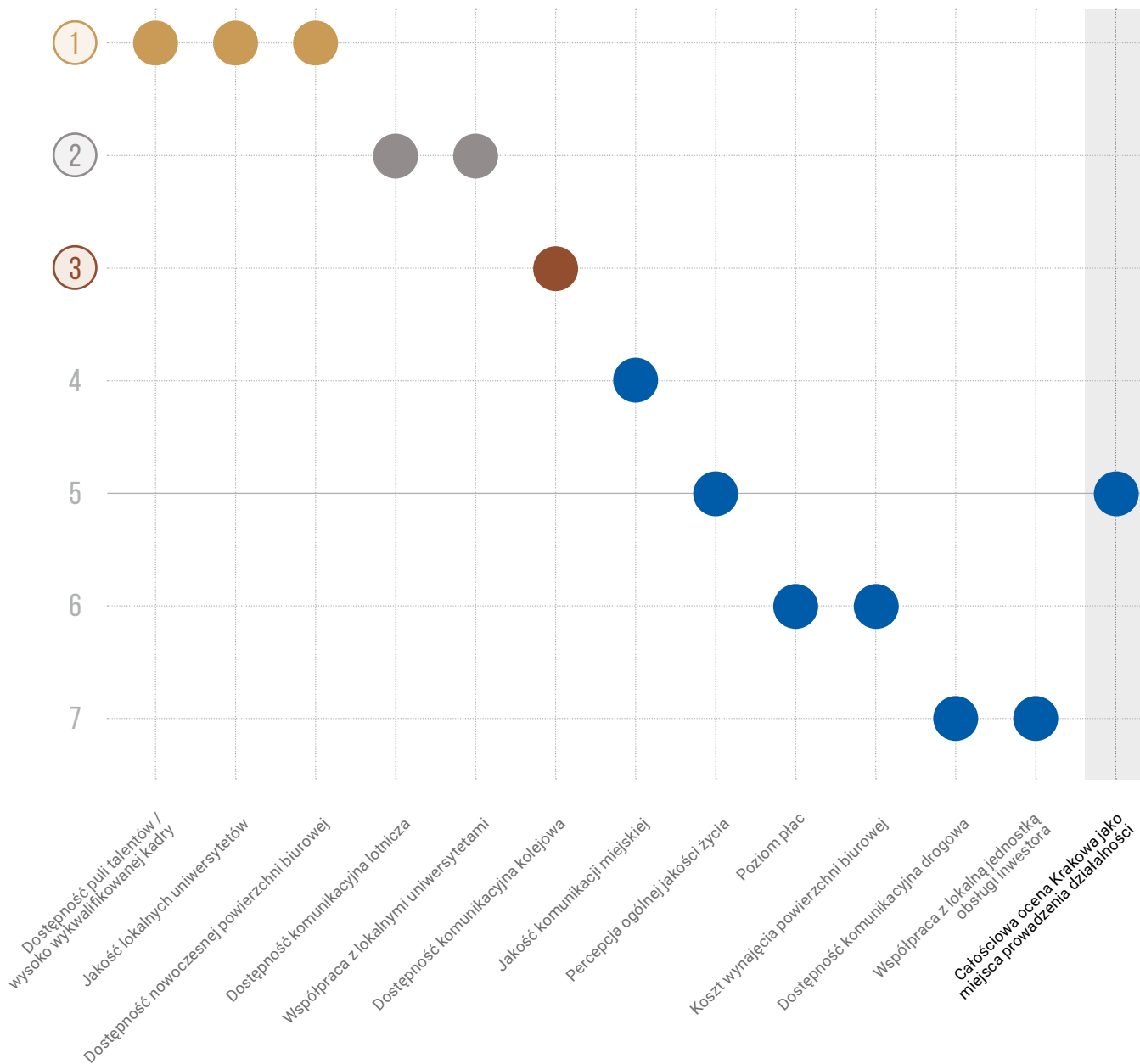
oceny dostępności komunikacyjnej lotniczej oraz współpracy z lokalnymi uniwersytetami Kraków zajmuje pozycję drugą; trzecią w kategorii dostępność komunikacyjna kolejowa. W kategorii jakość komunikacji miejskiej – jest to pozycja czwarta.

