

VIZE 2025:
BUDOUCNOST
PODNIKOVÝCH SLUŽEB
V ČESKÉ REPUBLICE

I Vize 2025: Budoucnost podnikových služeb v České republice

Svět kolem nás se rychle mění, a to přináší nové výzvy a otevírá mnoho příležitostí pro investory i talenty v českých centrech podnikových služeb.

Na podzim roku 2017 jsme uskutečnili setkání skupiny 20 čelních představitelů největších a nejvyspělejších českých a globálních center podnikových služeb, abychom na základě průzkumů, aktuálních i nastupujících trendů, příležitostí a zkušeností z oboru vytvořili vizi toho, jak se náš segment bude vyvíjet v příštích pěti až deseti letech. Tato skupina reprezentuje české odvětví podnikových služeb s více než 89 tisíci zaměstnanci, přičemž zastupuje jak jednotlivé regiony ČR, tak i rozličné oblasti poskytovaných služeb.



Vize představuje klíčovou součást našeho strategického plánu pro segment podnikových služeb v České republice v několika příštích letech a investorům i talentům v tomto odvětví poskytne průvodce, který odhalí řadu významných příležitostí, jež leží před českými centry podnikových služeb.

Vize 2025 zahrnuje čtyři oblasti, jejichž souhrn nabízíme v tomto dokumentu. Úplné znění zprávy Vize 2025 je k dispozici na webových stránkách asociace ABSL (www.absl.cz).



I Příspěvatelé

Rádi bychom tímto poděkovali následujícím lídrům z oblasti podnikových služeb za jejich cenné příspěvky k projektu Vize 2025 a zvláště vyzdvihli našeho strategického partnera, společnost Deloitte, za jeho poznatky a podporu celého projektu



1. Budoucí rozsah podnikových služeb:

Simona Benešová - BlueLink International CZ, s.r.o.

Radka Bellissimo - Jarden Business Services Group of Newell Brands

Veronika Ben Mansoura - Medtronic Czechia, s.r.o.

Roman Tesař - Lufthansa InTouch

Petr Vašek - Edwards Lifesciences Czech Republic, s.r.o.

2. Pracovní síla budoucnosti:

Jana Gajdošíková - Dixons Carphone CoE, s.r.o.

Ota Kulhánek - Accenture Services s.r.o.

Tom Desmet - Anheuser-Busch InBev Czech s.r.o.

Marko Laine - NNIT Czech Republic s.r.o.

Steven Reade - CDK Global (Česká Republika) s.r.o.

Dan Smith - OKIN GROUP, a.s.

Hana Púlllová - Randstad, s.r.o.

3. Podnikové prostředí:

David Mansfeld - JNJ Global Business Services s.r.o.

Klára Černá - CzechInvest

František Havel - Novartis, s.r.o.

Pavel Chovanec - CzechInvest

Bernd Boketta - MANN + HUMMEL Service s.r.o.

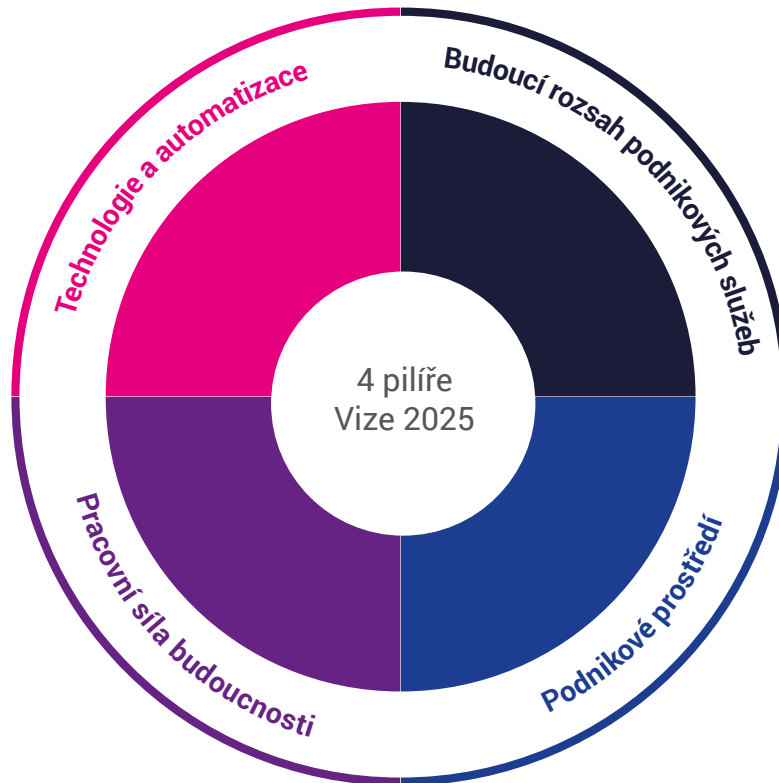
Technologie a automatizace:

