



Polski  
Instytut  
Ekonomiczny

LISTOPAD 2025

WARSZAWA

ISBN 978-83-68256-16-1



# Sektor usług w Polsce – diagnoza, wyzwania i kierunki rozwoju

Cytowanie: Kłosiewicz-Górecka, U., Szymańska, A., Wejt-Knyżewska, A., Zybortowicz, K. (2025), *Sektor usług w Polsce – diagnoza, wyzwania i kierunki rozwoju*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa.

Warszawa, listopad 2025 r.

Autorki: Urszula Kłosiewicz-Górecka, Anna Szymańska, Aleksandra Wejt-Knyżewska, Katarzyna Zybortowicz

Współpraca: Katarzyna Sierocińska

Redakcja merytoryczna: Katarzyna Dębkowska

Redakcja: Jakub Nowak, Małgorzata Wieteska

Projekt graficzny: Anna Olczak

Skład i łamanie: Tomasz Gałązka

Polski Instytut Ekonomiczny

Al. Jerozolimskie 87

02-001 Warszawa

© Copyright by Polski Instytut Ekonomiczny

ISBN 978-83-68256-16-1

# Spis treści

Kluczowe liczby . . . . .	4
Kluczowe wnioski . . . . .	6
Wprowadzenie . . . . .	7
Sektor usług w Polsce i krajach Unii Europejskiej	9
Polski sektor usług w latach 2019-2023 . . . . .	9
Polski eksport usług 2019-2024. . . . .	12
Polski sektor usług na tle UE . . . . .	14
Bariery działalności firm usługowych . . . . .	21
Działania podejmowane przez firmy usługowe .	25
Działania wspierające sprzedaż. . . . .	25
Działania związane z rozwojem przedsiębiorstwa . . . .	28
Działania związane z nowoczesnymi technologiami . . .	28
Kluczowe wyzwania dla sektora usług w Polsce	30
Podsumowanie . . . . .	36
Aneks. Podział usług na potrzeby raportu . . . .	39
Bibliografia . . . . .	41
Spis wykresów i tabel. . . . .	44

# Kluczowe liczby

**o 18 proc.**

wzrosła liczba firm usługowych w 2023 r. w porównaniu z 2019 r.

**o 55 proc.**

wzrosły nakłady inwestycyjne firm usługowych w 2023 r. w porównaniu z 2019 r.

**o 70 proc.**

wzrosła wartość eksportu polskich usług w 2024 r. w porównaniu z 2019 r.

## Z Eurostatu (2023 r.)

Usługi w gospodarce	Polska w proc.	UE
Wartość dodana w PKB	38,8	49,2
Udział firm usługowych w ogólnej liczbie firm	56	63
Udział pracujących w usługach w ogólnej liczbie zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw	40	52
Udział pracujących w usługach skierowanych do biznesu	41	38
Udział pracujących w usługach skierowanych do konsumenta	59	54

## Z badań PIE (2024 r.)

**aż 92 proc.**

firm z sektora kultury, rozrywki i rekreacji uznało rosnące koszty zatrudnienia za silną lub bardzo silną barierę – to najwyższy wynik spośród wszystkich analizowanych sekcji usługowych

**64 proc.**

firm z sektora transport i gospodarka magazynowa zgłaszało trudności z pozyskiwaniem pracowników o odpowiednich kompetencjach, podczas gdy w obsłudze rynku nieruchomości ten odsetek wynosił tylko **32 proc.**

**83 proc.**

firm z sektora informacji i komunikacji wskazało zacieśnianie relacji z klientami jako kluczowe działanie wspierające sprzedaż, bardziej niż działania marketingowe czy inwestycje w technologie

**56 proc.**

firm z sektora działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej inwestowało w zakup oprogramowania i baz danych – to najwyższy wynik wśród wszystkich usług

**tylko 24 proc.**

firm z sektora informatycznego zdecydowało się na dywersyfikację działalności

## Z badań PIE (2025 r.)

**59 proc.**

firm usługowych uważa, że niepewność zdarzeń gospodarczych będzie mieć duży lub bardzo duży wpływ na ich działalność w perspektywie najbliższych pięciu lat

**41 proc.**

firm ocenia, że zmiany technologiczne mogą mieć mały lub bardzo mały wpływ na ich działalność w najbliższych latach

# Kluczowe wnioski

- **Sektor usług w Polsce wyraźnie zyskał na znaczeniu w latach 2019-2023** – wzrosła liczba firm, zatrudnienie oraz nakłady inwestycyjne, a eksport usług, z dominacją transportu i usług biznesowych, znacząco się zwiększył, szczególnie w relacjach z Niemcami. Usługi skierowane do biznesu stanowiły ponad jedną czwartą wszystkich przedsiębiorstw i zatrudniały 17 proc. pracowników sektora. Mimo tej dynamiki, firmy usługowe nadal rzadziej podejmują działalność innowacyjną niż przedsiębiorstwa przemysłowe.
- **Choć sektor usług tworzy niemal 40 proc. polskiego PKB, to jego udział jest najniższy w całej Unii Europejskiej.** Mimo wzrostu znaczenia usług w Polsce w latach 2019-2024, ich udział w strukturze podmiotowej, zatrudnienia, wartości dodanej i obrotów netto pozostaje niższy niż w większości państw UE, co zbliża Polskę do wzorca charakterystycznego dla Europy Środkowo-Wschodniej.
- **Usługi skierowane do biznesu mają mniejszościowy udział w strukturze sektora zarówno w Polsce, jak i w UE, ale ich znaczenie w Polsce jest wyraźnie wyższe niż średnia unijna** – zarówno pod względem liczby firm, zatrudnienia, wartości dodanej, jak i obrotów. W usługach konsumenckich w Polsce wyróżnia się silna pozycja transportu, natomiast w usługach biznesowych – sektora informacji i komunikacji.
- **Firmy usługowe zmagają się z presją płacową, trudnościami kadrowymi i niestabilnością prawa, co ogranicza inwestycje i rozwój ofert.** Jednocześnie duża część firm wskazuje na trudności w pozyskaniu pracowników o odpowiednich kompetencjach. Ponadto wielu firmom usługowym niestabilność regulacji gospodarczych utrudnia działalność.
- **W 2024 r. firmy usługowe koncentrowały się przede wszystkim na budowaniu relacji z klientami, działaniach marketingowych i rozwoju kompetencji pracowników.** Inwestycje w technologie były różnicowane – intensywne w sektorach informacja i finanse, znacznie słabsze w kulturze czy gastronomii. Dywersyfikacja oferty i działania proekologiczne pozostają marginalne, a rozwój firm częściej opiera się na doskonaleniu istniejącej oferty niż na wchodzeniu w nowe obszary.
- **Za najważniejsze wyzwania najbliższych lat firmy usługowe uznają niepewność gospodarczą i konkurencję globalną,** podczas gdy kwestie zrównoważonego rozwoju, starzenia się społeczeństwa i tempa zmian technologicznych postrzegane są jako mniej istotne. **W Polsce nadal następuje przesunięcie zatrudnienia z przemysłu i rolnictwa do usług,** ale przyszły udział usług w PKB zależy od tego czy szybciej będzie rosnąć ich znaczenie, czy produktywność pracy w przemyśle.

# Wprowadzenie

**Sektor usług jest jednym z kluczowych filarów gospodarki i coraz częściej opiera się na nowoczesnych technologiach. Jego rosnąca rola potwierdza prognozy Jeana Fourastié (1949), zgodnie z którymi znaczenie rolnictwa i przemysłu stopniowo miało maleć na rzecz usług, jako dominującego sektora rozwoju gospodarki (Le Bris, 2022).**

dań pozwalają twierdzić, że dynamiczne usługi rynkowe – takie jak finanse, transport, ICT czy doradztwo biznesowe – wykazują wysoką produktywność i silne powiązania z sektorem przemysłowym oraz dostarczają mu kluczowych usług pośrednich. Tym samym sektor usług może pełnić rolę alternatywnego lub komplementarnego silnika wzrostu gospodarczego (np. Owusu, Szirmai, Foster-McGregor, 2020).

Klasyfikację usług można przeprowadzić na różne sposoby, np. ze względu na typ odbiorcy, stopień niematerialności, cel świadczenia, poziom indywidualizacji, rezultat pracy czy charakter interakcji z klientem. W tym raporcie prezentujemy firmy usługowe zasadniczo z perspektywy końcowego odbiorcy, ale korzystamy przede wszystkim z podziału zgodnego z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD). Przedział analizy (2019–2024) wybraliśmy ze względu na tzw. szoki, które odcisnęły swoje piętno w gospodarkach na całym świecie: pandemia COVID-19 i *lockdowny*, przyspieszona transformacja cyfrowa, kryzys energetyczny wywołany pełnoskalową wojną w Ukrainie oraz liczne napięcia geopolityczne. Analiza zachowania firm usługowych w tych okresach daje wgląd w kwestię ich odporności na zmienność otoczenia i nieprzewidywalność zdarzeń społeczno-gospodarczych. Zgodnie z PKD, sektor usług

**Sektor usług jest najbardziej zróżnicowaną częścią gospodarki, obejmuje szerokie spektrum działalności – od usług osobistych po wysoko wyspecjalizowane usługi biznesowe. Jego istotą jest charakter nieprodukcyjny, co rodzi różne dylematy związane z określeniem produktywności czy innowacyjności firm usługowych (Szczukocka, 2013).**

Sektor usług w krajach wysoko rozwiniętych dominuje w tworzeniu PKB, jego znaczenie rośnie także w gospodarkach rozwijających się. Wyniki współczesnych ba-

obejmuje sekcje od G do S, czyli m.in. handel, transport, zakwaterowanie i gastronomię, informację i komunikację, działalność finansową, edukację, ochronę zdrowia, kulturę, administrację publiczną oraz pozostałe usługi. Na potrzeby raportu z analiz wyłączyliśmy handel (G), ze względu na jego rozległość i dominujący udział w strukturze podmiotowej. Handel opiera się na obrocie towarami, co utrudnia porównania z usługami niematerialnymi i wiedzochłonnymi. Wyłączenie tej sekcji pozwala na bardziej precyzyjną analizę działań typowo usługowych, m. in. edukacyjnych, ICT czy doradczych.

Raport bazuje na źródłach wtórnych i pierwotnych. Te pierwsze obejmują analizy i raporty branżowe oraz statystyki publikowane przez Główny Urząd Statystyczny i Eurostat. Natomiast dane źródłowe pochodzą z badań PIE przeprowadzonych na próbie 630 firm usługowych na przełomie listopada i grudnia 2024 r. metodą CATI oraz z badań prowadzonych na potrzeby Miesięcznego Indeksu Koniunktury (MIK) (październik 2025 r., n = 100 firm usługowych).

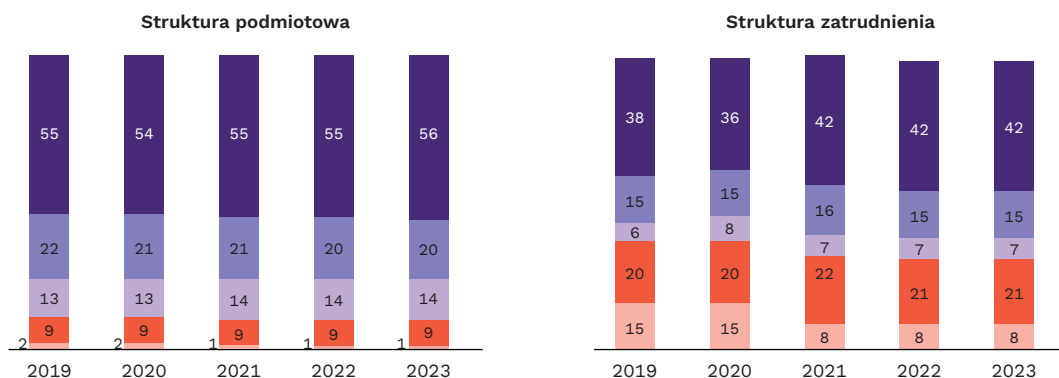
Raport składa się z czterech rozdziałów. W pierwszym prezentujemy rynek usług w Polsce na tle UE oraz jego dynamikę (w latach 2019-2023/2024, w zależności od dostępności danych statystycznych). Rozdział drugi, na podstawie wyników badań PIE, zawiera omówienie kluczowych barier funkcjonowania firm, a trzeci – omówienie działań najczęściej podejmowanych przez firmy. W rozdziale czwartym opisaliśmy kluczowe wyzwania stojące przed firmami usługowymi. Z kolei w podsumowaniu prezentujemy wizję kierunków rozwoju sektora usług w Polsce.

# Sektor usług w Polsce i krajach Unii Europejskiej

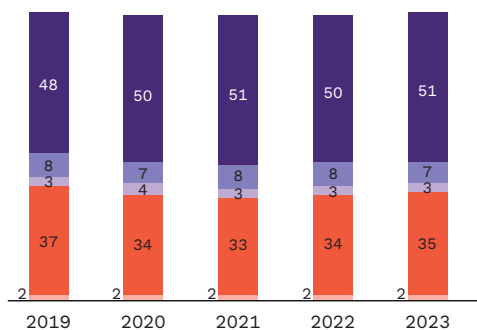
## Polski sektor usług w latach 2019-2023

W latach 2019-2023 zwiększał się udział firm usługowych zarówno w liczbie podmiotów, jak i w liczbie pracujących. Choć już w 2019 r. firmy usługowe stanowiły ponad połowę podmiotów działających w polskiej gospodarce, to w latach 2019-2023 ich udział wzrósł o 2 pkt. proc. (wykres 1). Jeszcze bardziej widoczny był wzrost znaczenia sektora usługowego w strukturze zatrudnienia. W 2019 r. pracownicy usług stanowili 38 proc. ogółu zatrudnionych w przedsiębiorstwach, natomiast w 2023 r. było to już 42 proc. Jednocześnie najbardziej widoczne było zmniejszenie udziału pracowników rolnictwa. W latach 2019-2023 wzrósł też udział sektora usług w strukturze nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw. W 2019 r. stanowiły one nieco mniej niż połowę wszystkich nakładów inwestycyjnych, natomiast do 2023 r. wzrosły o 3 pkt. proc. (do 51 proc.), zmniejszył się natomiast udział sektora przemysłu w nakładach inwestycyjnych przedsiębiorstw.

Wykres 1. Struktura podmiotowa, pracujących oraz nakładów inwestycyjnych w poszczególnych sektorach gospodarki w latach 2019-2023 (w proc.)



### Struktura nakładów inwestycyjnych



■ Usługi      ■ Handel; naprawa pojazdów samochodowych      ■ Budownictwo  
■ Przemysł      ■ Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo

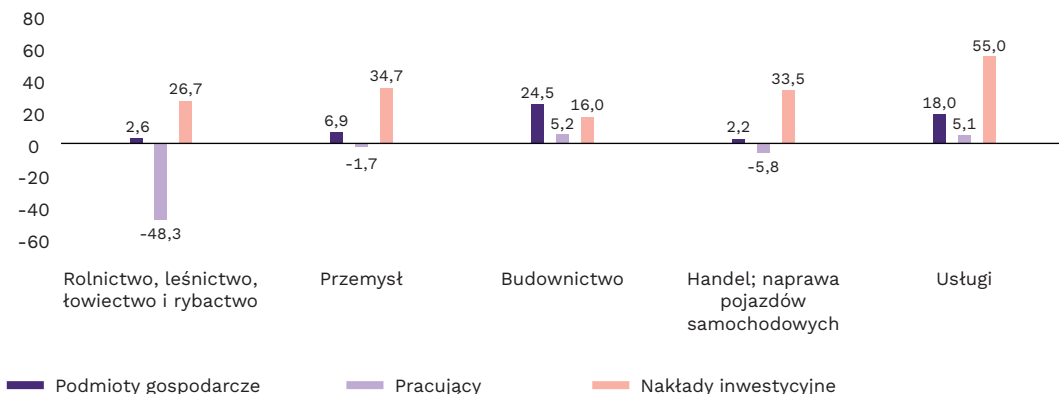
Uwaga: w sektorze usług nie uwzględniono sekcji Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne, w związku z tym udziały mogą nie sumować się do 100.