W powyższych kategoriach, zgodnie z wynikami subiektywnego rankingu menedżerów, Kraków wykazuje przewagi komparatywne względem innych miast.

W przypadku czterech kategorii (poziom płac, koszt wynajęcia powierzchni biurowej, dostępność komunikacyjna drogowa oraz współpraca z lokalną jednostką obsługi inwestora) pozycja Krakowa jest niższa, niż subiektywna ocena całościowa.

## RYCINA 6.1

POZYCJA KRAKOWA W POSZCZEGÓLNYCH KATEGORIACH SUBIEKTYWNEGO RANKINGU ABSL 2021



Źródło: Opracowanie własne ABSL na podstawie ankiety skierowanej do centrów usług, baza ABSL 2021. Linia na poziomie liczby 5 odnosi się całościowej oceny, będącej benchmarkiem.



Wykres radarowy przedstawia ocenę Krakowa w poszczególnych kategoriach rankingu subiektywnego, w porównaniu z miastami poziomu Tier 1, Tier 2 oraz ze wskazaniami ogółem dla Polski.

### RYCINA 6.2

SUBIEKTYWNE OCENY MENEDŻERÓW W POSZCZEGÓLNYCH KATEGORIACH RANKINGU ABSL 2021. PORÓWNANIE KRAKOWA DO POLSKI OGÓŁEM ORAZ MIAST TIER 1 ORAZ TIER 2



Źródło: Opracowanie własne ABSL na podstawie ankiety skierowanej do centrów usług, baza ABSL 2021



# **PORÓWNANIE POZYCJI KRAKOWA W RANKINGU OBIEKTYWNYM I SUBIEKTYWNYM**

Dla skonstruowania rankingu **obiektywnego** zastosowano wielowymiarową analizę porządkowania liniowego, bazującą na wskaźniku rozwoju gospodarczego Hellwiga (Hellwig 1968), wywodzącą się z taksonomii oraz porządkowania liniowego przy pomocy wskaźnika TOPSIS (Hwang & Yoon 1981). Uwzględnione w rankingu kategorie określono w oparciu o przegląd teorii lokalizacji i badań empirycznych dotyczących preferencji lokalizacyjnych inwestorów oraz dyskusje w gronie ekspertów-praktyków, którzy towarzyszą inwestorom w podejmowaniu decyzji o wyborze miejsc prowadzenia działalności w Polsce oraz w innych krajach.

Lista kategorii jest zbieżna z czynnikami ocenianymi przez przedstawicieli sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce w ankiecie rocznej ABSL. Dla sporządzenia obiektywnego rankingu miast wykorzystano wagi, co umożliwiło zróżnicowanie siły oddziaływania poszczególnych kategorii (oraz cech w obrębie kategorii) na ranking wynikowy. Przyjęto założenie, że możliwe jest określenie preferencji tzw. przeciętnego inwestora. W praktyce podejmowania decyzji lokalizacyjnych, preferencje poszczególnych inwestorów różnią się, tak samo jak różnią się opinie dotyczące miejsca prowadzonej już działalności.

Rycina 7.1 przedstawia porównanie pozycji Krakowa w poszczególnych kategoriach rankingu subiektywnego oraz obiektywnego. Im niższa wartość – tym wyższa pozycja (klasyfikacja medalowa).

Linia na poziomie liczby 2 odnosi się do całościowej oceny, będącej benchmarkiem (pozycja Krakowa w kategorii „całościowa ocena jako miejsca prowadzenia działalności” w rankingu obiektywnym).

Należy podkreślić, że w rankingu subiektywnym opierającym się na wynikach badania ankietowego menedżerów centrów, oceniane było 7 głównych ośrodków poziomu Tier 1 i 2. Natomiast w badaniu obiektywnym, oceniano 15 ośrodków poziomu Tier 1, 2, 3 i 4.

