

# RYNEK OUTSOURCINGU W POLSCE 2016-2017



## Potencjał rozwojowy rynku outsourcingu i jego wpływ na rynek pracy

Polska jest europejskim liderem branży outsourcingu i centralizacji usług wspólnych już od wielu lat. Z liczbą ponad 212 000 zatrudnionych w sektorach BPO i SSC zajmujemy już trzecie miejsce na świecie i wciąż przyciągamy kolejnych zagranicznych inwestorów. Globalne korporacje poszukują możliwości rozwoju w Polsce w ramach coraz bardziej zaawansowanych obszarów, przez co porównują Polskę, ale i naszych pracowników, już nie tylko z innymi krajami z regionu Europy Środkowo-Wschodniej, lecz także z wysoko rozwiniętymi gospodarkami Europy Zachodniej.



**Agata Piątek**

business services national practice head  
w Hays Poland

Dynamiczny rozwój i ewolucja sektora usług wspólnych przez lata zmieniły całą polską gospodarkę, jednocześnie umożliwiając ludziom znającym języki obce rozwój innych kompetencji.

### Ciekawe ścieżki rozwoju

Niezmiennie od kilku lat ogromne znaczenie ma znajomość języka niemieckiego, którego poszukuje już ok 75 proc. firm lokujących w Pol-

skę swoje centra usług. Dodatkowo interesujące możliwości mają osoby władające językiem francuskim, włoskim i niderlandzkim, jednocześnie pojawia się coraz więcej rekrutacji z językami trudniej dostępnymi, jak fiński, szwedzki czy hebrajski. Pojawiają się ciekawe ścieżki rozwoju w obszarach, o których centralizacji jeszcze kilka lat temu nawet nikt nie myślał, jak np. zakupy strategiczne. Co ważne, i wcześniej niespotykane, w Polsce coraz częściej pojawiają się oferty zatrudnienia na stanowiskach najwyższego szczebla z odpowiedzialnością za obszary całej Europy, jak i role globalne. Praca ta często wykonywana może być z dowolnego miejsca na świecie, a decydujące jest doświadczenie i kompetencje odpowiedniego kandydata, a tych w Polsce nie brakuje. Rozwój pionowy w firmie nie jest też już jedyną ścieżką kariery, na którą można liczyć, gdyż pojawiają

się również możliwości awansu poziomego w ramach struktur innych zespołów czy funkcji, bądź też stanowiska eksperckie i role związane z zarządzaniem projektami np. optymalizacji procesów.

### Ciekawe wyzwania

Ten ciągły rozwój i związane z nim lokowanie w Polsce coraz bardziej zaawansowanych procesów biznesowych wpłynął również na postrzeganie sektora, które zmieniło się w ostatnich latach na plus. Oferty pracy w firmach typu Shared Service Centres oferują ciekawe wyzwania, na bardzo kompleksowych stanowiskach specjalistycznych, w nowych dla sektora obszarach. Obszary te to na przykład wcześniej wspomniane zakupy strategiczne, ale także dziedziny związane z ochroną własności intelektualnej i prawem patentowym czy też pozycje wymagające znajomości metod ilościowych, służące analizom rynków finansowych. Pracodawcy ci często są siłą napędową mniejszych miast, podczas gdy jeszcze 10 lat temu tego typu stanowiska były zlokalizowane tylko w stolicy lub też w ogóle nie były oferowane w Polsce. Aktualnie firmy zlokalizowane w miastach innych niż Warszawa bez większych problemów są w stanie zainteresować pracą u siebie kandydatów ze

stolicy lub z innych krajów, przy czym warunkiem kluczowym do decyzji o relokacji często będzie zakres obowiązków, na dalszym planie zostawiając kwestie finansowe. Warto jednak przy okazji dodać, że warunki finansowe na stanowiskach eksperckich często nie różnią się znacznie od tych warszawskich.