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych GUS (2019-2024).

### W latach 2019-2023 w sektorze usług wzrosła liczba podmiotów, pracujących i wartość nakładów inwestycyjnych.

Obok budownictwa był to jedyny sektor gospodarki, w którym obserwowaliśmy taką sytuację (wykres 2). W przypadku rolnictwa, przemysłu i handlu nastąpił spadek liczby pracujących. Szczególnie wyraźnie było to widoczne w rolnictwie, gdzie liczba pracujących zmniejszyła się niemal o połowę. Wyraźnie widoczny był wzrost aktywności inwestycyjnej sektora usługowego. Nakłady inwestycyjne poniesione przez firmy usługowe w 2023 r. w porównaniu z 2019 r. zwiększyły się o ponad połowę, podczas gdy w innych branżach wzrost wynosił 26-35 proc.

Wykres 2. Dynamika liczby podmiotów gospodarczych, pracujących i wartości nakładów inwestycyjnych w 2023 r. w porównaniu z 2019 r. (w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych GUS (2019-2024).

**W latach 2019–2023 dominującą sekcją PKD w strukturze podmiotowej była działalność profesjonalna, naukowa i techniczna** (GUS, 2019–2024). Od 2020 r. stanowiła ona ponad 10 proc. wszystkich firm usługowych. W dalszej kolejności plasowały się: pozostała działalność usługowa, transport i gospodarka magazynowa oraz opieka zdrowotna i pomoc społeczna. Jednocześnie w omawianym okresie najbardziej wzrosła rola informacji i komunikacji – w 2019 r. przedsiębiorstwa z tej sekcji stanowiły nieco ponad 3 proc. wszystkich firm usługowych, a w 2023 r. było to już 5,6 proc. Zwiększył się też udział działalności profesjonalnej, technicznej i naukowej, a zmalał – transportu i gospodarki magazynowej oraz działalności finansowej i ubezpieczeniowej.

**W strukturze zatrudnienia w latach 2019–2023 największy udział miała edukacja** (ok. 8 proc.). W dalszej kolejności były to: opieka zdrowotna i pomoc społeczna oraz transport i gospodarka magazynowa. W omawianym okresie zwiększył się udział pracujących w edukacji, transporcie i gospodarce magazynowej, działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej, informacji i komunikacji oraz pozostałej działalności usługowej.

**Wyraźnie widać silną pozycję usług biznesowych<sup>1</sup> w polskiej gospodarce w latach 2019–2023.** Stanowiły one ponad jedną czwartą przedsiębiorstw w polskiej gospodarce i dawały zatrudnienie ok. 17 proc. osób pracujących w sektorze przedsiębiorstw. Ich obroty zwiększały się z roku na rok, w 2023 r. stanowiły ok. 8 proc. obrotów wszystkich podmiotów działających w gospodarce. Wśród usług biznesowych w omawianym okresie zauważalnie zwiększyła się pozycja branży informatycznej, która w 2023 r. odpowiadała za 23 proc. obrotów firm oferujących usługi biznesowe. Jednocześnie firmy informatyczne stanowiły 27 proc. podmiotów usług biznesowych i zatrudniały 10 proc. pracujących w nich osób (GUS, 2025a).

**Mimo rosnącego znaczenia usług w strukturze polskiej gospodarki firmy usługowe rzadziej podejmują działalność innowacyjną niż firmy przemysłowe** (GUS, 2025c). W latach 2022–2024 wdrożenie innowacji zadeklarowało 26,6 proc. firm usługowych wobec 32,8 proc. przemysłowych. Najbardziej innowacyjne były firmy zajmujące się ubezpieczeniami, reasekuracją oraz funduszami emerytalnymi z wyłączeniem obowiązkowego ubezpieczenia społecznego – aż 69,5 proc. z nich wprowadziło innowacje oraz firmy prowadzące badania naukowe i prace rozwojowe (59,6 proc.). Szczególnie duża różnica dotyczyła innowacji produktowych (usługi: 8,2 proc., przemysł: 15,9 proc.), mniejsza natomiast – innowacji w procesach biznesowych (usługi: 24,9 proc., przemysł: 28,5 proc.). Co ciekawe, nakłady na działalność innowacyjną w firmach usługowych od 2021 r. były wyższe niż w firmach przemysłowych. Z kolei w firmach usługowych mniejszy niż w przemysłowych był udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub ulepszonych w przychodach ze sprzedaży (4,6 proc. wobec 5,9 proc.).

---

<sup>1</sup> Do usług biznesowych według GUS zaliczamy część działów z sekcji: Informacja i komunikacja, Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna oraz Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca, a także całą sekcję Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (GUS, 2025a).

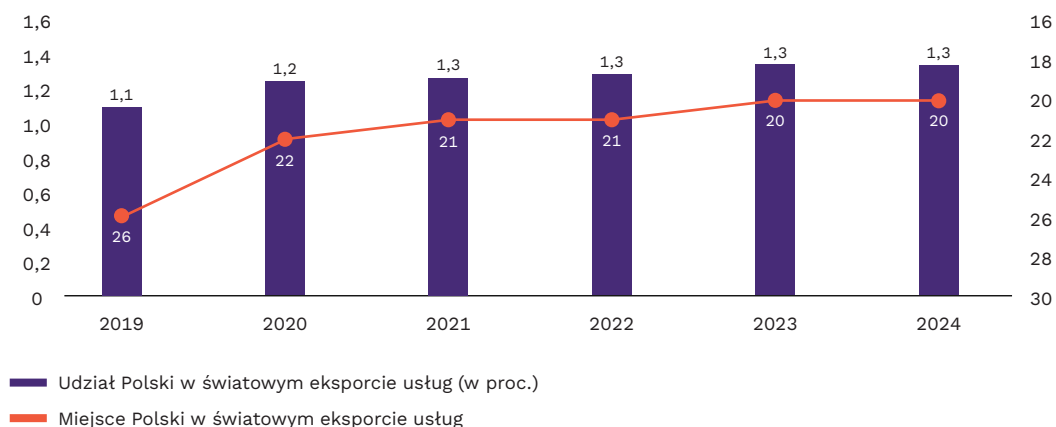
# Polski eksport usług 2019-2024

**Eksport usług w Polsce odgrywa istotną rolę w gospodarce i staje się coraz ważniejszym elementem polskiego handlu zagranicznego. Wartość eksportu polskich usług wzrosła w latach 2019-2024 o ponad 70 proc.** – z poziomu 271 mld PLN do 471 mld PLN. Ponadto o ok. 2 pkt. proc. wzrósł udział eksportu usług w polskim PKB – z 11,7 proc. w 2019 r. do 13 proc. w 2024 r. Polska pozostaje jednak poniżej średniej dla UE (16,7 proc.).

**Polska od lat wzmacnia swoją pozycję w unijnym handlu usługami i konkuruje głównie jako dostawca tanich usług do krajów UE.** W rezultacie w 2024 r. zajmowała 9. miejsce w eksporcie usług w ramach UE, z 4,5-procentowym udziałem w całkowitym wewnętrznym eksporcie usług Unii. Ponad 60 proc. polskiego eksportu usług trafia do UE, z tego względu w eksporcie usług poza Wspólnotę Polska miała niższą pozycję. W 2024 r. była na 11. miejscu wśród państw UE, z udziałem 2,7 proc. W porównaniu z 2019 r. widoczna jest nieznaczna poprawa. Polska awansowała o jedno miejsce w eksporcie usług w ramach UE (udział 3,8 proc.) i również o jedno miejsce w eksporcie usług poza UE (2,2 proc.).

**Bardziej dynamicznie przedstawia się sytuacja Polski w eksporcie usług na świecie.** W latach 2019-2020 widoczny był znaczny skok – z 26. miejsca Polska awansowała na 22. miejsce (wykres 3). Zmiana ta wynikała z relatywnie mniejszego spadku eksportu usług Polski w porównaniu z innymi państwami na świecie, bardziej uzależnionymi np. od turystyki (NBP, 2021). W następnych latach udział Polski w światowym eksporcie pozostał na stabilnym poziomie i wynosił 1,3 proc. W 2024 r. nasz kraj zajął 20. pozycję na świecie.

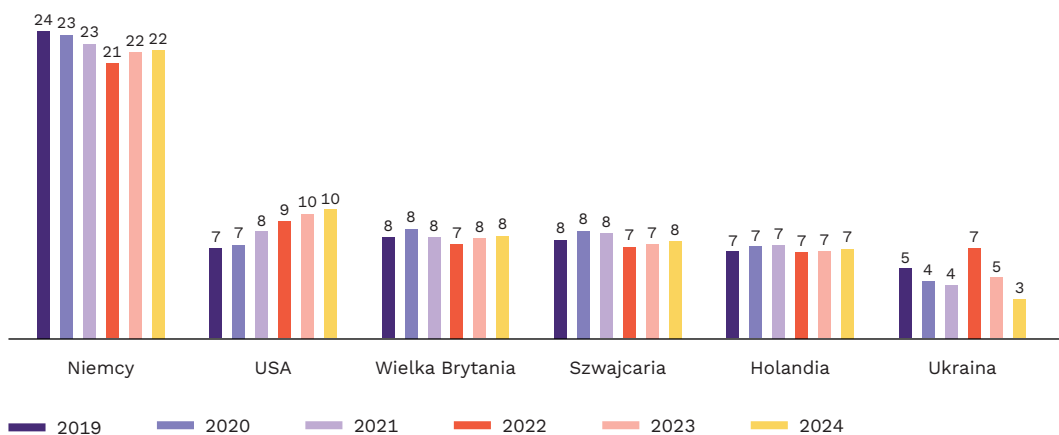
Wykres 3. Udział i miejsce Polski w światowym eksporcie usług w latach 2019-2024



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych WTO (2025).

**Najważniejszym kierunkiem polskich dostaw usług są Niemcy (22 proc. udziału w eksporcie w 2024 r.).** Znaczenie tego kraju dla Polski zmniejsza się jednak m.in. w wyniku osłabienia gospodarczego Niemiec (wykres 4). Jednocześnie **widoczny jest wzrost znaczenia eksportu usług do Stanów Zjednoczonych.** W 2024 r. wyniósł 10 proc., co w porównaniu z 2019 r. oznacza wzrost o ok. 3 pkt. proc. Generowany jest on dzięki trzykrotnie większym niż w 2019 r. amerykańskim zakupom polskich usług telekomunikacyjnych, informatycznych i informacyjnych. Pozostali istotni odbiorcy usług z naszego kraju to Wielka Brytania, Szwajcaria, a od 2022 r. Ukraina. Wartość eksportu usług do Ukrainy w latach 2021–2022 wzrosła ponad dwukrotnie za sprawą wydatków imigrantów z Ukrainy (wydatki te zgodnie z Rozszerzoną Klasyfikacją Usług w Bilansie Płatniczym (EBOPS) kwalifikowane są jako podróże zagraniczne). W 2022 r. stanowiły one ok. 95 proc. usług oferowanych Ukraińcom w Polsce. Jednak wraz ze stabilizacją sytuacji obywateli Ukrainy w Polsce udział tych wydatków spada i w 2024 r. wyniósł 83 proc.

**Wykres 4. Eksport usług w podziale na kierunki w latach 2019-2024 (udział proc. w całości eksportu usług)**



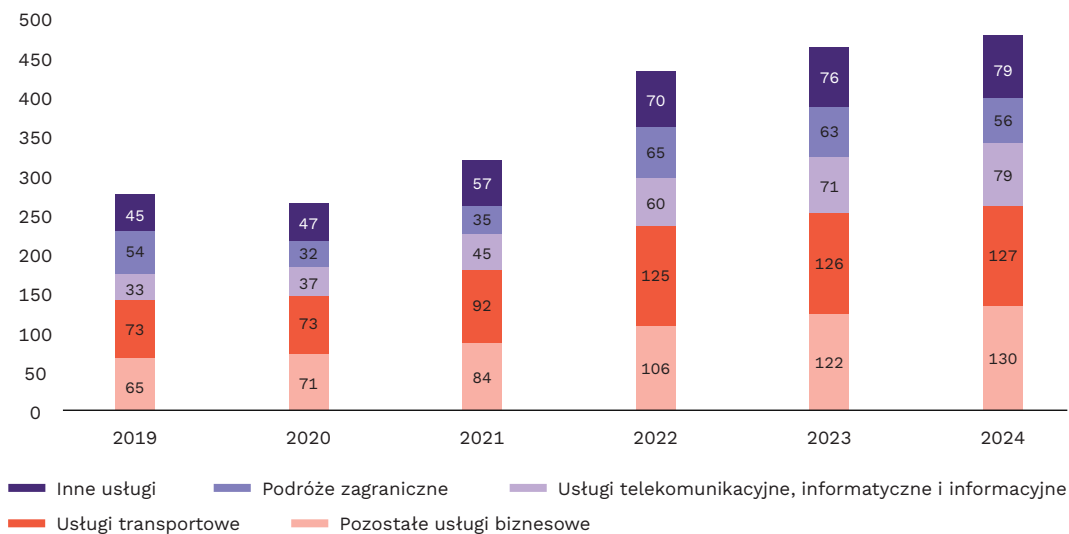
Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych NBP.

**Do 2024 r. najważniejszą kategorią usług eksportowanych przez Polskę były usługi transportowe (średni udział 27 proc.).** Pozycja Polski w tym sektorze jest osłabiana przez wspomnianą już dekoniuunkturę w Niemczech, ale również ogólny spadek konkurencyjności cenowej wywołany rosnącymi kosztami pracy i niedoborem pracowników w sektorze transportowym w Polsce (wykres 5).

**Z drugiej strony dynamiczny rozwój sektora usług biznesowych w Polsce przyczynił się do przesunięcia na 1. miejsce w 2024 r. tzw. pozostałych usług biznesowych** (podział według EBOPS). Ich udział od 2019 r. wzrósł o 4 pkt. proc., a w 2024 r. wyniósł 28 proc. W Polsce prawie cały sektor nowoczesnych usług biznesowych jest zorientowany na eksport, dzięki dużej obecności korporacji międzynarodowych w tej branży na polskim rynku. Najważniejszymi ich odbiorcami są Niemcy, USA, Wielka Brytania i Szwajcaria.

Coraz ważniejsze stają się też usługi telekomunikacyjne, informatyczne i informacyjne, których udział w eksporcie w 2024 r. wyniósł 17 proc. W latach 2023-2024 notowany był wzrost tej kategorii o 11 proc.