Zidentyfikowane różnice ocen między rankingami subiektywnym i obiektywnym wskazują na możliwe obszary interwencji, której skuteczność, jednakże warunkowana będzie koordynacją działań na poziomie miejskim (aglomeracji), regionalnym oraz centralnym.

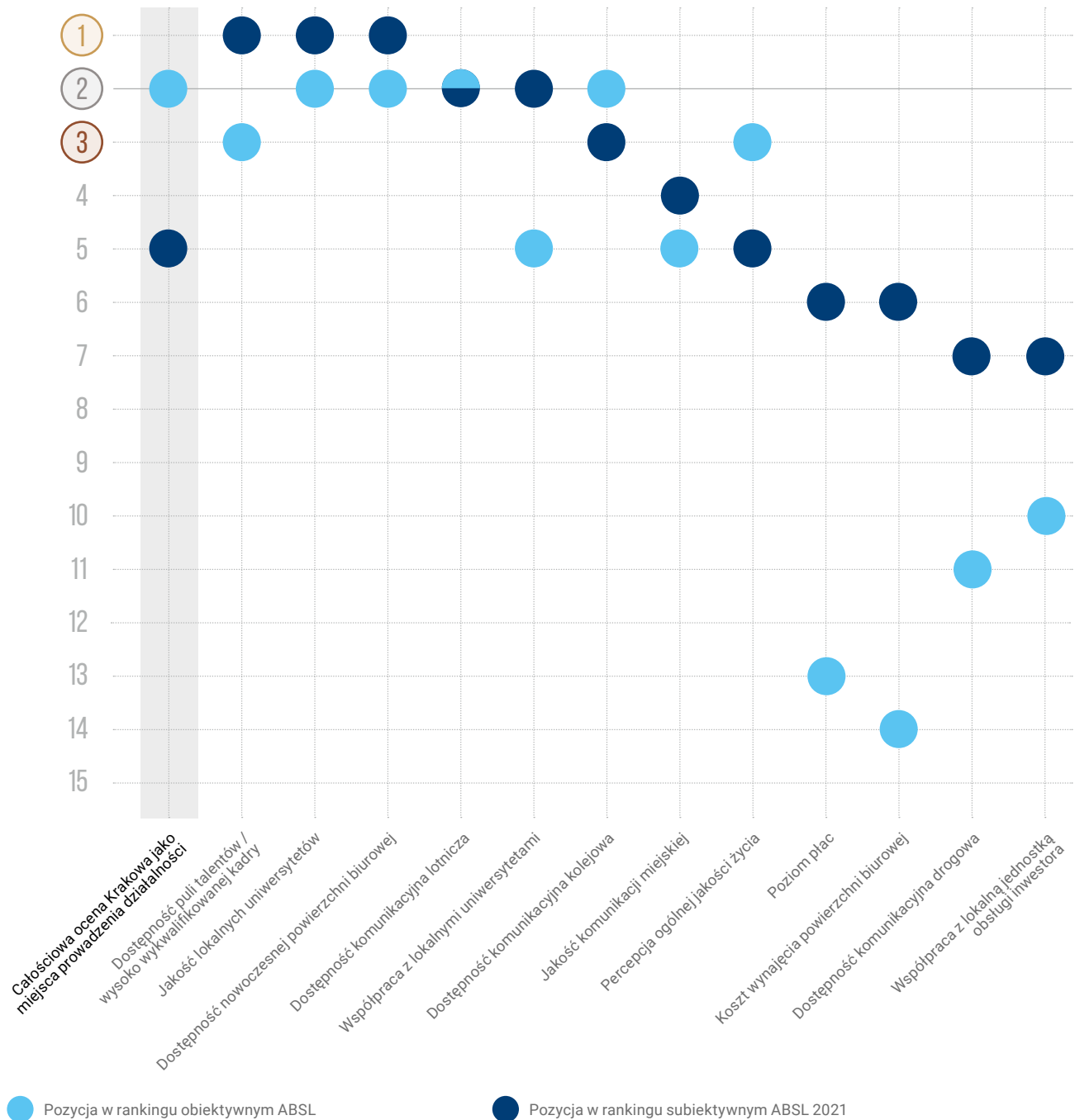
Różnice między rankingami obiektywnym i subiektywnym mogą wskazywać na:

- » odmienną percepcję menedżerów odnośnie do znaczenia poszczególnych czynników przy wyborze lokalizacji prowadzenia działalności. Na przykład menedżerowie w inny sposób mogliby określić wagi przypisane kategoriom uwzględnionym w rankingu,
- » odmienne rozumienie determinant lokalizacji działalności,
- » kierowanie się własną subiektywną oceną poszczególnych parametrów,
- » konsekwencje sposobu oraz intensywności promocji poszczególnych lokalizacji.

Porównanie pozycji Krakowa w rankingu  
obiektywnym i subiektywnym

### RYCINA 7.1

PORÓWNANIE POZYCJI KRAKOWA W OBRĘBIE POSZCZEGÓLNYCH KATEGORII W SUBIEKTYWNYM RANKINGU WEDŁUG RAPORTU ROCZNEGO SEKTOR NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE 2021 ORAZ W RANKINGU OBIEKTYWNYM



Źródło: „Potencjał inwestycyjny polskich miast. Porównanie lokalizacji sektora nowoczesnych usług biznesowych”, ABSL 2021 oraz ankieta skierowana do centrów usług ABSL 2021



# PRZEWAGI KOMPARATYWNE KRAKOWA

## Przewagi komparatywne Krakowa

Przewaga komparatywna to zdolność do produkowania wyrobu po relatywnie niższym koszcie bądź zdolność do wytworzenia relatywnie większej ilości z danego zasobu czynników produkcji niż konkurenci. Specjalizacja w produkcji i eksporcie zgodna z logiką przewag komparatywnych jest korzystna.

Przewagami komparatywnymi Krakowa w stosunku do średniej dla Polski oraz pozostałych miast poziomu Tier 1 (Warszawa, Wrocław) predysponującego go do zajmowania kluczowej pozycji w sektorze są:

- wielkość miasta (obszaru metropolitalnego Krakowa) mierzona populacją,
- status jednego z dwóch głównych ośrodków akademickich w Polsce<sup>1</sup>,
- siedziba części instytucji szczybla centralnego, w tym Narodowego Centrum Nauki (NCN),
- bardzo dobrze rozwinięty, dojrzały rynek biurowy, nadal rozwijający się (1,57 mln metrów kwadratowych powierzchni biur, w tym nowych 21400 metrów kwadratowych i 103800 w budowie),
- lokalizacja dużej liczby siedzib centrów sektora (257 centrów),
- największy rynek pracy a tym samym talent pool w Polsce pracowników z doświadczeniem w sektorze (82600 pracowników),
- nadal najwyższy poziom wskaźnika lokalizacji (specjalizacji) LQ – 3,47,
- nadal istotna liczba inwestycji zagranicznych, co potwierdza silny efekt sygnału,

- spodziewane nowe inwestycje (zagraniczne) w centra, silnie zorientowane na działalność badawczo-rozwojową, których produkty przeznaczone będą na rynki globalne,
- pełnienie roli jednego z głównych hubów komunikacyjnych, a tym samym dobra dostępność komunikacyjna krajowa i międzynarodowa w tym drogowa (autostrady A1 i A4), kolejowa (jeden z głównych hubów kolejowych, Centralna Magistrala Kolejowa, połączenia pociągami dużych prędkości i międzynarodowe bezpośrednie połączenia kulturowe) i lotnicza (Międzynarodowy Port Lotniczy im. Jana Pawła II Kraków – Balice),
- jeden z głównych ośrodków kultury w kraju,
- wysokie pozycje w rankingach jakości życia i ich różnych składowych,
- wysoka ocena kultury innowacyjnej w ramach regionalnego systemu innowacji,
- znaczący potencjał do konkurowania w zakresie obsługi procesów wiedzochłonnych porównywalny z bądź wyższy niż w Warszawie i zdecydowanie silniejszy od innych ośrodków lokalizacji centrów w Polsce.