Jan Skoták - Infosys (Czech Republic) Limited, s.r.o.

Ota Kulhánek - Accenture Services s.r.o.

Marta Lipovská - PRCOM

Roman Pavloušek - EDWARDS SERVICES, s.r.o./Atlas Copco



Budoucí rozsah podnikových služeb str. 05

- » Nástup center poskytujících kvalifikované služby, přerod na transformační experty.
- » Kvalita a hodnota - není to pouze o nákladech.

Pracovní síla budoucnosti str. 08

- » Definice dovedností důležitých pro budoucnost.
- » Sektor podnikových služeb jako důležitý hráč podnikového vzdělávání.

Podnikové prostředí str. 11

- » Podnikové služby - jasná konkurenční výhoda České republiky.
- » Ovlivňování legislativy a vytvoření ekosystému, který bude podporovat obor v jeho růstu.

Technologie a automatizace str. 13

- » Vedení světa v nejlepších postupech v oblasti technologií.
- » Stavíme automatizaci a robotiku, která mění svět.

I 1. Budoucí rozsah podnikových služeb

Segment podnikových služeb (BSC) je průkopníkem sdílené ekonomiky a exceluje ve schopnosti sdílet, standardizovat, optimalizovat a automatizovat. **Kapacita zaměstnanců center podnikových služeb v České republice předurčuje růst tohoto segmentu a potvrzuje jeho strategickou pozici v rámci Evropy.** V tomto krátkém vizionářském průvodci bude naším cílem demonstrovat nejpravděpodobnější trendy v oboru podnikových služeb v nadcházejících pěti až sedmi letech.

Budoucí rozsah služeb

Současné trendy v oblasti robotické automatizace procesů (RPA), umělé inteligence (AI) a digitální transformace pohánějí změny v rozsahu služeb směrem nahoru v hodnotovém řetězci a podporují příchod stále komplexnějších úloh, které je možné v centrech podnikových služeb realizovat. Nejvýraznější rozvoj rozsahu služeb nyní probíhá v oblasti velkých dat (big data), vytěžování a analýzy dat či výzkumu a vývoje, tj. v oblastech, kterým se dříve společnosti věnovaly omezeně v rámci několika specializovaných skupin. Technologie dnes umožňují rychlejší zpracování větších objemů dat, které by obvykle vyžadovaly využití kognitivních schopností, jako jsou vyhodnocování a sumarizace klíčových informací pracovníky center.



Role center podnikových služeb se mění z role „poskytovatelů služeb“ směrem k roli „obchodních partnerů“, která je rovnocenná jiným funkcím a oddělením organizace či zadavatele.