**Wykres 5. Składowe eksportu usług w latach 2019-2024 (w mld PLN)**



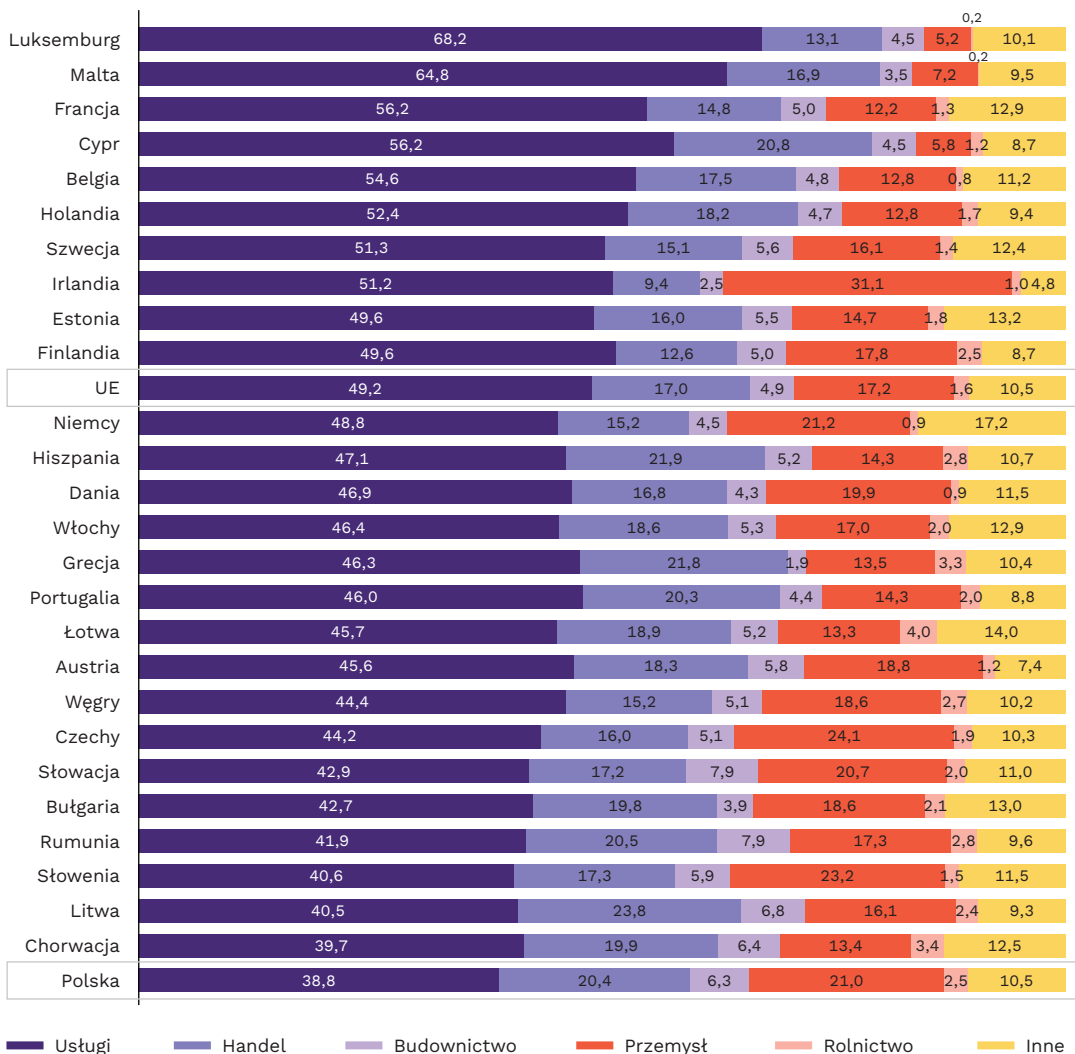
Uwaga: kategorie usług w handlu zagranicznym zostały przedstawione zgodnie z podziałem EBOPS i nie są tożsame z klasyfikacją PKD.

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych NBP.

## Polski sektor usług na tle UE

**Sektor usług w UE odpowiadał za prawie połowę PKB w 2024 r.** Za kolejne nieco ponad 20 proc. odpowiadały handel i budownictwo, natomiast przedsiębiorstwa przemysłowe tworzyły 17,2 proc. wartości dodanej w unijnym PKB (wykres 6). Najmniejszy był udział rolnictwa – jedynie 0,2 proc. Najwyższy udział usług w PKB miały Luksemburg i Malta (ponad 60 proc.). W Polsce udział tego sektora był najniższy w całej Wspólnocie i wynosił jedynie 38,8 proc., natomiast do wyższych niż średnia unijna należał udział przemysłu (21 proc.). Polska struktura tworzenia wartości dodanej w PKB jest zbliżona do innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej.

Wykres 6. Wartość dodana w poszczególnych sektorach gospodarki jako procent PKB w 2024 r.



Uwaga: do usług wliczone są też: administracja publiczna, obrona narodowa, edukacja i opieka społeczna.

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych Eurostatu (2025b).

**W większości krajów członkowskich UE udział wartości dodanej tworzony przez firmy usługowe w PKB w 2024 r. wzrósł w porównaniu z 2019 r.**

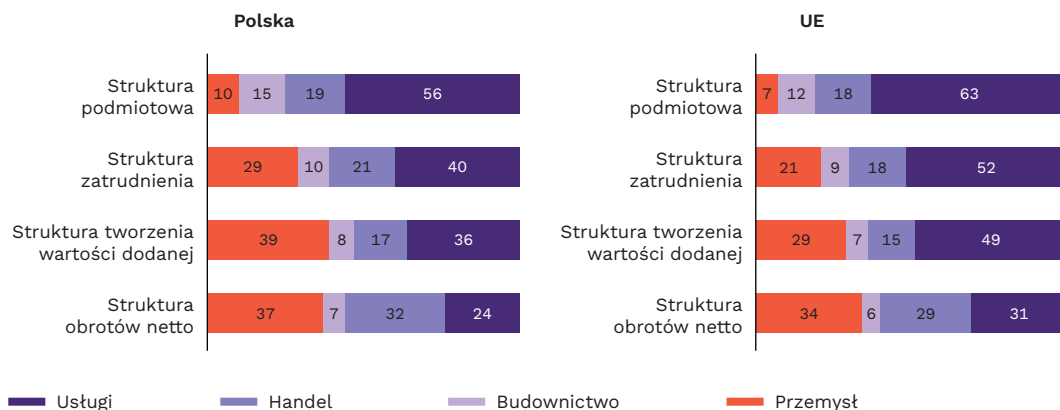
Największy wzrost miał miejsce na Litwie (o 7,2 pkt. proc.), Estonii (o 6,2 pkt. proc.) i Łotwie (o 5,2 pkt. proc.). W Polsce udział sektora usług zwiększył się o 3,5 pkt. proc. Warto jednak zauważyć, że w przypadku Litwy i Polski, mimo dużego wzrostu w ostatnich kilku latach, udział usług w tworzeniu PKB nadal pozostaje jednym z najniższych w krajach UE (Eurostat, 2025b).

**Sektor usług dominuje w strukturze podmiotowej przedsiębiorstw zarówno w Polsce, jak i w UE** (Eurostat, 2025a) (wykres 7). W Polsce przedsiębiorstwa usługowe mają nieco mniejszy udział w strukturze podmiotowej przedsiębiorstw niż w UE (56 proc. wobec 63 proc.). Podobnie jest w przypadku struktury zatrudnienia – w Polsce osoby zatrudnione w usługach stanowią największą część pracowników sektora przedsiębiorstw (40 proc.), ale udział ten jest wyraźnie niższy niż w Unii Europejskiej (52 proc.).

Jeszcze większą różnicę zauważymy, jeśli weźmiemy pod uwagę wartość dodaną tworzoną przez przedsiębiorstwa działające w różnych sektorach gospodarki. **W UE za prawie połowę wartości dodanej odpowiadają firmy usługowe (49 proc.)**. W Polsce natomiast firmy usługowe tworzą jedynie 36 proc. wartości dodanej w sektorze przedsiębiorstw, nieco mniej niż firmy przemysłowe (39 proc.). **Zarówno w Unii, jak i w Polsce, firmy usługowe mają mniejszy udział w sumie obrotów netto sektora przedsiębiorstw niż firmy przemysłowe**. W Unii odpowiadają one za 31 proc. obrotów przedsiębiorstw, natomiast w Polsce – za 24 proc., czyli mniej niż firmy przemysłowe (37 proc.) i handlowe (32 proc.). **Udział polskich firm usługowych w strukturze wielkościowej i zatrudnieniowej gospodarki był większy niż udział w tworzeniu wartości dodanej i generowaniu obrotów netto**.

Firmy działające w sektorze usług są bardzo zróżnicowane, więc na potrzeby dalszych porównań między polskim i unijnym sektorem usług oprócz podziału firm według działów Polskiej Klasyfikacji Działalności wyodrębniamy usługi biznesowe<sup>2</sup>, czyli zorientowane na współpracę z klientem biznesowym oraz usługi, które są zorientowane w większym stopniu na klienta indywidualnego.

**Wykres 7. Miejsce sektora usług w gospodarkach polskiej i unijnej (w proc.)**



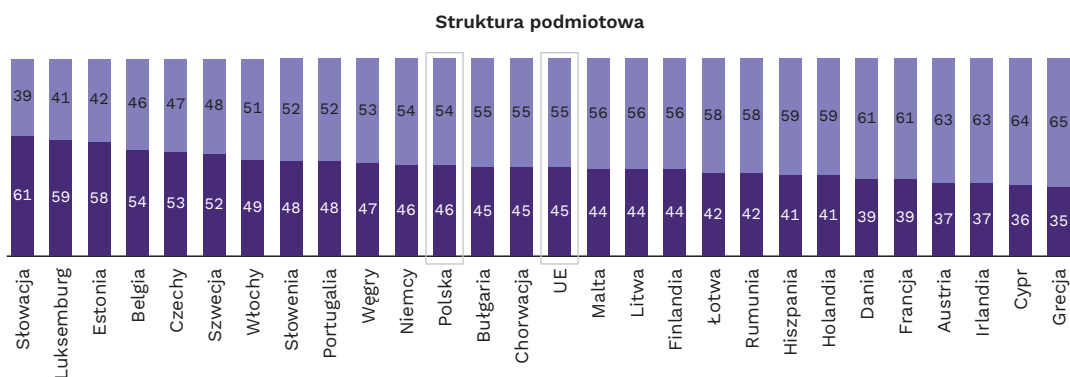
Uwaga: w sektorze usług nie uwzględniono rolnictwa oraz sekcji Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne.

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych Eurostatu (2025a).

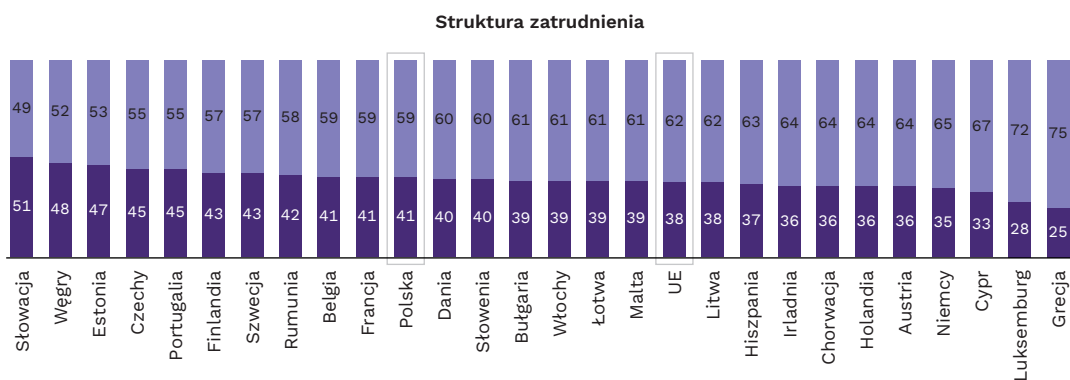
<sup>2</sup> Przy wyodrębnianiu usług biznesowych przyjęliśmy klasyfikację stosowaną przez GUS w publikacji *Usługi biznesowe* (GUS, 2025a). Do usług biznesowych zaliczono tam część działów z sekcji: Informacja i komunikacja, Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna oraz Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca, a także całą sekcję Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości. Dokładny podział usług na biznesowe i zorientowane bardziej na konsumenta znajduje się aneksie na końcu raportu.

**Usługi skierowane do odbiorcy biznesowego mają mniejszościowy udział w strukturze ilościowej, zatrudnieniowej, tworzenia wartości dodanej i generowania obrotów netto** (wykres 8). Jest to najbardziej widoczne w przypadku tworzenia wartości dodanej i generowania obrotów. Tu usługi dla biznesu odpowiadają jedynie za nieco ponad 30 proc. Jednocześnie w pojedynczych państwach widać lekką przewagę usług dla biznesu. Szczególnie jest to widoczne w Słowacji, gdzie stanowią ponad połowę podmiotów w sektorze usług i dają zatrudnienie ponad połowie pracowników usług. Innymi krajami z dość wysokim udziałem usług dla biznesu są: Estonia, Czechy i Szwecja. Największą przewagę usług skierowanych do odbiorcy indywidualnego widać w Grecji i Luksemburgu. W Polsce udział usług dla biznesu jest wyższy niż średnio w UE, zarówno jeśli chodzi o strukturę podmiotową i zatrudnienia, jak i tworzenie wartości dodanej oraz generowanie obrotów netto.

**Wykres 8. Usługi skierowane do biznesu i skierowane bardziej do konsumenta w krajach UE w 2023 r. (w proc.)**

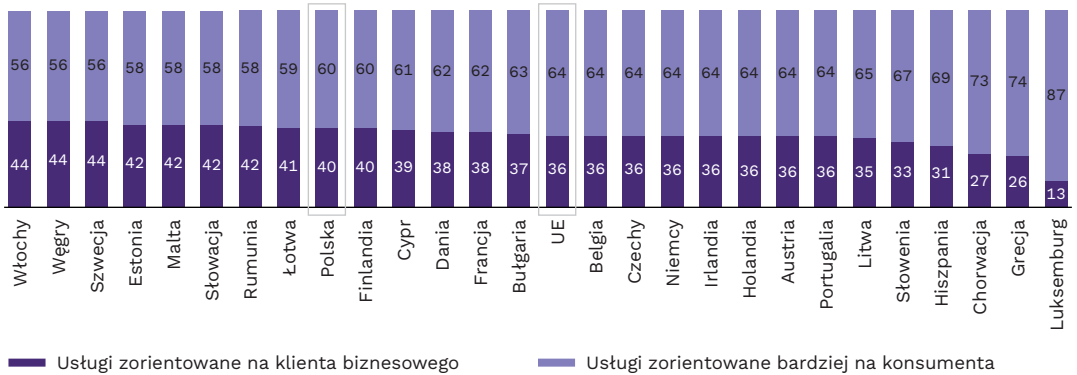


■ Usługi skierowane na klienta biznesowego      ■ Usługi skierowane bardziej na konsumenta

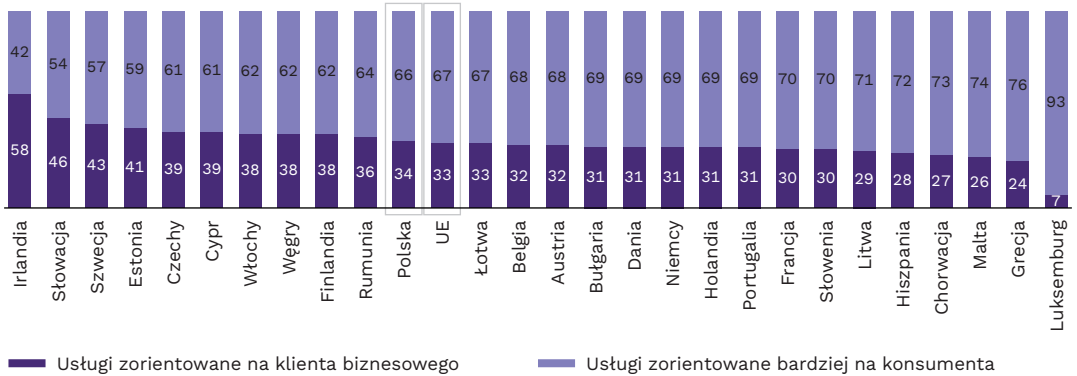


■ Usługi skierowane na klienta biznesowego      ■ Usługi skierowane bardziej na konsumenta

Struktura wartości dodanej



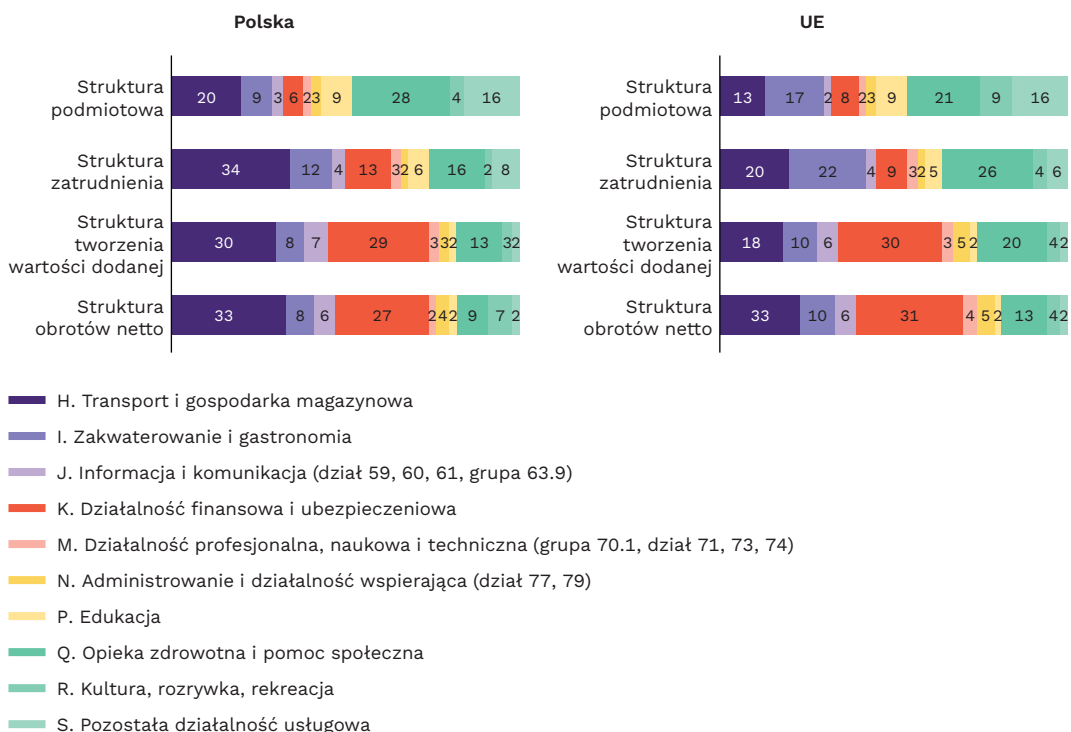
Struktura obrotów netto



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych Eurostatu (2025a).