### „Work-life balance”

Aktualne wyzwania rekrutacyjne to niezmiennie trudność w rekrutacji na stanowiska z obszaru nowoczesnych technologii, wymagające znajomości języków obcych czy zatrudnienia w krótkim czasie kilkunastu lub nawet kilkudziesięciu osób o skomplikowanych kompetencjach technicznych. Ta sytuacja daje również młodym ludziom, którzy dopiero planują rozpoczęcie kariery zawodowej, ogromne możliwości odpowiedniego zaplanowania swojego rozwoju podczas studiów, aby później pozytywnie odpowiedzieć na potrzeby pracodawców. Jednocześnie firmy wychodzą naprzeciw nowemu pokoleniu pracowników, mając świadomość, że przedstawiciele pokolenia wchodzącego właśnie na rynek pracy mają inne oczekiwania wobec kariery zawodowej niż starsi pracownicy, a podwyżki i awanse przestają już być głównym motywatorem dla pracownika. Dla

tego zabiegając o uwagę najmłodszej kadry, pracodawcy z sektora przypisują szczególne znaczenie kwestii równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym czyli tzw. work-life balance oraz kulturze pracy w swoich strukturach. Starają się elastycznie podchodzić do czasu, miejsca i przestrzeni pracy, często czyniąc aranżację biura swoją wizytówką i czynnikiem przekonującym kandydatów do podjęcia współpracy właśnie z tą, a nie inną organizacją.

### Budowanie świadomości

Dużo uwagi pracodawcy poświęcają również budowaniu świadomości o ofercie sektora wśród pracowników młodego pokolenia, a zdecydowana większość firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych decyduje się na nawiązanie współpracy z uczelniami wyższymi. Działania te nie ograniczają się tylko i wyłącznie do rekrutacji na uczelniach, ale polegają również na przygotowaniu wspólnych konferencji, szkoleń i kursów dla studentów bądź też projektów edukacyjnych, których owocem często bywają różnego rodzaju staże. Bardziej zaawansowaną formą współpracy, choć wciąż jeszcze rzadziej spotykaną, są wspólne programy nauczania, jednak biorąc pod uwagę prognozy dalszego rozwoju, na pewno będziemy widzieć coraz więcej tego typu inicjatyw.

# W drodze do cyfrowej rewolucji

Pojęcie archiwizacji przez lata było kojarzone z teczkami, segregatorami lub pudłami wypełnionymi dokumentami papierowymi. Dziś coraz częściej dokument rozumiemy jako elektroniczny plik dostępny na komputerze lub w telefonie. Rzeczywistość biznesowa i prawna ulega tak szybkiej transformacji, że bardziej uzasadnione od pytania, czy dokument papierowy zostanie zastąpiony przez elektroniczny wydaje się pytanie, kiedy to się stanie?



**Dominik Łabiński**

menadżer ds. rozwoju usług  
BPO Xerox Polska

Potwierdza to wejście w życie w lipcu ub. roku Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie identyfikacji elektronicznej i usług zaufania w odniesieniu do transakcji elektronicznych na rynku wewnętrznym oraz nowelizacja Kodeksu Cywilnego. W ich świetle dokumentem uznaje się informację zapisaną na nośniku innym niż papier.

## Redukcja kosztów

Nie ma biura, w którym papier zostałby całkowicie wyeliminowany z obiegu, jednak trendy wskazują na znaczne ograniczenie liczby tradycyjnych dokumentów. Coraz więcej firm inwestuje w rozwiązania do digitalizacji i automatycznego odczytu takich danych. Szacunkowa wartość tego rynku w Polsce wynosi ok. 700 mln zł i z roku na rok rośnie w tempie ok. 20 proc. Archiwizacja dokumentów papierowych to najpopularniejsza usługa zlecanych wyspecjalizowanym podmiotom: 73 proc. firm korzysta z usług firm zewnętrz-

nych, a 66 proc. posiada partnera w zakresie digitalizacji dokumentów. Redukcja kosztów była główną motywacją przy podejmowaniu decyzji o outsourcingu skanowania dokumentów i wdrożenia koncepcji „biura bez papieru”. Dziś czynnik finansowy jest nadal istotny, ale już nie jedyny. Coraz większą rolę odgrywa kwestia efektywności i jakości kluczowych procesów biznesowych, co wpływa bezpośrednio na konkurencyjność i pozycję firmy. Banki, towarzystwa ubezpieczeniowe czy operatorzy telekomunikacyjni przykładają większą wagę do jakości sprzedaży i obsługi klienta. Skrócenie czasu procesowania wniosku, reklamacji czy zgłoszenia szkody, staje się jednym z najważniejszych czynników pozyskania lub utrzymania klienta.