Role center podnikových služeb se mění z role „poskytovatelů služeb“ směrem k roli „obchodních partnerů“, která je rovnocenná jiným funkcím a oddělením organizace či zadavatele. Tato změna zároveň vede ke změnám v nejvyšším vedení společnosti, kdy čelní představitel centra podnikových služeb získává své pevné místo v představenstvu, čímž se mu dostává pravomoci podílet se na řízení změn ve společnosti, nikoliv „je pouze implementovat“. To může být významným faktorem ve společnostech, které spoléhají na model opt-in a kde musejí centra podnikových služeb jasně ukázat přínosy a obhájit, proč fungovat v BSC modelu.

Soužití lidské a robotické pracovní síly

Tradiční transakční práci již nebudou zastávat lidé, namísto toho bude stále častěji automatizována a lidem bude ponechána role řízení nové „robotické“ pracovní síly. Nové pracovní pozice budou muset kombinovat analytické schopnosti se znalostmi z oblasti řízení IT, procesů, projektů a změn. Důraz bude kladen na pochopení celkových procesů a funkcí a na poskytování řešení problémů napříč celou společností. Typické pracovní pozice v centrech podnikových služeb se budou soustředit na řešení nestandardních situací, výjimek a problémů, vytváření řešení založených na vytěžování dat spolu s řízením projektů a řízením změn.

50-60 %

Nejrůznější studie předpovídají, že během tří let by mělo být až 50–60 % pracovních pozic v segmentu podnikových služeb nahrazeno technologiemi a část „uvolněné“ pracovní síly se bude moci uplatnit v rámci rozvoje nových specializací orientovaných na řízení a ladění robotů a obecně na přizpůsobování technologií na míru společnosti.

Současné „nízkonákladové“ lokality poskytující převážně transakční služby (například Indie, Manilla, Mauricius atd.) budou pravděpodobně „nahrazeny“ roboty a automatizovanými procesy, takže je možné, že u lidské pracovní síly v těchto lokalitách dojde k výraznému zlepšení jejich odbornosti (budou schopni optimalizovat procesy a zajišťovat údržbu strojů a systémů) nebo budou dodávky realizovány v zemích, kde budou lidé schopni své schopnosti adekvátně rozšiřovat. Pro Českou republiku znamená velkou a velmi realistickou šanci.



Očekává se, že v roce 2025 automatizace práce realizovaná s využitím digitálních technologií ovlivní práci většiny pracovníků.

Digitalizace

V době digitalizace již většina center podnikových služeb začala s využíváním automatizace a chatbotů a některá z nich také analýzy velkých dat a rozšířené reality s cílem zefektivnit a zlepšit výkonnost a řízení svých procesů.

Digitalizace práce povede ke zpřesnění a zefektivnění procesů, přičemž doba nutná k realizaci zpracování úloh se výrazně sníží. Centra podnikových služeb mají k dispozici obrovské množství dat a budou schopná je analyzovat rychleji a s vyšší přesností. Očekává se, že v roce 2025 automatizace práce realizovaná s využitím digitálních technologií ovlivní práci většiny pracovníků.

Bezpečnost dat jakožto zdroj určitých omezení

Zpracování a ukládání dat bude v budoucnu ve stále větší míře regulováno úřady, a bude tak vyžadovat další a další investice. Taková regulace nejenže omezí druhy zpracovávaných dat, ale také délku a místo jejich uchovávání.



Pro společnosti z Evropské unie bude v EU platit obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR). V budoucnu budou muset společnosti soulad s předpisy pro ochranu dat aktivně demonstrovat, pokud se budou chtít vyhnout pokutám.

Pro společnosti z Evropské unie bude v EU platit obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR). V budoucnu budou muset společnosti soulad s předpisy pro ochranu dat aktivně demonstrovat, pokud se budou chtít vyhnout pokutám a odpovědnosti. Proto bude nezbytné zavedení zdokumentovaných procesů systematického hodnocení (všech) rizik a minimalizace rizik v kombinaci se zajištěním transparentnosti veškerých procesů. Tento požadavek se přitom nebude vztahovat pouze na vlastní zpracování dat, ale také na outsourcing (zpracování dat na zakázku), a to dokonce i mimo EU.