**W usługach skierowanych bardziej do konsumenta największy udział w strukturze podmiotowej mają podmioty zajmujące się ochroną zdrowia.** W Polsce udział ten jest jednak wyraźnie wyższy niż UE (28 proc. wobec 21 proc.) (wykres 9). Także udział firm zajmujących się transportem i gospodarką magazynową jest w Polsce wyraźnie większy (34 proc. wobec 20 proc.). Zdecydowanie niższy w Polsce niż w UE jest natomiast udział firm zajmujących się zakwaterowaniem i gastronomią (12 proc. wobec 22 proc.).

**Wykres 9. Struktura usług skierowanych bardziej do konsumenta niż klienta biznesowego w Polsce i UE w 2023 r. (w proc.)**



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych Eurostatu (2025a).

**Największy udział w strukturze zatrudnienia w usługach skierowanych bardziej do konsumenta niż klienta biznesowego w UE mają podmioty zajmujące się opieką zdrowotną, a w Polsce – transportem i gospodarką magazynową.**

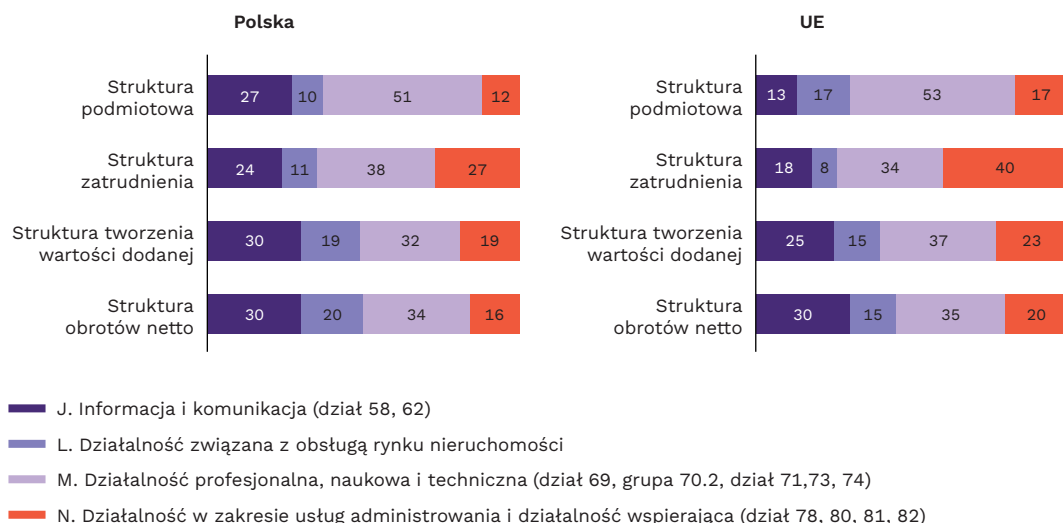
Transport ma jednocześnie wyraźnie większy udział w strukturze zatrudnienia w Polsce niż w UE (34 proc. wobec 20 proc.). Jednocześnie w polskiej strukturze zatrudnienia istotniejszą rolę niż w UE pełni działalność finansowa i ubezpieczeniowa (13 proc. wobec 9 proc.). Natomiast w Polsce mniejszy jest udział pracowników zatrudnionych w firmach zajmujących się działalnością finansową i ubezpieczeniową (12 proc. wobec 22 proc.) oraz opieką zdrowotną (16 proc. wobec 26 proc.).

**Największy udział w tworzeniu wartości dodanej oraz w sumie obrotów netto firm świadczących usługi bardziej dla konsumentów niż klientów biznesowych w Polsce mają firmy zajmujące się transportem i gospodarką magazynową, a w UE – zajmujące się działalnością finansową i ubezpieczeniową.**

Przewaga firm transportowych w Polsce jest szczególnie mocno widoczna w strukturze tworzenia wartości dodanej (33 proc. wobec 23 proc.). Mniejszy udział w tworzeniu wartości dodanej i strukturze obrotów mają natomiast firmy zajmujące się ochroną zdrowia.

**W strukturze podmiotowej i zatrudnieniowej usług dla biznesu zarówno w Polsce, jak i w UE największy udział miała działalność profesjonalna i naukowa** (wykres 10). Jednocześnie w Polsce wyraźnie większy niż w UE był udział firm zajmujących się informacją i komunikacją (w przypadku struktury podmiotowej: 27 proc. wobec 13 proc., a w przypadku struktury zatrudnienia: 24 proc. wobec 18 proc.). Wyraźnie mniejszy był natomiast udział osób pracujących w firmach z branży administrowania i działalności wspierającej (w strukturze podmiotowej: 12 proc. wobec 17 proc., w strukturze zatrudnienia: 27 proc. wobec 40 proc.).

**Wykres 10. Struktura usług biznesowych według sekcji PKD w Polsce i UE w 2023 r. (w proc.)**



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie danych Eurostatu (2025a).

**W tworzeniu wartości dodanej i obrotach netto firm zarówno w Polsce, jak i w UE, największy udział miała działalność profesjonalna, naukowa i techniczna.** Jej udział w Polsce był jednak nieco mniejszy niż w UE. Jednocześnie w Polsce mniejszy niż średnio w UE jest udział firm zajmujących się obsługą rynku nieruchomości.

# Barierzy działalności firm usługowych

**W 2024 r. ponad trzy czwarte przedsiębiorców (77 proc.) wskazywało, że rosnące koszty pracownicze stanowiły silną lub bardzo silną barierę działalności.** Wzrost kosztów zatrudnienia najbardziej odczuwały firmy związane z kulturą, rozrywką i rekreacją (92 proc.), transportem i gospodarką magazynową (89 proc.) oraz finansami i ubezpieczeniami (85 proc.), czyli usługi nastawione bardziej na konsumenta niż klienta biznesowego. Wynika to m.in. ze struktury zatrudnienia – usługi skierowane do konsumenta są bardziej pracochłonne i wymagają większej liczby pracowników, co podwyższa udział kosztów pracy w przychodach (ABSL, 2025). Wzrost kosztów pracy był wzmocniony kolejnymi podwyżkami płacy minimalnej oraz presją płacową związaną z rosnącymi kosztami życia (NBP, 2024a).

**Drugą pod względem ważności barierą związaną z kosztami i finansami były rosnące koszty energii** (59 proc. wskazań). Mimo częściowej stabilizacji na rynku surowców energetycznych w porównaniu z najbardziej dynamicznymi okresami ich wzrostów, poziom cen energii pozostawał relatywnie wysoki. Ponadto w pierwszej połowie roku częściowo odmrożono ceny energii (NBP, 2024b). Najbardziej dotyczyło to firm usługowych zorientowanych na konsumenta, zajmujących się finansami i ubezpieczeniami (67 proc.), administrowaniem i działalnością wspierającą oraz kulturą, rozrywką i rekreacją (po 66 proc.).

**Częściej niż co trzecie przedsiębiorstwo usługowe wskazywało na dużą lub bardzo dużą uciążliwość prowadzenia działalności związaną z rosnącymi kosztami zakupu surowców, materiałów i półproduktów** (37 proc.). Najczęściej skarżyły się na nie przedsiębiorstwa zajmujące się administrowaniem i działalnością wspierającą (54 proc.), a także zakwaterowaniem i gastronomią oraz pozostałą działalnością usługową (po 46 proc.), czyli dostawcy usług dla konsumentów. Firmy usługowe zorientowane na biznes częściej musiały uwzględniać te podwyżki w kontraktach, co prowadziło do renegocjacji warunków świadczenia usług lub przerzucania części kosztów na odbiorców (ABSL, 2025). W sektorze usług nastawionych na konsumenta problem miał charakter bardziej bezpośredni – ceny energii i materiałów miały natychmiastowe odzwierciedlenie w ofercie cenowej, co ograniczało konkurencyjność i obniżało dostępność usług dla mniej zasobnych gospodarstw domowych (Dominiak, 2022; Banasik, 2023).

**Najmniej uciążliwe wśród barier finansowych były niewystarczające środki własne** (23 proc.). Na duże lub bardzo duże trudności z tym związane częściej wskazywały sekcje, które są nastawione bardziej na dostarczanie usług dla konsumenta: kultura, rozrywka i rekreacja (32 proc.) oraz transport

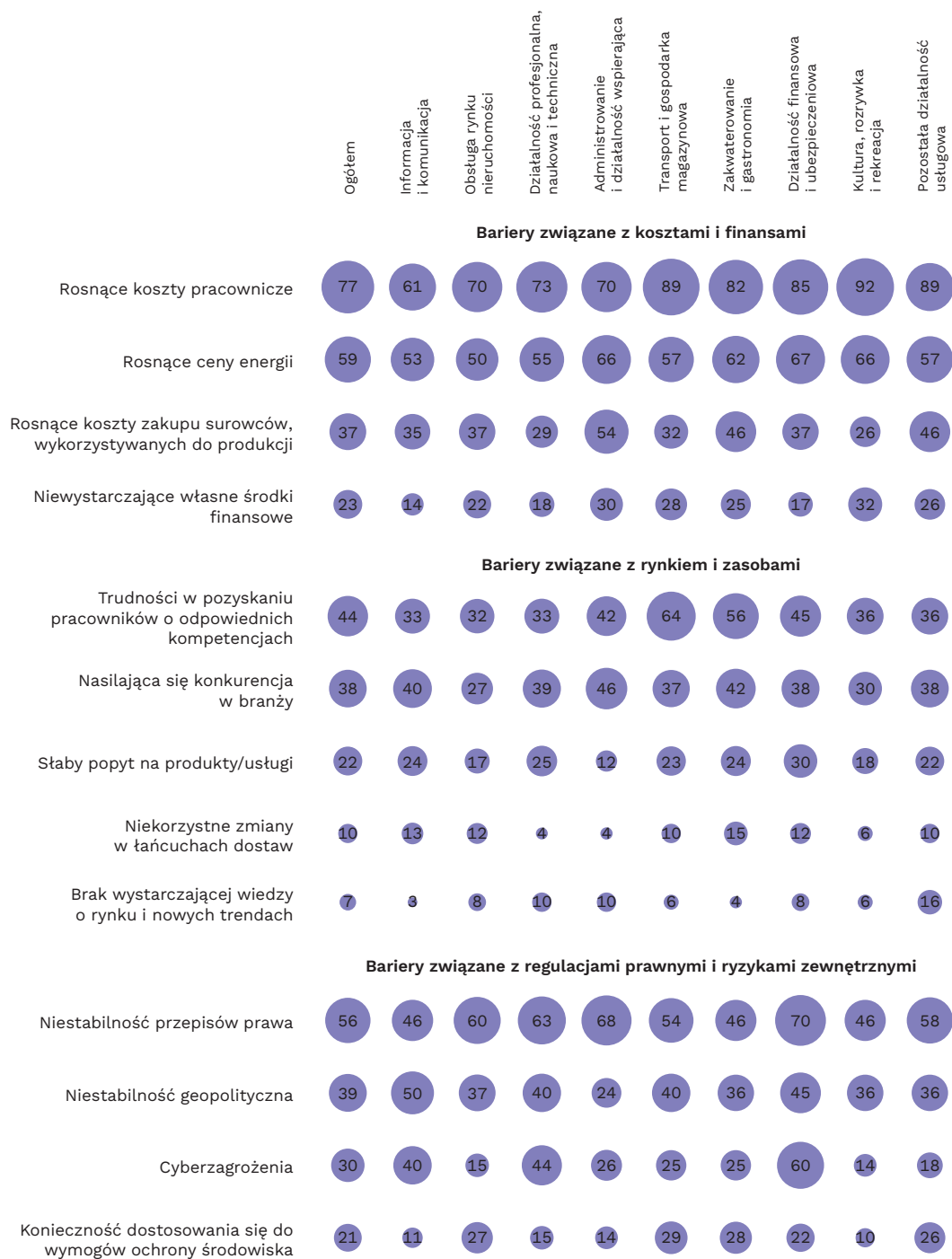
i gospodarka magazynowa (28 proc.). Względnie wysoki odsetek wskazań na uciążliwość tej bariery występował również wśród przedsiębiorstw zajmujących się administrowaniem i działalnością wspierającą (30 proc.), które świadczą usługi zarówno dla klientów biznesowych, jak i konsumentów. Większa uciążliwość niewystarczających środków własnych dla przedsiębiorców świadczących usługi nastawione na konsumenta wynika z jego specyfiki. Ich działalność cechuje się większą zmiennością przychodów i kosztów (Dominiak, 2022; Banasik, 2023). Wprawdzie większość firm usługowych deklarowała posiadanie środków pozwalających na funkcjonowanie powyżej 3 miesięcy, ale nie inwestowała w aktywa materialne i niematerialne, co potwierdza badanie MIK (2025) realizowane co miesiąc od 2021 r.

**Wśród barier związanych z rynkiem i zasobami przedsiębiorcy najczęściej narzekali na trudności ze znalezieniem pracowników o odpowiednich kompetencjach** (44 proc.). Problem ten najmocniej dotyczył branże nastawione bardziej na konsumenta: transport i gospodarkę magazynową (64 proc.) oraz zakwaterowanie i gastronomię (56 proc.). Najrzadziej tę barierę wskazywały firmy związane z obsługą rynku nieruchomości (32 proc.) – nastawione bardziej na klienta biznesowego, a także zajmujące się działalnością profesjonalną, naukową i techniczną oraz informacją i komunikacją (po 33 proc.), tj. świadczące usługi dla biznesu oraz konsumentów.