Skala oddziaływania Krakowa predysponuje go do miana nie tyle jednego z najsilniejszych ośrodków sektora w Polsce obok Warszawy, ale w szerszym kontekście Europy Środkowej i Wschodniej, gdzie konkuruje z Pragą, Wiedniem, Budapesztem czy Bukaresztem. Konkurentem dla Krakowa są również ośrodki w Hiszpanii i Portugalii: Lizbona, Madryt oraz Barcelona.

<sup>1</sup> Publiczne szkoły wyższe w Krakowie obejmują: Uniwersytet Jagielloński, Akademię Górniczo-Hutniczą im. S. Staszica w Krakowie, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Politechnikę Krakowską im. T. Kościuszki, Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN, Uniwersytet Rolniczy im. H. Kołłątaja, Akademię Wychowania Fizycznego im. B. Czecha, Akademię Sztuk Pięknych im. J. Matejki, Akademię Muzyczną w Krakowie, Akademię Sztuk Teatralnych im. St. Wyspiańskiego. Niepubliczne szkoły wyższe działające w Krakowie to natomiast: Krakowska Akademia im. A. Frycza Modrzewskiego, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości, Akademia Ignatianum w Krakowie, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie, Krakowska Wyższa Szkoła Promocji Zdrowia, Wyższa Szkoła Europejska im. ks. J. Tischnera, Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki, Społeczna Akademia Nauk, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa Publicznego i Indywidualnego Apeiron, Małopolska Wyższa Szkoła Zawodowa im. J. Dietla, Wyższa Szkoła Ubezpieczeń, Akademia WSB, Szkoła Wyższa im. B. Jańskiego.

Centra funkcjonujące w Krakowie charakteryzuje najwyższa przeciętna wielkość zatrudnienia, w porównaniu z innymi głównymi lokalizacjami. W tego typu centrach świadczone mogą być najbardziej zaawansowane procesy biznesowe, na rzecz największych klientów, wymagające wyższych kompetencji i większych zespołów.

Kraków jest drugim (po Warszawie) największym ośrodkiem akademickim w Polsce; co przekłada się na dostępność *talent pool*. O potencjale Krakowa świadczy 23 szkół wyższych oraz drugie z kolei w Polsce (po Warszawie) miejsce pod względem liczby studentów (130 tys.) i absolwentów (32,9 tys). Podstawę dla *talent pool* centrów w Krakowie stanowią absolwenci oraz studenci kierunku biznes i administracja oraz inżynieria i technika.

Biorąc pod uwagę spodziewane w perspektywie strategicznej 2031 tendencje (*Strategic Foresight in the Business Services Sector*) głębokość, dojrzałość oraz wielkość rynku Krakowa i jego obszaru metropolitalnego – powinny pozwolić na wpisanie się w kluczowe trendy w sektorze KIBS: *upskilling, upgrading*, przesuwanie się w kierunku *middle-office*, rewolucję technologiczną (IPA, RPA, AI, hyperpersonalizacja itd.).



W stosunku do średniej dla Polski, w centrach w Krakowie częściej obsługiwane są procesy wiedzochłonne. Pod względem udziału procesów wiedzochłonnych – Kraków jest liderem pośród wszystkich lokalizacji w Polsce. Podstawą dla obsługi tego typu procesów jest *talent pool*, stworzony i ugruntowany w Krakowie przez lata funkcjonowania sektora na globalnym, konkurencyjnym rynku, w ramach którego oferowane są coraz bardziej zaawansowane kompetencje i umiejętności.

Dobłą ilustracją bieżącej pozycji Krakowa jest wykres wskazujący, że sektor nowoczesnych usług biznesowych jest wyraźną i najwyższą nadal w 2021 specjalizacją lokalną (wartość LQ w 2021 wynosi 3,47), co świadczy o 3,5 większym udziale sektora w zatrudnieniu ogólnym w stosunku do średniej miast lokalizacji sektora w Polsce.