Mnohá centra podnikových služeb v České republice zajišťují obsluhu pro kombinaci zemí v rámci EU i mimo EU, což znamená zvýšenou komplexnost řízení a zpracování osobních dat.

| 2. Pracovní síla budoucnosti

Česká centra podnikových služeb patří mezi ta nejvyspělejší na světě a jak českým, tak zahraničním pracovníkům poskytují vynikající možnosti kariérního rozvoje a postupu. Věříme, že většina globálních trendů týkajících se budoucího rozvoje pracovní síly je relevantní také pro Českou republiku.



Schopnosti budoucnosti v segmentu podnikových služeb

Pracovníci vykonávající úlohy, které dosud nedokáže nahradit automatizace, se stanou mnohem důležitějšími. Zaměstnavatelé budou upřednostňovat schopnosti, jako jsou kreativita, inovativnost, představivost a design (schopnost přicházet s návrhy řešení).



Zaměstnavatelé budou upřednostňovat schopnosti, jako jsou kreativita, inovativnost, představivost a design (schopnost přicházet s návrhy řešení).

Co se jazykových znalostí týče, překladatelské nástroje zredukuje nutnost znalosti jazyků. Aplikace využívající virtuální realitu a video zvýší počet interakcí se zákazníky a podtrhnou důležitost orientace myšlení na služby zákazníkům.

Vzdělávání budoucnosti

Současný způsob, jakým jsou studenti vzděláváni na středních školách a univerzitách, by měl postupně ustupovat. **Pro školy bude důležité blíže spolupracovat s podniky na přípravě studijních programů či osnov a studenti budou mít větší vliv na to, čemu se budou v rámci studia věnovat.** Větší důraz bude kladen na skupinovou práci a spolupráci při studiu a na mnohem větší nabídku možností stáží a spoluprací se zavedenými společnostmi.

Nábor a zaměstnání budoucnosti

Budování značky zaměstnavatele. Důležitost budování značky zaměstnavatele bude postupně vzrůstat. České společnosti se budou muset soustředit na svoji hodnotu vůči zaměstnancům namísto dosavadního obecnějšího zaměření na reputaci korporátní značky a na hodnotu pro zákazníky.

Kreativní získávání talentů nyní musí zahrnovat digitální platformy. Společnosti budou také muset plánovat, jak zvýšit svoji přítomnost a participaci v ekosystémech talentů.

Mezinárodní talent. V roce 2025 budou česká centra zaměstnávat téměř 50 % cizinců. Většina těchto zaměstnanců bude i nadále přicházet ze zemí EU, nicméně s rostoucí poptávkou po talentech očekáváme i zvýšení počtu absolventů a zkušených talentů z mimoevropských zemí.

Ekonomika „štací“ (gig economy). V dnešním digitálním věku bude pracovní síla stále mobilnější. I práci bude možné stále častěji vykonávat odkudkoliv, což bude ve výsledku znamenat zánik vazby mezi pracovními pozicemi a lokalitou. Navíc bude pracovní síla tvořena směsicí zaměstnanců na plný a částečný úvazek, talentů na volné noze a partnerů v rámci ekosystému.

Pracoviště budoucnosti

V roce 2025 bude zhruba 75 % české pracovní síly tvořeno pracovníky narozenými na konci minulého a na začátku tohoto tisíciletí. Podniková kultura ve většině velkých organizací tak bude přímo formována návyky a očekáváními této generace.



Udržení zaměstnanců v budoucnosti

Zrychlená rekvalifikace. Nové pracovní pozice, které budou postupně vznikat, budou vyžadovat dovednosti, které zatím ve větším měřítku neexistují. Pracovníci i celé organizace budou muset změnit svůj přístup z jednorázových specifických školení směrem k celoživotnímu vzdělávání, aby byli schopni se pohotově přizpůsobit nestálým trhům.