## Skrócenie czasu realizacji

Najlepszą drogą do zwiększenia efektywności procesów jest wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów. Praca z dokumentem elektronicznym to nie tylko skrócenie czasu realizacji poszczególnych czynności merytorycznych, dzięki eliminacji czasochłonnej i kosztownej logistyki dokumentów, ale przede wszystkim możliwość szczegółowej analizy procesów i ciągłej optymalizacji. Przejście firmy na pracę z dokumentem elektronicznym to nie tylko inwestycja w bazę techniczną do skanowania (skanery dokumentowe i aplikacje skanujące), ale przede wszystkim odpowiednia infrastruktura systemowa, która pozwoli na realizację procesów



merytorycznych przy wykorzystaniu obrazu dokumentu.

Zapotrzebowanie na specjalistyczne know-how w zakresie elektronicznej archiwizacji dokumentów stało się głównym czynnikiem rozwoju rynku dostawców usług outsourcingowych w obszarze profesjonalnego zarządzania dokumentami. W pierwszej fazie firmy decydowały się na przekazanie dokumentów do archiwum zewnętrznego. Powierzenie archiwizacji wyspecjalizowanym podmiotom pozwoliło na zwiększenie bezpieczeństwa dokumentów przy jednoczesnym obniżeniu kosztów ich składowania. Następnie zaczęto je skanować i digitalizować, umożliwiając dostęp z każdego miejsca. Kolejnym krokiem było wdrożenie aplikacji, która umożliwiła nie tylko sprawny podgląd obrazów dokumentów, ale pozwoliła wykonywać konkretne zadania we współpracy z systemami dziedzinowymi (finansowymi, kadrowo-płacowymi czy też obsługi klienta).

## Wyzwanie dla firm

Duża liczba wykorzystywanych rozwiązań stanowi dzisiaj wyzwanie dla wielu firm. Już sama lista robi wrażenie: obsługa kancelarii w systemie będącym często systemem dostawcy usługi kancelaryjnej, przechowywanie zeskanowanych dokumentów w innym systemie – elektronicznym repozytorium, dodatkowe systemy klasy BPM obsługujące procesy merytoryczne i archiwizacja oryginałów.

Dlatego najbardziej poszukiwani są dostawcy świadczący usługi skanowania i posiadający odpowiednią technologię do pracy na dokumentach elektronicznych. Nie bez znaczenia są też wypracowane, ujednolicone procedury i procesy w ramach jednej platformy systemowej. Z własnego doświadczenia wiem, że partnerstwo Xerox z czołowym dostawcą rozwiązań klasy ECM (Enterprise Content Management) Hyland Software pomaga

jeszcze lepiej skupiać się na konkretnych potrzebach klientów. Dobrym przykładem jest platforma onBase, pozwalająca w ramach jednolitego rozwiązania systemowego rejestrować, składować i udostępniać elektroniczne obrazy dokumentów zgodnie ze wszelkimi wymaganiami prawnymi. Pomaga także archiwizować dokumenty, realizować procesy merytoryczne (workflow), a także generować i wysyłać dokumenty w wersji papierowej i elektronicznej.

Kolejnym krokiem w dążeniu do cyfrowej rewolucji jest upowszechnienie podpisu biometrycznego na umowie elektronicznej. Narzędzia, zarówno prawne, jak i technologiczne, są już do dyspozycji klientów. Zapewne jest to kwestia kilku lat. Wtedy na rynek pracy wejdzie pokolenie przekonane, że papierowa wersja umowy to zbędny koszt – zarówno finansowy, jak i ekologiczny.

# Systematyczny wzrost rynku outsourcingu w Polsce – przyczyny i skutki

**Region Europy Środkowo-Wschodniej (EŚW) posiada ogromny potencjał w segmencie usług typu BPO. W całym regionie funkcjonuje aktualnie ok. 1000 międzynarodowych centrów usług, a zatrudnienie w sektorze waha się między 270 a 300 tys. pracowników.**



**Katarzyna Cebulska-Bajera**

prezes Mellon Polska

Liderem w regionie jest Polska, gdzie sektor nowoczesnych usług dla biznesu rozwija się dynamicznie od ok. 2005 r., a średnioroczny wzrost zatrudnienia w ostatnich kilku latach wynosi ok. 20 proc. Głównymi atutami Polski w przyciąganiu tego typu projektów są: korzystny klimat inwestycyjny, wysokie kwalifikacje polskich pracowników oraz rozwój nowoczesnej infrastruktury okołobiznesowej.