**Drugi istotny obszar związany z rynkiem i zasobami stanowiła nasilająca się konkurencja** (38 proc.). Najczęściej na trudności z nią związane wskazywały przedsiębiorstwa zajmujące się administrowaniem i działalnością wspierającą (46 proc.). Oprócz tego usługodawcy zorientowani na konsumenta jako barierę odczuwali zmiany preferencji konsumentów, większą dostępność alternatywnych form korzystania z usług oraz częstsze podejmowanie decyzji zakupowych na podstawie ceny.

**Słaby popyt na usługi stanowił istotną barierę dla 22 proc. firm usługowych.** Najbardziej odczuwali to przedsiębiorcy zajmujący się finansami i ubezpieczeniami (30 proc.). Kolejnym utrudnieniem były **niekorzystne zmiany w łańcuchach dostaw**, których znaczną uciążliwość odczuwało 10 proc. badanych firm usługowych. Wpływ geopolitycznych napięć oraz zaburzeń handlu międzynarodowego powodował, że przedsiębiorstwa mierzyły się z opóźnieniami dostaw i wahaniami cen. Najbardziej odczuwalne było to w zakwaterowaniu i gastronomii (15 proc.), a najmniej w obsłudze rynku nieruchomości oraz działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (po 4 proc.), tj. usługach zorientowanych bardziej na biznes. **Najmniej uciążliwą barierą wśród związanych z rynkiem i zasobami był niedostateczny poziom wiedzy o rynku i trendach**, na który wskazało 7 proc. przedsiębiorców. Niski poziom wskazań na tę barierę może oznaczać, że przedsiębiorcom ewentualny brak wiedzy w tym zakresie nie przeszkadza w prowadzeniu działalności. Ponad pięciokrotnie częściej na trudności z tym związane wskazywały firmy zajmujące się pozostałą działalnością usługową (16 proc.) niż informacją i komunikacją (3 proc.).

**Wykres 11. Silne i bardzo silne utrudnienia w działalności firm usługowych w 2024 r. (poszczególne bariery, w proc.)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań PIE.

**Istotnymi czynnikami utrudniającymi prowadzenie działalności są bariery związane z regulacjami prawnymi i ryzykami zewnętrznymi, wśród których firmy najczęściej wskazywały niestabilność przepisów prawa (56 proc.).** Brak stabilności prawa powoduje nie tylko wzrost kosztów administracyjnych, ale też obniża skłonność przedsiębiorstw do inwestowania. Oprócz tego niejednorodność interpretacji przepisów, częste nowelizacje prawa podatkowego i pracy oraz rosnące obowiązki sprawozdawcze pogłębiają problemy z tym związane (Mętrak, 2020; Gorynia, Kuczevska, 2023). W największym stopniu odczuwały to firmy świadczące usługi finansowe i ubezpieczeniowe (70 proc.) oraz zajmujące się administrowaniem i działalnością wspierającą (68 proc.). **Niestabilność geopolityczna** najczęściej utrudniała działalność w firmach związanych z informacją i komunikacją (50 proc.). Kolejnym istotnym utrudnieniem dla firm były **cyberzagrożenia** (30 proc.). Ponad czterokrotnie silniej odczuwały to przedsiębiorstwa z branży finanse i ubezpieczenia (60 proc.) niż kultura, rozrywka i rekreacja (14 proc.). Cyfryzacja usług, popularność rozwiązań chmurowych, płatności elektronicznych i narzędzi *online* zwiększyły obawy przed cyberatakami. Z kolei **konieczność dostosowania się do wymogów ochrony środowiska** była deklarowana przez 21 proc. usługodawców. Najsilniej odczuwali to przedsiębiorcy związani z transportem i gospodarką magazynową (29 proc.) oraz zakwaterowaniem i gastronomią (28 proc.), a najrzadziej z kulturą, rozrywką i rekreacją (10 proc.). Firmy usługowe musiały dostosować swoje procesy do ograniczeń dotyczących zużycia plastiku i odpadów opakowaniowych.

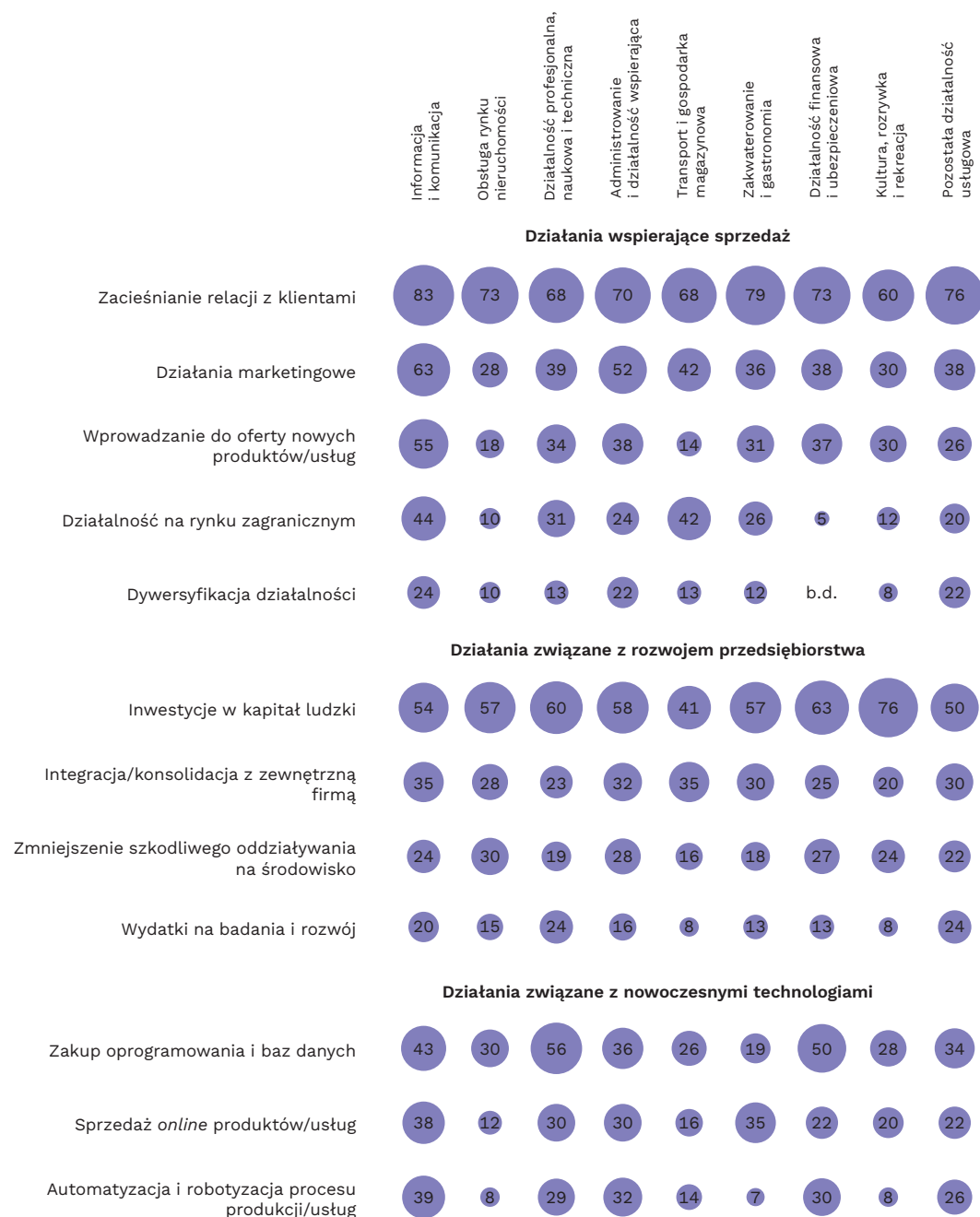
# Działania podejmowane przez firmy usługowe

**Działania podejmowane przez firmy usługowe istotnie różnią się w czasie, co wynika z badania PIE wśród przedsiębiorstw w latach 2019-2024. Różnice dotyczą rodzaju podejmowanych działań, jak i ich znaczenia dla firm należących do różnych sekcji sektora usług.** W 2019 r. firmy usługowe inwestowały w szkolenia pracowników, działania marketingowe, zacieśnianie relacji z klientami, a także zakup komputerów i systemów komputerowych. W okresie pandemii COVID-19 działania firm usługowych ukierunkowane zostały na zapewnienie bezpieczeństwa sanitarnego związanego z pandemią, zakup sprzętu i oprogramowania do pracy zdalnej oraz rozwój e-handlu. Umożliwiły one firmom usługowym funkcjonowanie w tym szczególnym okresie. Po 2022 r. firmy usługowe nasiliły działania związane z budowaniem relacji z klientami, inwestycje w kompetencje pracowników oraz działania pozwalające na redukcję kosztów i unowocześnienie funkcjonowania przedsiębiorstwa (zakup oprogramowania i baz danych, automatyzacja procesów biznesowych). Wzrosła też skłonność firm usługowych do integracji lub konsolidacji celem pozyskania *know-how* i uzyskania korzyści skali.

## Działania wspierające sprzedaż

**W 2024 r. kluczowym czynnikiem wspierającym sprzedaż w firmach usługowych było zacieśnianie relacji z klientami.** Na podejmowanie tego typu działań wskazało 83 proc. przedsiębiorstw z sekcji informacja i komunikacja, 79 proc. z branży zakwaterowanie i usługi gastronomiczne oraz 76 proc. z sekcji pozostała działalność usługowa. Najmniej wskazań (60 proc.) pochodziło od firm zajmujących się kulturą, rozrywką i rekreacją. Zacieśnianie relacji z klientami okazało się istotne zarówno dla przedsiębiorstw świadczących usługi dla biznesu, jak i dla tych ukierunkowanych na obsługę konsumentów. Zaufanie klientów i partnerów biznesowych stanowi bowiem klucz do sukcesu firm usługowych. Bliska relacja z klientem umożliwia zrozumienie jego oczekiwań i potrzeb, a to pozwala firmie na skuteczniejszą personalizację oferty i w efekcie prowadzi do wzrostu satysfakcji klienta i realizowanej sprzedaży.

**Wykres 12. Działania firm podejmowane w 2024 r. (w proc. wypowiedzi przedstawicieli firm należących do różnych sekcji PKD sektora usług)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań PIE.

**W 2024 r. istotnym wsparciem sprzedaży w firmach usługowych były działania marketingowe oraz wprowadzanie do oferty nowych produktów i usług.**

Działania marketingowe realizowało 63 proc. przedsiębiorstw z sekcji informacja i komunikacja oraz 52 proc. firm z sekcji usługi administrowania i działalność wspierająca. Znacznie mniej wskazań na tego typu aktywność pochodziło od przedsiębiorstw z sekcji działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (28 proc.) oraz działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (30 proc.). Przedsiębiorcy sektora usług korzyści z działań marketingowych upatrują przede wszystkim w promowaniu oferowanych usług, pozyskiwaniu nowych klientów oraz utrzymywaniu zainteresowania wśród dotychczasowych. **Wprowadzanie do oferty nowych produktów lub usług w 2024 r. realizowało 55 proc. firm z sekcji informacja i komunikacja oraz blisko 40 proc. przedsiębiorstw z sekcji działalność w zakresie administrowania i działalność wspierająca oraz działalność finansowa i ubezpieczeniowa.** Zdecydowanie mniejsze zainteresowanie tego rodzaju działaniami wykazywały firmy z sekcji działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (18 proc. wskazań).

**Działalność na rynkach zagranicznych prowadziło 44 proc. firm z sekcji informacja i komunikacja oraz ponad 30 proc. badanych przedsiębiorstw z branży działalność profesjonalna, naukowa i techniczna.** Eksport usług pozwala firmom zwiększać przychody, dzięki sprzedaży oferty na rynkach zagranicznych oraz umożliwia niezależnienie się od sytuacji gospodarczej na rynku krajowym i wzmacnia konkurencyjność przedsiębiorstw. Dodatkowo sprzyja rozwojowi innowacji, wymianie doświadczeń oraz podnoszeniu jakości świadczonych usług. Znaczenie eksportu najłatwiej dostrzegały firmy z sekcji działalność finansowa i ubezpieczeniowa (5 proc. wskazań) oraz z sektora działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (10 proc.).

**Najrzadziej wskazywanym działaniem wspierającym sprzedaż była dywersyfikacja działalności, rozumiana jako wejście przedsiębiorstwa usługowego w nowy obszar aktywności.** W 2024 r. takie działania podjęło 24 proc. firm z sekcji informacja i komunikacja oraz co piąta firma z sekcji działalność w zakresie administrowania i działalność wspierająca oraz z pozostałej działalności usługowej. Najmniej wskazań odnotowano w sekcji działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (8 proc.). Dywersyfikacja działalności jest rzadko wykorzystywana przez firmy usługowe, gdyż wymaga inwestycji w nowe usługi lub rynki, na których przedsiębiorstwo nie posiada doświadczenia ani ugruntowanej pozycji, co zwiększa prawdopodobieństwo niepowodzenia. Wiele firm woli koncentrować się na swojej głównej specjalizacji, w której dysponuje wiedzą, zasobami i lojalną bazą klientów, zamiast rozpraszać działania.

# Działania związane z rozwojem przedsiębiorstwa

**W 2024 r. firmy usługowe podejmowały różnorodne inicjatywy rozwojowe. Najczęściej inwestowały w rozwój kompetencji pracowników**, ponieważ to właśnie od ich wiedzy, umiejętności i postawy zależy poziom obsługi klienta oraz wizerunek przedsiębiorstwa. Dobrze wyszkoleni pracownicy potrafią skuteczniej reagować na potrzeby klientów, szybciej rozwiązywać problemy i świadczyć usługi na wyższym poziomie. Inwestycje w szkolenia pracowników najczęściej podejmowały firmy zajmujące się kulturą, rozrywką i rekreacją (76 proc.), a najrzadziej – pozostałą działalnością usługową (50 proc.).

**Wydatki na działalność badawczo-rozwojową (B+R) były udziałem przede wszystkim firm z sekcji działalność profesjonalna, naukowa i techniczna oraz pozostała działalność usługowa** – po 24 proc. wskazań. Znacznie mniejsze zaangażowanie w tym obszarze wykazywały przedsiębiorstwa z sekcji działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (8 proc.) oraz z branż zakwaterowanie i usługi gastronomiczne oraz działalność finansowa i ubezpieczeniowa (po 13 proc.), których oferta jest przede wszystkim zorientowana na konsumenta.

**Pozostałe działania wspierające sprzedaż nie cieszyły się dużym zainteresowaniem wśród badanych firm usługowych.** Od 20 proc. do 35 proc. przedsiębiorstw podejmowało inicjatywy mające na celu ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko naturalne. Działania te były najczęściej udziałem firm z sekcji informacja i komunikacja oraz działalność w zakresie administrowania i działalność wspierająca.

**Integracją lub konsolidacją z zewnętrzną firmą zainteresowane były przede wszystkim firmy z sekcji działalność związana z obsługą nieruchomości (30 proc. wskazań) oraz działalność w zakresie administrowania i działalność wspierająca (28 proc.).** Mniejsze zainteresowanie tym działaniem było wśród firm związanych z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi.

# Działania związane z nowoczesnymi technologiami

**Wśród działań firm usługowych związanych z wykorzystywaniem nowoczesnych technologii najwięcej wskazań dotyczyło zakupu oprogramowania oraz baz danych.** Najczęściej inwestowały w nie przedsiębiorstwa z sekcji działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (56 proc. wskazań) oraz działalność finansowa i ubezpieczeniowa (50 proc.). Korzystanie z nowoczesnego oprogramowania umożliwi automatyzację pracy, ogranicza liczbę błędów i pozwala oszczędzać czas, co sprzyja podnoszeniu efektywności

działania firm usługowych. Z kolei bazy danych umożliwiają gromadzenie i analizowanie informacji o klientach, dzięki czemu przedsiębiorstwa mogą lepiej dopasowywać ofertę do potrzeb rynku i podnosić jakość świadczonych usług. Inwestowanie w technologie zwiększa również konkurencyjność, bezpieczeństwo danych oraz innowacyjność firm, co ma duże znaczenie na globalnym rynku usług.