V roce 2025 bude zhruba



75 %

české pracovní síly tvořeno pracovníky narozenými na konci minulého a na začátku tohoto tisíciletí.

Role HR. Oddělení HR budou nucena zavést nové technologie zaměřené na analýzu talentů a udržení zaměstnanců, které budou generovat velkou návratnost investic pro zaměstnavatele i zaměstnance.

Role lídrů. Lídři by měli být schopni naplánovat zkušenost zaměstnanců v rámci celého životního cyklu zaměstnance podobně, jako nyní plánují, jak dosáhnout zákaznické zkušenosti, která je odliší od konkurence.

I 3. Podnikové prostředí

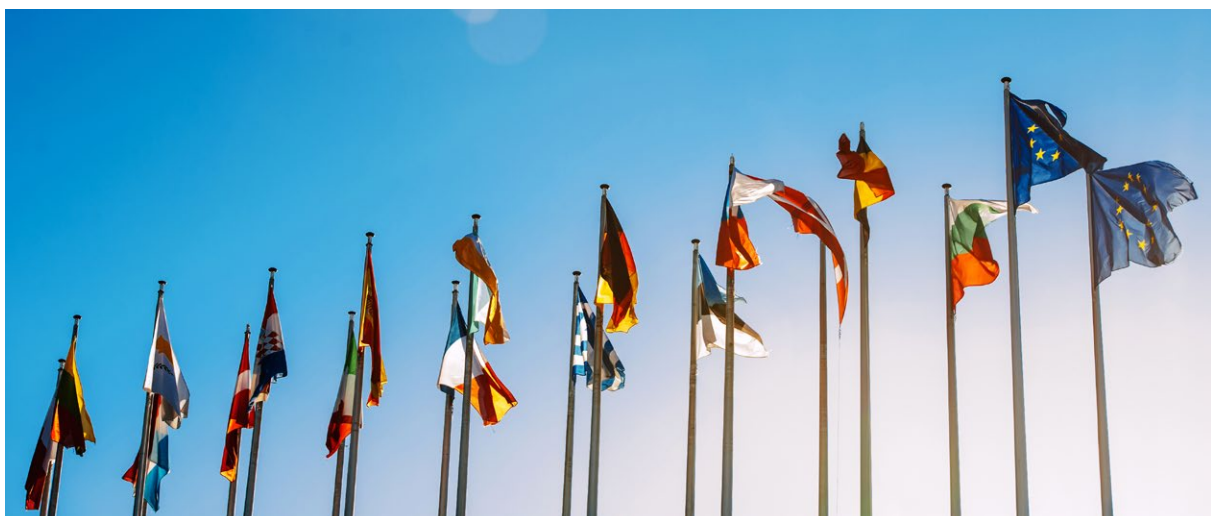
Tato kapitola Vize 2025 je zaměřena na oblast „podnikového prostředí“, jehož cílem je zajistit v České republice konkurenceschopné a atraktivní prostředí, které bude napomáhat dalšímu růstu segmentu podnikových služeb. Předpokladem tohoto růstu je zájem investorů a dostupnost kvalifikovaných českých i zahraničních odborníků (počínaje čerstvými absolventy univerzit až po zkušené manažery).



V zemi funguje řada úspěšných center podnikových služeb, která zaměstnávají přes 89 tisíc kvalifikovaných odborníků.

Věříme, že Česká republika již nyní nabízí nejen četné výhody jak pro investory, tak i pro občany, ale má také všechny předpoklady k další akceleraci růstu segmentu podnikových služeb. V zemi funguje řada úspěšných center podnikových služeb, která zaměstnávají přes 89 tisíc kvalifikovaných odborníků, z nichž mnozí sice nejsou českými občany, spokojeně však v zemi žijí a pracují. Obor nabízí zajímavé pracovní příležitosti v zemi, která byla vyhodnocena jako jedna z nejbezpečnějších na světě, přičemž je současně kosmopolitní a disponuje dobře fungující infrastrukturou, například ve smyslu celosvětové přístupnosti a rozvinutého systému veřejné dopravy ve velkých městech.