Należy jednakże podkreślić, iż podobnie do Wrocławia, Kraków znajduje się w dolnej prawej ćwiartce wykresu, co świadczy o wyższej od średniej dla Polski wartości indeksu LQ (średnia dla Polski wynosi 1,0), lecz wartość indeksu w ostatnich latach maleje (w stosunku do wartości sprzed 5 lat). Wskazuje to na spadek w indeksie specjalizacji i wyższą dynamikę wzrostu zatrudnienia w innych sektorach gospodarki Krakowa w analizowanym okresie.

**TABELA 8.1**

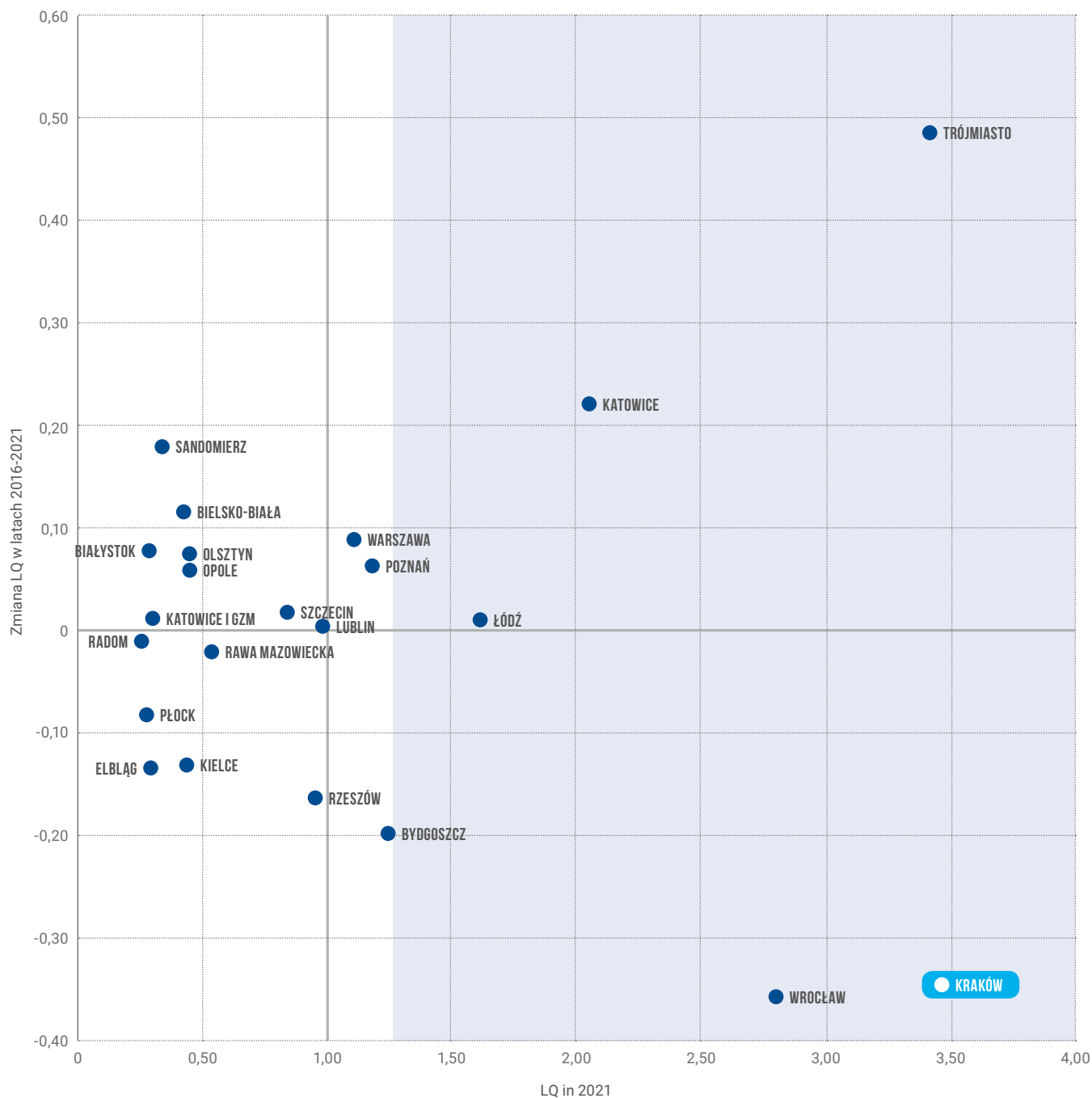
LICZBA ABSOLWENTÓW ORAZ STUDENTÓW NA WYBRANYCH KIERUNKACH W SZKOŁACH WYŻSZYCH W KRAKOWIE W ROKU AKADEMICKIM 2020/2021