**W 2024 r. automatyzacja i robotyzacja oraz wykorzystanie sztucznej inteligencji cieszyły się największym zainteresowaniem wśród firm z sekcji informacja i komunikacja (39 proc. wskazań) oraz usługi w zakresie administrowania i działalność wspierająca (32 proc.).** Najmniej zainteresowane tym obszarem były przedsiębiorstwa zorientowane na obsługę konsumentów – z branż zakwaterowanie i usługi gastronomiczne (7 proc.) oraz działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (8 proc.).

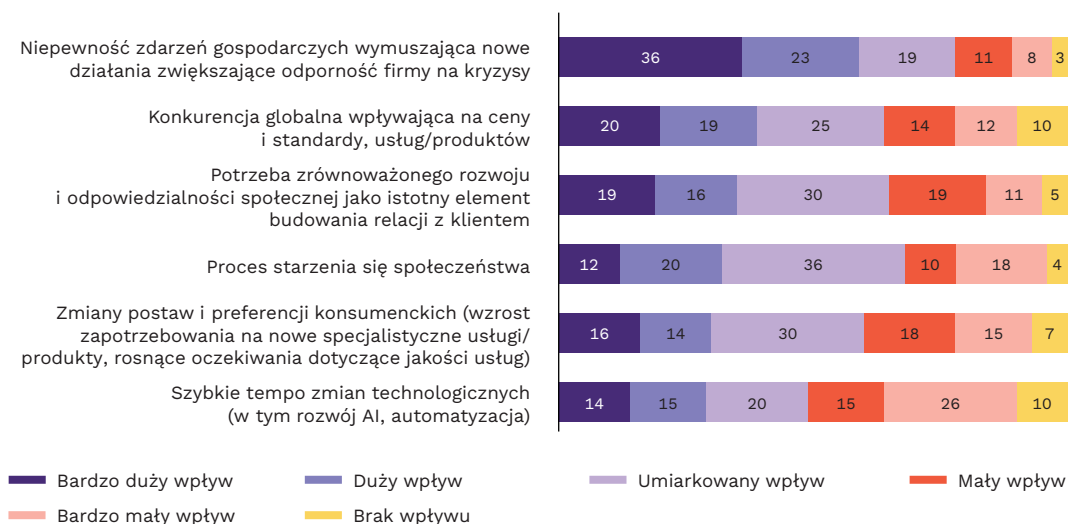
**Rozwojowi sprzedaży online najwięcej uwagi poświęcały firmy z sekcji informacja i komunikacja (38 proc. wskazań) oraz przedsiębiorstwa skoncentrowane na świadczeniu usług dla konsumentów, np. z sekcji zakwaterowanie i usługi gastronomiczne (35 proc.).** Sprzedaż internetowa umożliwia pozyskiwanie nowych klientów i rynków, pozwala zwiększać wolumen sprzedaży i generalnie działać sprawniej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym.

**Firmy usługowe – niezależnie od sekcji, do której należą – koncentrują się na intensyfikacji działań ukierunkowanych na zacieśnianie relacji z klientami i partnerami biznesowymi, rozwijanie działań marketingowych i podnoszenie kompetencji pracowników.** Bardziej zróżnicowana jest sytuacja z inwestowaniem w nowe technologie. W niektórych sekcjach usługowych (np. informacja, finanse) firmy inwestują intensywnie, w innych (np. kultura, gastronomia) znacznie mniej. **Firmy usługowe w mniejszym stopniu stawiają na dywersyfikację oferty, a częściej rozwijają się poprzez doskonalenie dotychczasowej oferty oraz ekspansję zagraniczną, niż poprzez wchodzenie w zupełnie nowe branże. Z kolei ciągle jeszcze niski odsetek wskazań świadczy, że zrównoważony rozwój nie jest jeszcze przez te firmy traktowany priorytetowo.**

# Kluczowe wyzwania dla sektora usług w Polsce

**Sektor usług w Polsce stoi przed wieloma wyzwaniami.** W raporcie ABSL (2025) podkreśla się, że szczególnie przed sektorem usług biznesowych rysują się znaczące wyzwania strategiczne. Są to systematycznie rosnące koszty pracy oraz nasilająca się presja na zwiększanie produktywności przy wsparciu sztucznej inteligencji. Z kolei obserwowana zmienność na rynkach globalnych i niepewność zdarzeń społeczno-gospodarczych zakłócają dotychczasowe modele biznesowe. Nadal jednak największą przewagą sektora usług dla biznesu pozostają wysokie kompetencje pracowników. Podobne wnioski płyną z październikowego badania Miesięcznego Indeksu Koniunktury (MIK, 2025). Wynika z nich, że przedstawiciele firm usługowych **za czynnik, który w największym stopniu będzie wpływał na działalność przedsiębiorstw w najbliższych pięciu latach, uznają niepewność zdarzeń gospodarczych.** Zdaniem respondentów, niepewność już dziś wymusza zmiany w sposobie zarządzania firmą oraz podejmowanie działań zwiększających odporność przedsiębiorstw na zmienność otoczenia. Dotyczy ona nie tylko ryzyka nieosiągnięcia zakładanych efektów, wynikającego z rozbieżności między okresem planowania przedsięwzięcia a jego realizacją i funkcjonowaniem. Niepewność sytuacji gospodarczej jest przede wszystkim skutkiem oddziaływania wielu zmiennych, których kierunek i tempo zmian trudno przewidzieć z wystarczającą dokładnością. Wpływa ona również na sposób definiowania celów przedsiębiorstwa oraz na dobór kryteriów i wskaźników ich oceny – takich jak przesunięcia popytu konsumenckiego, pojawianie się innowacji technologicznych, zmiany warunków rynkowych czy nieprzewidywalne zjawiska naturalne. W efekcie przedsiębiorcy już na etapie planowania muszą podejmować działania zabezpieczające przed potencjalnymi zagrożeniami wynikającymi z różnorodnych czynników niepewności, które mogą utrudnić lub osłabić realizację założonych przedsięwzięć (Iwaszczuk, 2021). **Na bardzo duży i duży wpływ niepewności zdarzeń gospodarczych wskazało 59 proc. firm usługowych i 61 proc. produkcyjnych.** Według danych Eurostatu, zmienność kursów walut i zakłócenia w łańcuchach dostaw stanowią poważne wyzwania dla 45 proc. polskich eksporterów produktów i usług (Gibas, 2025). Wpływ niepewności zdarzeń gospodarczych, który wymusza nowe działania zwiększające odporność firmy na kryzys, najsilniej eksponują przedsiębiorcy z sekcji informacja i komunikacja (68 proc. wskazań), zakwaterowanie i gastronomia (66 proc.) oraz z pozostałej działalności usługowej (58 proc.). **Dla niemal co piątego przedsiębiorstwa usługowego (19 proc.) niepewność zdarzeń gospodarczych będzie miała jedynie umiarkowany wpływ na przyszłe działania firmy.** Taki sam odsetek respondentów uważa, że wpływ ten będzie **nieznaczny** (wykres 13).

**Wykres 13. Możliwości wpływu poszczególnych wyzwań na działalność firm usługowych w najbliższych 5 latach w opinii firm usługowych (w proc. wypowiedzi)**



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników badania MIK (2025).

**Blisko 40 proc. przedstawicieli firm usługowych jest przekonanych, że konkurencja globalna będzie wpływać w bardzo dużym lub dużym stopniu na działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w najbliższych pięciu latach.** To mniej wskazań w porównaniu z firmami produkcyjnymi (52 proc.).

Konkurencja globalna będzie wpływać w bardzo dużym lub dużym stopniu na działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w najbliższych latach, co przewidują przede wszystkim firmy z sekcji pozostała działalność usługowa (46 proc.) oraz z sekcji informacja i komunikacja (44 proc.). Wpływ konkurencji globalnej na ceny usług i standardy obsługi klienta oraz poziom jakości świadczonych usług dostrzegają przede wszystkim firmy świadczące usługi biznesowe dla klientów za granicą. Konkurencja globalna sprawia, że nasila się walka firm usługowych o pozyskanie klientów i zdobycie nowych rynków. Na firmach usługowych wymusza to podnoszenie jakości świadczonych usług oraz większą sprawność w komunikowaniu się z otoczeniem (Fazlagić, 2012). Warto też podkreślić, że umiędzynarodowienie rynku usług sprawia, iż firmy w coraz większym stopniu sięgają po usługi doradztwa finansowego (podatkowego, rachunkowości, księgowości i kontroli ksiąg), prawnego oraz usługi badania rynku i marketingowe (ABSL, 2025). Zwiększają tym samym popyt na usługi świadczone dla biznesu. **Na niewielkie lub bardzo niewielkie znaczenie konkurencji globalnej wskazuje 26 proc. firm usługowych.** Tak uważają przede wszystkim mikroprzedsiębiorcy świadczący usługi dla lokalnych klientów. Jednak nawet firmy działające wyłącznie na rynku lokalnym powinny być świadome zagrożeń wynikających z postępującego umiędzynarodowienia sektora usług. Rozwój kompetencji pracowników może przyczynić się do zwiększenia odporności małych firm usługowych na zmiany w otoczeniu biznesowym (Gibas, 2025).

**Na kolejnym miejscu wśród wyzwań, które mogą mieć największy wpływ na działania firm usługowych w najbliższych pięciu latach, znalazła się potrzeba zrównoważonego rozwoju oraz odpowiedzialności społecznej,** którą wskazało 35 proc. firm. Dla przedsiębiorstw usługowych kwestie te stają się bardzo ważnym lub ważnym elementem budowania relacji z partnerami biznesowymi i klientami, a także kreowania wizerunku marki. Na wagę zrównoważonego rozwoju częściej wskazują duże przedsiębiorstwa, które są też bardziej zaawansowane w jego wdrażaniu. Wyzwanie to było częściej wskazywane przez firmy z sekcji kultura, rozrywka i rekreacja (50 proc. wskazań). Tylko 30 proc. firm usługowych uważa, że potrzeba zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej będzie miała raczej niewielki lub bardzo niewielki wpływ na ich przyszłe działania. Fakt, że blisko dwie trzecie badanych firm dostrzega znaczenia zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej dla swojej przyszłej działalności, jest istotny w kontekście wyników badań wskazujących, iż polskie przedsiębiorstwa znajdują się dopiero na wczesnym etapie wdrażania celów zrównoważonego rozwoju. Systematyczne działania na rzecz realizacji przynajmniej jednego z tych celów deklaruje 64 proc. dużych firm, podczas gdy wśród firm średnich odsetek ten wynosi zaledwie 7 proc. (Kukołowicz i in., 2024). W 2024 r. 34 proc. polskich firm deklarowało, że nie podjęło w ostatnich 12 miesiącach żadnych działań proklimatycznych, głównie z powodu braku finansowania (28 proc. wskazań) (PwC, 2025). Warto podkreślić, że czynnikiem zwiększającym zaangażowanie firm usługowych w realizację celów SDG może być presja ze strony otoczenia biznesowego, tj. partnerów biznesowych i klientów. Przedsiębiorstwom usługowym, które przestaną postrzegać działania proklimatyczne jako koszt, a zaczną traktować je jako strategiczny element rozwoju firmy, łatwiej będzie budować pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa wśród partnerów biznesowych i klientów.

**Według 32 proc. badanych firm usługowych bardzo duży lub duży wpływ na działalność firm sektora usług będzie mieć proces starzenia się społeczeństwa.** Firmy przewidują, że konsekwencją zmniejszenia udziału osób w wieku produkcyjnym będą problemy ze znalezieniem pracowników, zwłaszcza o odpowiednio wysokich kompetencjach. W latach 2014-2024 Polska odnotowała bowiem najszybszy w UE wzrost udziału osób 65+ w populacji (o 5,6 pkt. proc.) (Rozbicka, 2025). Według danych GUS w 2014 r. osoby w wieku powyżej 65 lat stanowiły 15,3 proc. ludności Polski, natomiast w 2024 r. ich udział wzrósł do 20,6 proc. **Prognozy wskazują, że w 2060 r. niemal co trzeci Polak będzie miał więcej niż 65 lat** (Rozbicka, 2025). **Proces starzenia się społeczeństwa polskiego będzie skutkować rosnącym zapotrzebowaniem na coraz bardziej zróżnicowane usługi dla konsumenta.** Chodzi o usługi pozwalające zagospodarować czas wolny ludzi starszych, a także usługi medyczne i paramedyczne (Cyrek, 2004). Źródłem wzrostu zapotrzebowania na różne usługi będzie też wzrost liczby kobiet aktywnych zawodowo, zgłaszających popyt na usługi związane z opieką nad dziećmi, usługi pralnicze, naprawczo-konserwacyjne, usługi gastronomiczne oraz kosmetyczno-fryzjerskie. Także ogólna poprawa jakości życia społeczeństwa polskiego i wzrost zamożności w wyniku wzrostu dochodów rodzin (przy obserwowanym spadku liczebności rodzin) spowodują większe zainteresowanie różnych grup społecznych usługami związanymi z rozrywką, kulturą, edukacją. Są to korzystne przesłanki

dla rozwoju w Polsce sektora usług dla ludności. Na bardzo duży i duży wpływ starzenia się społeczeństwa na działalność firmy częściej wskazywali przedsiębiorcy z sekcji kultura, rozrywka i rekreacja (45 proc. wskazań) oraz informacja i komunikacja (40 proc.).

**Tylko 30 proc. przedstawicieli firm usługowych uważa, że zmiany postaw i preferencji konsumenckich będą miały bardzo duży lub duży wpływ na działalność przedsiębiorstw sektora usług w najbliższych pięciu latach.** To mniej niż udział firm oceniających to wyzwanie jako mające mały lub bardzo mały wpływ (33 proc.). Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorcy nie dostrzegają znaczenia zmian w zachowaniach i preferencjach konsumentów. Na bardzo duże i duże znaczenie zmiany postaw i preferencji konsumenckich na przyszłe działania firmy wskazuje 40 proc. firm z sekcji informacja i komunikacja, a tylko co czwarte przedsiębiorstwo z sekcji zakwaterowanie i gastronomia oraz kultura, rozrywka i rekreacja. W kontekście innych wyzwań – takich jak zmienność otoczenia gospodarczego czy silna konkurencja – zmiany te postrzegane są jako mniej ryzykowne i niosące mniejsze zagrożenie dla działalności firm. Prawie co trzecia firma usługowa wiąże zmiany preferencji konsumenckich z potrzebą podejmowania działań dostosowawczych. Dla niektórych przedsiębiorstw może to oznaczać konieczność dywersyfikacji oferty, dla innych – wąską specjalizację. Prawdopodobnie będą też podejmowane działania zmierzające do podnoszenia jakości świadczonych usług, w tym zapewnienia klientowi szybkiego i wygodnego dostępu do usługi. Wzrosnie tym samym zapotrzebowanie na usługi logistyczne, zarówno w kontaktach biznesowych firm świadczących usługi dla konsumentów, jak i dla biznesu.