Rádi bychom se nicméně soustředili na příležitosti, které by umožnily zlepšit povědomí a vnímání odvětví podnikových služeb.



Jsme přesvědčeni, že je třeba se zaměřit na následující oblasti:

- 1. Migrace a vízová politika:** Je třeba odstranit zbytečná administrativní břemena, zjednodušit a zrychlit proces přijímání vzdělané pracovní síly ze zemí mimo EU a zlepšit tuzemskou mobilitu občanů ze zemí mimo EU, kteří jsou již v České republice zaměstnáni.
 - 2. Ubytování:** Je nutné nabídnout odborníkům možnost dlouhodobé kariéry a současně jim poskytnout cenově dostupné možnosti ubytování pro jednotlivce i jejich rodiny tak, aby mohli v České republice setrvávat dlouhodobě.
 - 3. Infrastruktura:** Je třeba vytvořit dobře přístupné a bezpečné pracovní prostředí včetně přepravy a vysokorychlostního připojení k internetu, které poskytnou pohodlné, flexibilní a efektivní prostředky pro vykonávání každodenní práce.
 - 4. Státní pobídky:** Je nezbytné nadále nabízet a dokonce rozšiřovat nejrůznější programy pro podporu zahraničních investorů, aby v České republice zřídili své podnikové provozy.
 - 5. Povědomí o segmentu:** Je nutné zavést různé vzdělávací programy zaměřené na segment podnikových služeb a v rámci středních škol, univerzit a dalších vzdělávacích institucí rozvíjet příležitosti pro studenty a další odborníky.
-

Ačkoliv Česká republika nadále patří ke konkurenceschopným lokalitám napříč všemi úrovněmi kvalifikace, povinné příspěvky zaměstnavatelů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění patří k nejvyšším v EU. Abychom zůstali nákladově konkurenceschopnými vůči jiným zemím, přejeme si spolupracovat se státními subjekty s rozhodovací pravomocí na přehodnocení současného modelu zdanění a dalších státních politik, které ovlivňují celkové náklady práce.

Jelikož většina center podnikových služeb v České republice poskytuje služby ostatním zemím EU, je pro tento segment nanejvýš důležité, aby Česká republika nadále zůstala součástí EU.

| 4. Technologie a automatizace

Centralizace podnikových procesů v centrech podnikových služeb začala zavedením systémů ERP a rychlým vzestupem internetu, který propojil celý svět. Mezi první podnikové procesy, které byly centralizovány, patřily jednoduché transakční úlohy, avšak s rostoucí vyspělostí odvětví podnikových služeb se pracovní úlohy i procesy přesouvají do centralizovaných provozů rozrostly jak co do komplexnosti, tak co do kritičnosti. Analyzovali jsme očekávané budoucí změny a jejich dopad na segment podnikových služeb v České republice. Využili jsme data z různých globálních analýz zaměřených na trendy v oblasti informačních technologií a podnikových služeb a také informace, které jsme shromáždili od společností, které jsou členy asociace ABSL v České republice.