	 STUDENCI	 ABSOLWENCI
biznes i administracja	20 492	5 646
informatyka	10 916	2 194
biomedycyna	7 846	1 819
inżynieria i technika	14 805	4 298
języki obce	7 419	1 671
teleinformatyka	9 172	1 968
filologie poszerzone	5 066	1 083

Źródło: Opracowanie ABSL na podstawie danych POLon

**RYCINA 8.1**

WSPÓŁCZYNNIK LOKALIZACJI (LQ) DLA SEKTORA USŁUG BIZNESOWYCH W 2021 ROKU I ZMIANY W STOSUNKU DO 2016 ROKU





# Centrum Wspierania Inwestorów i Innowacyjnej Gospodarki



wspieramy inwestorów w procesie inwestycyjnym



udzielamy informacji o możliwościach zainwestowania w Krakowie



aktywnie współpracujemy z innymi jednostkami miejskimi, uczelniami, agencjami HR i agencjami nieruchomości działającymi w naszym mieście



organizujemy spotkania i wizyty w terenie z firmami i prezentujemy im korzyści z obecności w Krakowie



przygotowujemy dedykowane informacje dla inwestora oraz monitorujemy rozwój firm w Krakowie



badamy aktualne potrzeby firm związane z dostępem do wykwalifikowanej kadry i dostępnością powierzchni biurowej w mieście



przygotowujemy na potrzeby inwestorów aktualne informacje Krakowie, gospodarce i klimacie inwestycyjnym

## Poznaj inwestycyjną stronę Krakowa!

### Kontakt

Urząd Miasta Krakowa  
Wydział ds. Przedsiębiorczości  
i Innowacji

ul. Bracka 10  
31-005 Kraków  
tel. 12 616 15 48  
cwi@um.krakow.pl

 Biznes i Nauka w Krakowie

[www.business.krakow.pl](http://www.business.krakow.pl)

# LITERATURA

1. Czarnitzki, D., & Spielkamp, A. (2003). *Business services in Germany: bridges for innovation*. The Service Industries Journal, 23(2), 1-30.
2. Hellwig Z. (1968) *Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom ich rozwoju oraz zasoby i strukturę wykwalifikowanych kadr*, Przegląd Statystyczny, 4, 307–326.
3. Hwang C.L., Yoon K. (1981) *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*, Springer-Verlag, New York.
4. Muller, E., & Zenker, A. (2001). *Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems*. Research policy, 30(9), 1501-1516.
5. Strambach, S. (2001). *Innovation processes and the role of knowledge-intensive business services (KIBS)*. In Innovation networks (pp. 53-68). Physica, Heidelberg.
6. Wong, P. K., & He, Z. L. (2005). *A comparative study of innovation behaviour in Singapore's KIBS and manufacturing firms*. The Service Industries Journal, 25(1), 23-42.





Urząd Miasta Krakowa  
WYDZIAŁ DS. PRZEDSIĘBIORCZOŚCI  
I INNOWACJI

31-005 Kraków  
ul. Bracka 10  
tel. 12 616 15 48  
pi.umk@um.krakow.pl  
[www.business.krakow.pl](http://www.business.krakow.pl)