**Szybkie tempo zmian technologicznych, w tym automatyzacja procesów i rozwój AI, znalazły się na ostatnim miejscu, wśród wyzwań które – zdaniem przedstawicieli firm – będą mieć wpływ na działalność firm usługowych w najbliższych pięciu latach.** Wskazało na nią jedynie 29 proc. przedsiębiorstw usługowych. Najczęściej były to firmy z sekcji informacja i komunikacja (52 proc. wskazań) oraz kultura, rozrywka i rekreacja (35 proc.). Ponad 40 proc. badanych przedsiębiorstw uznało, że zmiany technologiczne mogą mieć mały lub bardzo mały wpływ na działania podejmowane przez firmy. Co dziesiąty badany przedsiębiorca nie dostrzegł takiego wpływu. Zjawisko, w którym znaczący odsetek firm usługowych deklaruje brak reakcji na zmiany technologiczne w otoczeniu, można tłumaczyć złożoną kombinacją czynników ekonomicznych, organizacyjnych i psychologicznych. Wiele firm usługowych działa w branżach, w których podstawą jest bezpośredni kontakt i praca manualna (np. usługi kosmetyczne, opiekuńcze). W tych obszarach przedsiębiorcy uważają, że jakość obsługi i relacje z klientem są ważniejsze niż wdrażanie nowych narzędzi cyfrowych (PARP, 2024). W niektórych firmach zauważalna jest też niechęć do nowości i obawa przed koniecznością uczenia się nowych systemów. Część właścicieli nie widzi sensu w modernizacji procesów, jeśli dotychczasowe rozwiązania „działają wystarczająco dobrze”. W niektórych branżach usługowych również klienci nie oczekują nowoczesnych form obsługi, takich jak rezerwacje *online*, płatności mobilne czy *chatboty*. Brak presji ze strony rynku utrwała *status quo* w sposobie działania tych firm, a właściciele nie czują potrzeby wprowadzania zmian. W konsekwencji technologie cyfrowe są odkładane „na później”. Tym bardziej, że małe firmy usługowe charakteryzują się niskim poziomem kapitału

inwestycyjnego oraz ograniczonym dostępem do specjalistycznej wiedzy technologicznej. W rezultacie zmiany technologiczne są postrzegane jako kosztowne i ryzykowne, a nie jako szansa na rozwój. Ponadto, paradoksalnie część przedsiębiorstw usługowych korzysta z nowoczesnych narzędzi (np. portali społecznościowych, aplikacji mobilnych), ale nie postrzega tego jako efektu zmian technologicznych. Dla takich przedsiębiorców cyfryzacja stała się tak powszechna, że przestała być kojarzona z innowacją (GUS, 2024). **W dłuższej perspektywie zaniechanie reakcji przedsiębiorstwa na zmiany technologiczne może prowadzić do osłabienia konkurencyjności wobec firm usługowych, które wdrażają innowacje poprawiające obsługę klienta, dostępność usług online oraz obniżające koszty.**

**Tylko niewielka grupa firm usługowych nie dostrzegą istotnego wpływu wyzwań sektora usług na działalność przedsiębiorstw w najbliższych pięciu latach. Najwięcej takich opinii (10 proc.) dotyczyło wyzwań związanych z dynamicznymi zmianami technologicznymi oraz konkurencją globalną.** Pochodziły one głównie od firm usługowych świadczących nieskomplikowane usługi konsumenckie na rynkach lokalnych – takich jak usługi fryzjerskie, opieka nad dziećmi lub osobami starszymi czy sprzątanie – oraz od przedsiębiorstw świadczących usługi biznesowe przede wszystkim dla firm krajowych, funkcjonujących w określonych łańcuchach dostaw (np. usługi transportowe, magazynowe).

W tabeli 1 prezentujemy zestawienie najważniejszych wyzwań i odpowiadających im działań firm usługowych.

**Tabela 1. Wyzwania i działania podejmowane przez firmy sektora usług**

Obszar	Rodzaje wyzwań	Działania odpowiadające na wyzwania
Niepełność zdarzeń społeczno-gospodarczych	<ul style="list-style-type: none"> <li>niepełność zdarzeń społeczno-gospodarczych,</li> <li>niestabilność gospodarcza,</li> <li>zmiany w kosztach pracy,</li> <li>zmiennosc regulacji prawnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>monitorowanie zmian, elastyczne strategie i dywersyfikacja oferty sposobami firm na radzenie sobie z niepewnością otoczenia,</li> <li>firmy dostrzegają potrzebe planowania ryzyka, wykazywania się elastycznością i umiejętnościami integrowania praktyk ESG,</li> <li>elastyczność zarządzania firmą sposobem na budowanie odporności firmy na zmienność i niepewność otoczenia,</li> <li>wzrost znaczenia umiejętności zarządzania kryzysowego firmą</li> </ul>
Konkurencja globalna	<ul style="list-style-type: none"> <li>łatwość kopiowania innowacji w sektorze usług,</li> <li>presja cenowa skłaniająca firmy usługowe do wyróżnienia się jakością lub innowacją,</li> <li>wzrost znaczenia konkurencji międzynarodowej,</li> <li>rosnące znaczenie eksportu usług</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>konkurowanie jakością, budowanie unikalnej wartości dodanej,</li> <li>konkurowanie na poziomie międzynarodowym, aby stać się strategicznym partnerem, a nie tylko dostawcą prostych usług,</li> <li>dążenie do uzyskiwania korzyści skali,</li> <li>wchodzenie w niszowe specjalizacje</li> </ul>

Wzrost znaczenia zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej	<ul style="list-style-type: none"> <li>rosnące oczekiwania klientów wobec firm usługowych dotyczą uwzględniania zasad ekologii i etyki biznesu,</li> <li>rosnące znaczenie wizerunku marki i reputacji firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zrównoważony rozwój powoli staje się znaczącym elementem w strategiach rozwoju firm usługowych,</li> <li>„zielone inicjatywy” niedocenianym sposobem na budowanie wizerunku firmy</li> </ul>
Starzenie się społeczeństwa polskiego	<ul style="list-style-type: none"> <li>zmiany demograficzne przyczyną trudności w znalezieniu pracowników,</li> <li>wzrost zapotrzebowania na specjalistów,</li> <li>rotacja kadr i związane z nią wysokie koszty rekrutacji i szkoleń,</li> <li>nowe modele pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>firmy inwestują w podnoszenie kwalifikacji i rozwój pracowników, przeciwdziałając niedoborom umiejętności i przygotowując się na proces transformacji oparty na AI,</li> <li>poszukiwanie talentów, szkolenia z IT, programy rozwojowe dla pracowników,</li> <li>wykorzystywanie elastycznych form zatrudnienia dla przyciągnięcia specjalistów,</li> <li>działania mające na celu wzrost produktywności firm usługowych stają się nową fazą rozwoju sektora usług</li> </ul>
Zmiana postaw i preferencji konsumentów i klientów w zakresie świadczonych usług	<ul style="list-style-type: none"> <li>rosnące oczekiwania konsumentów i klientów dotyczą jakości świadczonych usług,</li> <li>problemy związane z pokazaniem wartości niematerialnej świadczonych usług,</li> <li>wyzwania związane z budowaniem lojalności klienta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>personalizacja usług przy zachowaniu efektywności kosztowej,</li> <li>eksponowanie przez firmy wysokiej jakości świadczonych usług, traktowanej jako wyróżnik firmy na rynku (np. szybka reakcja na reklamacje klientów)</li> </ul>
Szybkie tempo zmian technologicznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>automatyzacja procesów jako odpowiedź na brak pracowników i wysokie koszty pracownicze,</li> <li>coraz bardziej popularne wykorzystywanie AI w procesach biznesowych,</li> <li>rosnąca potrzeba zapewnienia cyberbezpieczeństwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>automatyzacja procesów prowadzi do zmniejszenia kosztów pracowniczych,</li> <li>rozwój nowych form łączności z klientem (np. <i>chatboty</i>, platformy <i>self-service</i>),</li> <li>inwestycje w cyberbezpieczeństwo danych,</li> <li>inwestowanie w innowacje poprawiające wizerunek firmy,</li> <li>inwestowanie w podnoszenie kwalifikacji pracowników,</li> <li>inwestowanie w działy B+R i zdolności technologiczne firmy</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań PIE oraz ABSL (2025), PARP (2024), Gibas (2025).

# Podsumowanie

**W Polsce – podobnie, jak ma to miejsce w wysoko rozwiniętych krajach UE – zachodzą zmiany o charakterze strukturalnym.** Jest to proces systematycznego wzrostu zatrudnienia w sektorze usług, także w wyniku relokacji zatrudnienia z sektora przemysłu. **Pod względem udziału w wartości dodanej, liczby przedsiębiorstw usługowych oraz zatrudnienia, sektor usług w Polsce pozostaje mniejszy niż przeciętnie w krajach UE. Decydują o tym cechy strukturalne poszczególnych gospodarek.** Struktura zatrudnienia w usługach w krajach UE jest zróżnicowana. **W polskim sektorze usług istotne znaczenie mają usługi biznesowe,** określane jako nowoczesne, w których zatrudniani są pracownicy o wysokich kwalifikacjach. **Wysoki udział w zatrudnieniu ogółem mają również usługi transportu i gospodarki magazynowej,** co wynika z tranzytowego charakteru Polski. **Rośnie aktywność firm w zakwaterowaniu i gastronomii, znaczenie informacji i komunikacji, usług związanych z obsługą rynku nieruchomości oraz usług profesjonalnych, naukowych i technicznych.**

**W polskim eksporcie dominuje handel towarami, ale eksport usług rośnie bardziej dynamicznie niż ma to miejsce w przypadku towarów.** Jednocześnie zwiększa się udział eksportu usług w polskim PKB, choć nadal pozostaje on niższy niż średnia w Unii Europejskiej. Do 2024 r. w polskim eksporcie usług dominowały usługi transportowe, ale 2024 r. na pierwsze miejsce awansowały pozostałe usługi biznesowe.

**Usługi zorientowane na biznes są szczególnie wrażliwe na zmiany w otoczeniu społeczno-gospodarczym,** co skłania firmy do działań ograniczających negatywne skutki pogorszenia koniunktury. Znamionym przykładem są usługi marketingowe. Wydatki na nie należą do najczęściej ograniczanych w pierwszej kolejności w sytuacji pogorszenia koniunktury. Rezygnacja z nich jest relatywnie łatwa, a przynosi szybko zauważalne i wymierne efekty finansowe. Jednak ograniczanie wydatków na usługi biznesowe jest krótkowzroczne. Z racji swej istoty zorientowane są bowiem na stymulowanie konkurencyjności i poprawę efektywności funkcjonowania korzystających z nich usług firm. Spadek zainteresowania nimi oznacza ograniczenie możliwości stosowania efektywnych narzędzi konkurowania na rynku. **Pozytywnie natomiast należy ocenić rozwój usług informatycznych, które wiążą się z postępem technologicznym w zakresie komunikacji, dostępem do wiedzy, wsparciem w zarządzaniu firmą, optymalizacją procesów biznesowych. Korzystny dla rozwoju całej gospodarki jest także rozwój usług badawczo-rozwojowych.** Wprawdzie skala tych usług w Polsce, w porównaniu z innymi krajami, jest mała, ale wzrost liczby zaangażowanych podmiotów świadczy o rozumieniu dużego znaczenia innowacyjności.

**Ekstrapolacja zidentyfikowanych trendów i obserwowanych zjawisk pozwoliła sformułować przewidywania dotyczące rozwoju sektora usług w Polsce w najbliższych pięciu latach.** Pamiętając, że bazują one na założeniu kontynuacji obserwowanych do tej pory tendencji, uważamy że proces relokacji

zatrudnienia z przemysłu (i rolnictwa) do usług rynkowych będzie kontynuowany w Polsce, podobnie jak wzrost zainteresowania firm usługowych zatrudnianiem pracowników o wysokich kwalifikacjach oraz trend przyspieszonego wdrażania nowych technologii. Jednak **kierunek przyszłych zmian udziału sektora usług w PKB jest niejednoznaczny**, gdyż będzie wypadkową sił działających w przeciwne strony: relokacji pracy z przemysłu do usług oraz wzrostu produktywności pracy w przemyśle w proporcji do usług.

**Duża różnorodność ofert firm usługowych, skierowanych do różnych grup odbiorców, a także zróżnicowane reakcje przedsiębiorstw na zmieniające się otoczenie biznesowe, skłaniają do przedstawienia dwóch możliwych wizji rozwoju firm sektora usług w perspektywie najbliższych pięciu lat.** Pierwsza z nich dotyczy firm ukierunkowanych na świadczenie usług dla biznesu, druga – przedsiębiorstw skoncentrowanych na zaspokajaniu potrzeb konsumentów. Założenia obu wizji rozwoju sektora usług przedstawiamy w tabeli 2 i tabeli 3.

**Tabela 2. Wizja rozwoju firm sektora usług zorientowanego na zaspokajanie potrzeb biznesu**

Trendy wpływające na sektor	Czynniki krytyczne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• automatyzacja, robotyzacja, AI, cyfryzacja,</li> <li>• stosowanie rozwiązań chmurowych i <i>big data</i>,</li> <li>• cyberbezpieczeństwo procesów i danych,</li> <li>• orientacja na klienta,</li> <li>• hiperpersonalizacja i profesjonalizacja procesu dostarczania usługi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilność geopolityczna i ekonomiczna,</li> <li>• zdolność adaptacji firmy do zmieniających się warunków,</li> <li>• inwestycje w technologie cyfrowe,</li> <li>• standardy jakości usług,</li> <li>• rozwój kompetencji kadr sektora, w tym zarządzających firmą,</li> <li>• współpraca firmy z działami B+R,</li> <li>• innowacyjność,</li> <li>• budowa relacji z klientami i partnerami biznesowymi</li> </ul>
Działania planowane w najbliższych 5 latach	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sektor dostarcza usługi w maksymalnym stopniu dopasowane do potrzeb poszczególnych klientów,</li> <li>• wysoki nacisk na jakość świadczonych usług,</li> <li>• transformacja w kierunku automatyzacji, robotyzacji,</li> <li>• zwiększony zakres wykorzystywania AI w realizacji procesów biznesowych pozwala na zwiększenie efektywności i obniżenie kosztów pracy,</li> <li>• współpraca z branżą IT i jednostkami B+R,</li> <li>• zapewnienie bezpieczeństwa systemów,</li> <li>• ciągłe optymalizowanie procesów,</li> <li>• skłonność do konsolidacji firm w sektorze i rozwijające się sieciowanie,</li> <li>• zwinne zespoły zadaniowe,</li> <li>• wzrost zapotrzebowania na wysokie kompetencje z obszaru zarządzania (optymalizacja w firmie, zarządzanie zmianą),</li> <li>• wzrost zapotrzebowania na kompetencje cyfrowe (analityczne, programowanie, cyberbezpieczeństwo),</li> <li>• rosnące znaczenie empatii i rozumienia potrzeb klienta</li> </ul>	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań PIE i ABSL (2025), PARP (2024), Gibas (2025).

**Tabela 3. Wizja rozwoju firm sektora usług zorientowanego na zaspokajanie potrzeb konsumenta**

Trendy wpływające na sektor	Czynniki krytyczne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwój cyfryzacji, automatyzacji, AI,</li> <li>• rosnące znaczenie zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnej konsumpcji,</li> <li>• orientacja na pracownika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilność geopolityczna i ekonomiczna,</li> <li>• zdolność adaptacji do zmieniających się warunków,</li> <li>• zdolność do implementacji nowoczesnych rozwiązań,</li> <li>• ochrona danych,</li> <li>• dostępność i jakość kadr,</li> <li>• inwestycje w kadry,</li> <li>• odpowiedzialna konsumpcja</li> </ul>
Działania planowane w najbliższych 5 latach	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• świadczenie usług dla zmieniającego się odbiorcy (rosnący udział osób starszych oraz zmieniające się style życia młodych),</li> <li>• sektor będzie się koncentrował na wdrażaniu nowych technologii, aby sprostać wymaganiom rynku cyfrowego,</li> <li>• budowa bliskich relacji z partnerami biznesowymi i klientami,</li> <li>• nacisk na ekologię i zrównoważony rozwój zyskuje na znaczeniu,</li> <li>• wzrost zapotrzebowania na kompetencje pracowników z zakresu zarządzania projektem, komunikacją w zespole, zarządzania sytuacjami kryzysowymi,</li> <li>• rosnące zapotrzebowanie na pracowników postępujących się narzędziami informatycznymi,</li> <li>• rosnące znaczenie umiejętności tworzenia aplikacji wspierających komunikację zewnętrzną, mapowania rynku,</li> <li>• budowanie zaufania u klienta,</li> <li>• wzrost zapotrzebowania na umiejętności specjalistyczne charakterystyczne dla danej branży sektora usług</li> </ul>	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań PIE i ABSL (2025), PARP (2024), Gibas (2025).