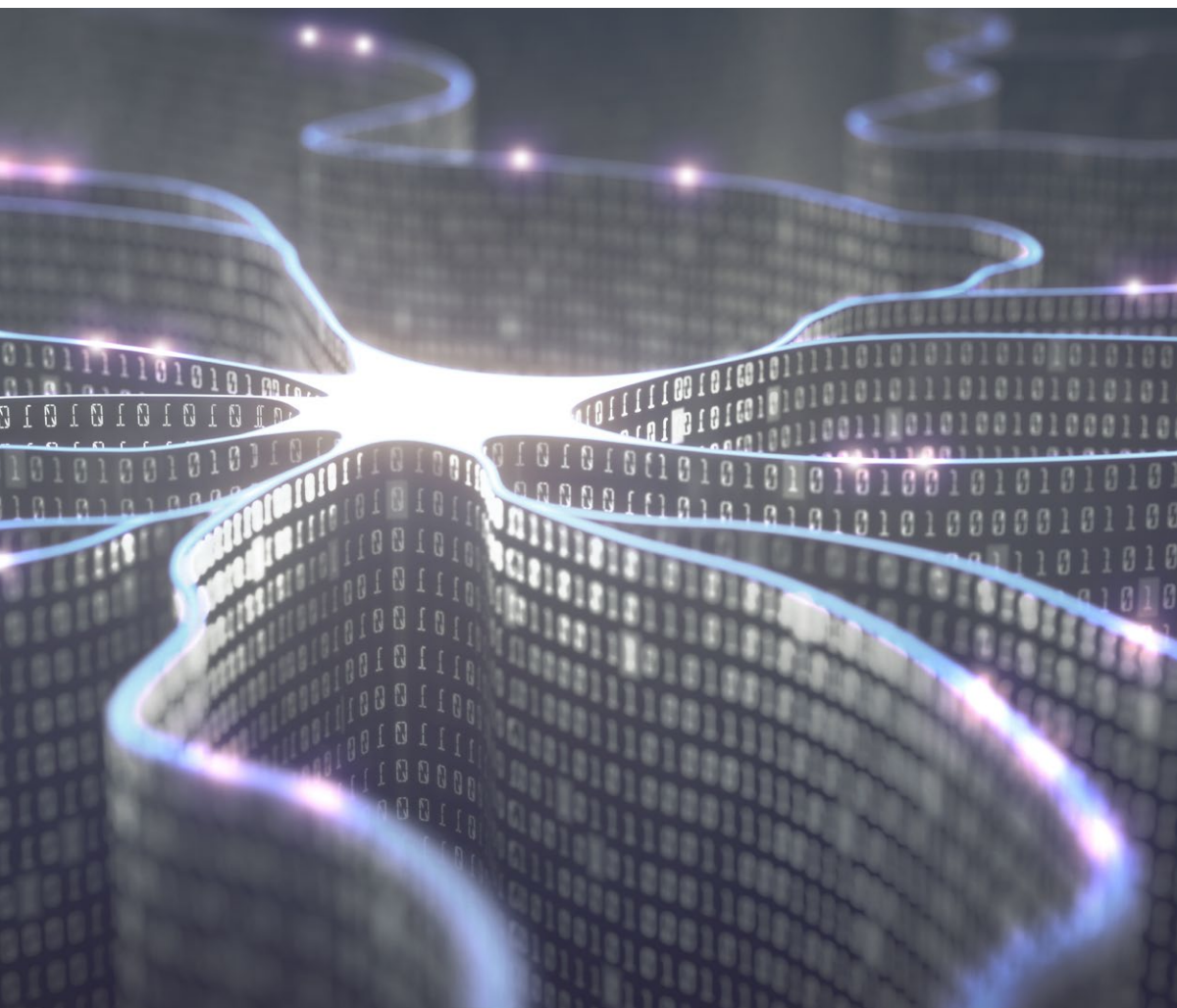
Mezi první podnikové procesy, které byly centralizovány, patřily jednoduché transakční úlohy, avšak s rostoucí vyspělostí odvětví podnikových služeb se pracovní úlohy i procesy přesouvají do centralizovaných provozů rozrostly jak co do komplexnosti, tak co do kritičnosti.

Zde jsou naše klíčové postřehy a předpovědi:

- » **Transakční úlohy s nízkou přidanou hodnotou budou zcela automatizovány nebo eliminovány díky využití technologií robotické automatizace procesů a umělé inteligence.** To povede k významné redukci současných pracovních pozic nejnižší úrovně v oblasti podnikových služeb, jako jsou účetní pro závazky, účetní pro pohledávky, správci zakázek, pracovníci asistenčních služeb úrovně L1 atd.
- » **Nové technologie zjednoduší řadu komplexních úloh, které dnes patří mimo rozsah působnosti center podnikových služeb, a umožní jejich další centralizaci** v České republice, což povede k vytváření nových pracovních pozic s vysokou přidanou hodnotou. Tyto pozice budou vyžadovat nové specializované odborné dovednosti.
- » **V centrech podnikových služeb dojde k vytvoření velkého počtu zcela nových pracovních pozic,** které budou poháněny pokroky na poli umělé inteligence, sociálních médií či virtuální a rozšířené reality. Většina těchto nových pracovních pozic bude vyžadovat specializované odborné znalosti, díky čemuž bude rekvalifikace pracovníků uvolněných z nejjednodušších transakčních pozic relativně náročná.

- » **Umělá inteligence a transakční nástroje pracující v reálném čase a využívající umělou inteligenci zcela odbourají potřebu znalosti jazyků u rolí v back office nebo u rolí, které nepřicházejí do styku s klientem.** Výsledkem bude, že se u těchto rolí stanou klíčovými „tvrdé“ či technické dovednosti. Odbourání „závislosti na jazycích“ pak umožní další globalizaci daného procesu.

- » **Snižující se náklady na nové technologie v kombinaci s dramatickou úrovní automatizace změní tradiční obchodní případy, které jsou předmětem centralizace a offshoringu** (přesunu práce do zemí asijsko-pacifického regionu), neboť náklady práce se stanou méně důležitým faktorem. Očekáváme, že větší objem práce v oblasti podnikových služeb zůstane blíže k ústředím společností a k zákazníkům. Budeme se tak setkávat s tím, že větší objem práce ve sféře podnikových služeb bude situován v České republice a v zemích střední a východní Evropy namísto v tradičních lokalitách pro poskytování nízkonákladových podnikových služeb v asijsko-pacifickém regionu (Indie, Čína, Filipíny).



- » **Změny v oblasti technologií budou probíhat ustavičně a v exponenciální míře, a tím vystaví tlaku současný vzdělávací systém.** Převládající metodou vzdělávání v oblasti specializovaných dovedností se tak stane samostudium, často podporované online či virtuálními vzdělávacími metodami.
- » **Předpokladem pro vykonávání většiny pracovních pozic v oboru podnikových služeb se stanou základní znalosti moderních technologií, jako jsou robotická automatizace procesů, umělá inteligence a analýza dat.**
- » **Mobilní, cloudové a digitalizační technologie umožní práci odkudkoliv, a díky tomu se stanou běžnými nové modely zaměstnávání, jako je spolupráce s externisty, crowd-working, projektové zaměstnávání, práce s pružnou pracovní dobou atd.**

Vezmeme-li v úvahu dopad předpovídaných technologických změn na oblast podnikových služeb, jsme přesvědčeni, že **pokud chce Česká republika zůstat v konkurenceschopné pozici a ucházet se o práci v oblasti globálních podnikových služeb, musí přijmout následující opatření:**

- » **Prioritou vzdělávání na všech úrovních školství, základními školami počínaje, musí být vzdělání vztahující se k počítačové vědě a technologiím a zaměřené na inovace.**
- » **Je nutné podporovat užší spolupráci mezi akademickým a podnikovým segmentem, aby bylo možné dosáhnout souladu mezi vzdělávacími programy a nejnovějšími požadavky trhu práce, a to včetně povinných stáží v průběhu posledních dvou let studia.**
- » **Bude nezbytná vládní podpora inovací, technologických start-upů a nových technologií** obecně formou technologických inkubátorů či ekonomické, administrativní a daňové podpory.
- » **Českou republiku je třeba prezentovat jako inovativní zemi, což pomůže přilákat globální experty v oblasti moderních technologií. Zároveň však bude nutné zjednodušit a zrychlit imigrační proces pro vybrané profese a odborníky.**



www.absl.cz