**Realizacja przedstawionych wizji rozwoju obu grup firm usługowych wiąże się z koniecznością spełnienia krytycznych warunków**, wśród których przedsiębiorcy wymieniają:

- **stabilność i przewidywalność otoczenia biznesowego,**
- **dostęp do kadr i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego,**
- **cyberbezpieczeństwo.**

Zjawiskami, które najtrudniej przewidzieć, są różnego rodzaju kryzysy (m.in. o charakterze zdrowotnym, klimatycznym, politycznym, ekonomicznym). Mogą one w różny sposób wpływać na obie grupy firm usługowych – stanowią zagrożenie rozwojowe, ale mogą też być szansą. Dla przykładu można odwołać się do branży IT, dla której kryzysy ekonomiczne wiążą się z szansą rozwojową wywołaną np. potrzebą redukcji kosztów pracy i poszukiwaniem możliwości wykorzystania automatyzacji czy robotyzacji. Omawiane sektory usług (zorientowany na zaspokajanie potrzeb biznesu oraz kierujący ofertę przede wszystkim do konsumenta) w zakresie rozwoju są ze sobą ściśle powiązane i – co istotne – wpływy te w wielu przypadkach mają charakter wzajemny, szczególnie wobec rosnącego zapotrzebowania na wysokie kompetencje pracowników oraz budowania relacji z partnerami biznesowymi i klientami.

# Aneks. Podział usług na potrzeby raportu

Sekcja		Dział		Grupa	
Kod	Nazwa	Kod	Nazwa	Kod	Nazwa
H	Transport i działalność magazynowa				
I	Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi				
J	Informacja i komunikacja	58	Działalność wydawnicza		
59		Działalność związana z produkcją filmów, nagrań video, programów telewizyjnych, nagrań dźwiękowych i muzycznych			
60		Nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych			
61		Telekomunikacja			
62		Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana			
63		Działalność usługowa w zakresie informacji	63.1	Przetwarzanie danych; zarządzanie stronami internetowymi (hosting) i podobna działalność; działalność portali internetowych	
		63.9	Pozostała działalność usługowa w zakresie informacji		
K	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa				
L	Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości				
M	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	69	Działalność prawnicza, rachunkowo-księgowa i doradztwo podatkowe		
70		Działalność firm centralnych; doradztwo związane z zarządzaniem	70.1	Działalność firm centralnych (head offices) i holdingów, z wyłączeniem holdingów finansowych	
			70.2	Doradztwo związane z zarządzaniem	
71		Działalność w zakresie architektury i inżynierii; badania i analizy techniczne			
72		Badania naukowe i prace rozwojowe			
73		Reklama, badanie rynku i opinii publicznej			
74		Pozostała działalność profesjonalna, naukowa i techniczna			
75		Działalność weterynaryjna			

N	Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	77	Wynajem i dzierżawa
		78	Działalność związana z zatrudnieniem
		79	Działalność organizatorów turystyki, pośredników i agentów turystycznych oraz pozostała działalność usługowa w zakresie rezerwacji
		80	Działalność detektywistyczna i ochroniarska
		81	Działalność usługowa związana z utrzymaniem porządku w budynkach i zagospodarowaniem terenów zieleni
		82	Działalność związana z administracyjną obsługą biura i pozostała działalność wspomagająca prowadzenie działalności gospodarczej
P	Edukacja		
Q	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna		
R	Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją		
S	Pozostała działalność usługowa		

Uwaga: kolorem różowym zaznaczono usługi biznesowe, a fioletowym skierowane w większym stopniu do konsumentów.

Źródło: opracowanie własne PIE.

# Bibliografia

- ABSL (2025), *Sektor usług biznesowych w Polsce 2025*, <https://www.businessinmalopolska.pl/uploads/pdf/publication/absl-2025-pl-20250627-skompresowany.pdf> [dostęp: 21.10.2025].
- Banasik, M. (2023), *Wpływ pandemii COVID-19 na działalność przedsiębiorstw z sektora MŚP*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, nr 4(103), <https://journals.wsb.poznan.pl/index.php/znwsb/article/view/1939> [dostęp: 17.10.2025].
- Cyrek, M. (2004), *Dylematy rozwoju w kierunku gospodarki typu usługowego opartej na wiedzy*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, nr 5, [https://www.ur.edu.pl/files/ur/import/Zeszyty/zeszyt-5/13\\_cyrek.pdf](https://www.ur.edu.pl/files/ur/import/Zeszyty/zeszyt-5/13_cyrek.pdf) [dostęp: 22.10.2025].
- Dominiak, J. (2022), *Wpływ pandemii COVID-19 na zmiany w sektorze usług w Polsce*, „Prace Komisji Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, nr 36, [https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10\\_24917\\_20801653\\_362\\_8](https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10_24917_20801653_362_8) [dostęp: 16.10.2025].
- Dzierżanowski, P. (2023), *Przeciwdziałanie zaburzeniom w międzynarodowych łańcuchach dostaw*, „Biuletyn PISM”, nr 44 (2665), <https://www.pism.pl/publikacje/przeciwdzialanie-zaburzeniom-w-miedzynarodowych-lancuchach-dostaw> [dostęp: 16.10.2025].
- Eurostat (2025a), *Enterprise statistics by size class and NACE Rev. 2 activity (from 2021 onwards)*, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sbs\\_sc\\_ovw\\_\\_custom\\_18206255/default/table](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sbs_sc_ovw__custom_18206255/default/table) [dostęp: 25.09.2025].
- Eurostat (2025b), *Gross value added and income by main industry (NACE Rev. 2)*, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nama\\_10\\_a10\\_\\_custom\\_18425533/default/table](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nama_10_a10__custom_18425533/default/table) [dostęp: 15.10.2025].
- Fazlagić, J. (2012), *Czy Twoja firma jest innowacyjna? Jak poszukiwać innowacji w sektorze usług? Podpowiedzi dla MSP*, PARP, Warszawa, [http://www.fazlagic.pl/wp-content/uploads/2024/01/4\\_Czy-Twoja-Firma-Jest-Innowacyjna.pdf](http://www.fazlagic.pl/wp-content/uploads/2024/01/4_Czy-Twoja-Firma-Jest-Innowacyjna.pdf) [dostęp: 22.10.2025].
- Gibas, T. (2025), *Globalizacja: szanse i zagrożenia dla polskich firm w 2025 roku*, <https://gibasbc.com/globalizacja/> [dostęp: 22.10.2025].
- Gorynia, M., Kuczevska, J. (2023), *Zmiany wywołane pandemią COVID-19 w sektorze MŚP i ich wpływ na realizację procesów biznesowych*, PWE, Warszawa, [https://mariangorynia.pl/wp-content/uploads/Gorynia\\_Kuczevska\\_2023\\_Zmiany-wywołane\\_pandemia\\_covid-19-compressed.pdf](https://mariangorynia.pl/wp-content/uploads/Gorynia_Kuczevska_2023_Zmiany-wywołane_pandemia_covid-19-compressed.pdf) [dostęp: 16.10.2025].
- GUS (2019-2024), *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, za lata 2019-2024*, Warszawa, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-rzeczypospolitej-polskiej-2024,2,24.html> [dostęp: 20.10.2025].

- GUS (2023), *Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w jednostkach administracji publicznej, przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2023 roku*, Warszawa, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/wykorzystanie-technologii-informacyjno-komunikacyjnych-w-jednostkach-administracji-publicznej-przedsiębiorstwach-i-gospodarstwach-domowych-w-2023-roku,3,23.html> [dostęp: 23.10.2025].
- GUS (2025a), *Usługi biznesowe w 2023 r.*, Warszawa, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/handel/uslugi-biznesowe-w-2023-r-,16,10.html> [dostęp: 15.10.2025].
- GUS (2025b), *Roczne wskaźniki cen towarów i usług konsumpcyjnych od 1950 r.*, Warszawa, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/wskazniki-cen/wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych-pot-inflacja-/roczne-wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych/> [dostęp: 15.10.2025].
- GUS (2025c), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2022-2024*, Warszawa, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-polsce-w-latach-2022-2024,14,11.html> [dostęp: 31.10.2025].
- Iwaszczuk, N. (2021), *Ryzyko w działalności gospodarczej: definicje, klasyfikacje, zarządzenie*, Kraków, <https://min-pan.krakow.pl/wydawnictwo/wp-content/uploads/sites/4/2021/12/IWASZCZUK-Ryzyko.pdf> [dostęp: 21.10.2025].
- Jabłoński, A. (2015), *Stabilność finansowa przedsiębiorstwa a jego model biznesu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, nr 31 (104), <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171388613> [dostęp: 16.10.2025].
- Kukotowicz, P., Leszczyński, P., Mądry, T., Ogórek, S. (2024), *Realizacja celów zrównoważonego rozwoju w polskim biznesie*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, [https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2024/05/Raport\\_PIE\\_Realizacja-celow-zrownowazonego-rozwoju-w-polskim-biznesie.pdf](https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2024/05/Raport_PIE_Realizacja-celow-zrownowazonego-rozwoju-w-polskim-biznesie.pdf) [dostęp: 23.10.2025].
- Le Bris, D. (2022), *Why Jean Fourastié's Theory of Economic Development is Still Relevant Today*, <https://www.promarket.org/2022/04/08/jean-fourastie-theory-economic-development/> [dostęp: 2.10.2025].
- Mętrak, T. (2020), *Negatywny wpływ niepewności prawa na biznes w Polsce*, „Debiuty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej”, nr 20, [https://wydawnictwo.wsb.pl/sites/wydawnictwo.wsb.pl/files/czasopisma-tresc/02\\_Metrak.pdf](https://wydawnictwo.wsb.pl/sites/wydawnictwo.wsb.pl/files/czasopisma-tresc/02_Metrak.pdf) [dostęp: 21.10.2025].
- MIK (2025), *Miesięczny Indeks Koniunktury*, <https://mik.pie.net.pl/> [dostęp: 21.10.2025].
- NBP (2021), *Międzynarodowy handel usługami Polski w 2020 roku*, Warszawa, <https://nbp.pl/wp-content/uploads/2022/09/mhu-2020-1.pdf> [dostęp: 15.10.2025].

- NBP (2024a), *Szybki Monitoring NBP*, nr 4/24, <https://nbp.pl/wp-content/uploads/2024/10/Szybki-Monitoring-NBP-pazdziernik-2024.pdf> [dostęp: 21.10.2025].
- NBP (2024b), *Raport o inflacji*, <https://nbp.pl/wp-content/uploads/2024/11/Raport-o-inflacji-listopad-2024-PL.pdf>, [dostęp: 30.10.2025].
- Owusu, S., Szirmai, A., Foster-McGregor, N. (2020), *The rise of the service sector in the global economy*, "UNU-MERIT Working Papers, No. 2020-056", <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/326758/1/wp2020-056.pdf> [dostęp: 3.11.2025].
- PARP (2024), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa, [https://popw.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ROSS\\_2024\\_skorygowany\\_13\\_10\\_2025.pdf](https://popw.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ROSS_2024_skorygowany_13_10_2025.pdf) [dostęp: 23.10.2025].
- PwC (2025), *PwC's 28th Annual Global CEO Survey. Reinvention on the edge of tomorrow*, <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2025/28th-ceo-survey.pdf> [dostęp: 23.10.2025].
- Rozbicka, I. (2025), *Dynamiczny wzrost liczby osób w wieku 65+ w populacji Polski*, „Tygodnik Gospodarczy PIE”, nr 39, <https://pie.net.pl/tygodnik-gospodarczy-39-2025-2-pazdziernika-2025/#3> [dostęp: 23.10.2025].
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 września 2015 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (Dz. U. 2015 poz. 1676), <https://dziennikustaw.gov.pl/D2015000167601.pdf> [dostęp: 2.10.2025].
- Szczukocka, A. (2013), *Statystyczna ocena znaczenia sektora usług w gospodarce Polski*, Łódź, [https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/28822/Szczukocka\\_Statystyczna%20ocena%20znaczenia%20sektora%20uslug.pdf](https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/28822/Szczukocka_Statystyczna%20ocena%20znaczenia%20sektora%20uslug.pdf) [dostęp: 3.10.2025].
- WTO (2025), *WTO Stats*, <https://stats.wto.org/> [dostęp: 14.10.2025].
- (www1) <https://gim.com.pl/braki-kadrowe-jak-automatyzacja-moze-pomoc-w-rozwiazaniu-tego-problemu/> [dostęp: 23.10.2025]

# Spis wykresów i tabel

## SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Struktura podmiotowa, pracujących oraz nakładów inwestycyjnych w poszczególnych sektorach gospodarki w latach 2019-2023 (w proc.) . . . . .	9
Wykres 2. Dynamika liczby podmiotów gospodarczych, pracujących i wartości nakładów inwestycyjnych w 2023 r. w porównaniu z 2019 r. (w proc.) . . . . .	10
Wykres 3. Udział i miejsce Polski w światowym eksporcie usług w latach 2019-2024 . . . . .	12
Wykres 4. Eksport usług w podziale na kierunki w latach 2019-2024 (udział proc. w całości eksportu usług) . . . . .	13
Wykres 5. Składowe eksportu usług w latach 2019-2024 (w mld PLN) . . . . .	14
Wykres 6. Wartość dodana w poszczególnych sektorach gospodarki jako procent PKB w 2024 r. . . . .	15
Wykres 7. Miejsce sektora usług w gospodarkach polskiej i unijnej (w proc.) . . . . .	16
Wykres 8. Usługi skierowane do biznesu i skierowane bardziej do konsumenta w krajach UE w 2023 r. (w proc.) . . . . .	17
Wykres 9. Struktura usług skierowanych bardziej do konsumenta niż klienta biznesowego w Polsce i UE w 2023 r. (w proc.) . . . . .	19
Wykres 10. Struktura usług biznesowych według sekcji PKD w Polsce i UE w 2023 r. (w proc.) . . . . .	20
Wykres 11. Silne i bardzo silne utrudnienia w działalności firm usługowych w 2024 r. (poszczególne bariery, w proc.) . . . . .	23
Wykres 12. Działania firm podejmowane w 2024 r. (w proc. wypowiedzi przedstawicieli firm należących do różnych sekcji PKD sektora usług) . . . . .	26
Wykres 13. Możliwości wpływu poszczególnych wyzwań na działalność firm usługowych w najbliższych 5 latach w opinii firm usługowych (w proc. wypowiedzi) . . . . .	31

## SPIS TABEL

Tabela 1. Wyzwania i działania podejmowane przez firmy sektora usług . . . . .	34
Tabela 2. Wizja rozwoju firm sektora usług zorientowanego na zaspokajanie potrzeb biznesu . . . . .	37
Tabela 3. Wizja rozwoju firm sektora usług zorientowanego na zaspokajanie potrzeb konsumenta . . . . .	38

# Polski Instytut Ekonomiczny

Polski Instytut Ekonomiczny to publiczny *think tank* ekonomiczny z historią sięgającą 1928 roku. Instytut przygotowuje raporty, analizy i rekomendacje dotyczące kluczowych obszarów gospodarki oraz życia społecznego w Polsce, z uwzględnieniem sytuacji międzynarodowej. Jego obszary badawcze to przede wszystkim makroekonomia, energia, gospodarka światowa, gospodarka cyfrowa, ekonomia behawioralna oraz procesy społeczne.