## Dlaczego właśnie Polska?

Warto również zwrócić uwagę na fakt, że poza wyżej wymienionymi zaletami, Polska oferuje różnorodność lokalizacji dla sektora, dzięki czemu, w zależności od specyfiki projektu, inwestor ma do wyboru kilka możliwości. Niektóre z miast zbudowały na tyle silną pozycję, że rozpoznawane są już na całym świecie.

W ciągu ostatnich pięciu lat największe polskie aglomeracje przeżyły dynamiczny rozwój pod względem napływu inwestycji usługowych. W chwili obecnej w sektorze nowoczesnych usług zatrudnionych jest blisko 130 tys. wykwalifikowanych pracowników

specjalizujących się w usługach finansowych, księgowości, wsparcia działu kadr, konsultingu oraz IT.

Co ważne, w Polsce nie tylko zwiększa się zatrudnienie w sektorze, ale zmianom ulega również wachlarz usług oferowanych przez działające w naszym kraju centra. Wraz z rozwojem rynku usług dla biznesu i włączaniem w ich zakres coraz bardziej złożonych procesów oraz ze względu na dotychczasowe pozytywne doświadczenia branży, w Polsce coraz częściej powstają tzw. Knowledge Process Centres oraz Centres of Excellence. W tychże centrach prowadzi się m.in. analizy finansowe, marketingowe, badania i rozwój oprogramowania, dzia-

łalność związaną z zarządzaniem ryzykiem oraz inne procesy wymagające dogłębnego know-how po stronie usługodawcy. Z racji coraz szerszego spektrum operacyjnego, ale i geograficznego świadczonych w ramach BSS usług, coraz częściej Polska konkuruje o projekty nie tylko z innymi państwami regionu, ale także z państwami azjatyckimi i południowo-amerykańskimi. Jednak dzięki jakości świadczonej pracy, bliskości kulturowej z Europą Zachodnią oraz Stanami Zjednoczonymi, znajomości języków obcych oraz mniejszym różnicom czasowym, Polska stała się docelową i godną zaufania lokalizacją dla centrów usług BPO.



**DUŻO WIĘCEJ  
NIŻ USŁUGI**



**FACILITY  
MANAGEMENT**



**DIGITAL  
SERVICES  
& BUSINESS  
PROCESS  
OUTSOURCING**



**INDUSTRIAL  
SERVICES**

[www.impel.pl](http://www.impel.pl)



# Czym polskie firmy mogą kusić zdolnych specjalistów?

**W raporcie Raconteur of Outsourcing z września 2016 r. Polska uznana została za najatrakcyjniejszą lokalizację outsourcingu w modelu nearshore w Europie. Jako uzasadnienie podano przede wszystkim niskie koszty, wysokie kompetencje specjalistów i bardzo sprzyjające otoczenie biznesowe. Nic więc dziwnego, że ten model usług biznesowych bardzo dynamicznie się w Polsce rozwija. Za stolicę międzynarodowych centrów biznesowych uważany jest powszechnie Kraków, jednak w przypadku usług IT z powodzeniem rywalizują z nim takie ośrodki jak Katowice, Wrocław czy nawet Rzeszów.**



**Michał Soja**

sales director w JCommerce

Branża IT jest bardzo specyficzna, także w przypadku outsourcingu. Podobnie jak w każdej innej branży bierze się tutaj pod uwagę przede wszystkim koszty, jednak to, co ją wyróżnia, to wciąż rosnący deficyt specjalistów IT na rynku pracy. Problem ten dotyczy wszystkich krajów, ale wysoko rozwinięte gospodarki cechują się też znacznie większym popytem, a co za tym idzie – także znacznie większą luką pomiędzy popytem a podażą. Konsekwencje takiego stanu rzeczy są łatwe do przewidzenia – ogromna konkurencja firm w wyścigu po najlepszych specjalistów, rosnące płace i koszty pozapłacowe (wystarczy wspomnieć nieraz bardzo ekstrawaganckie programy benefitowe międzynarodowych korporacji) i coraz większe trudności w rekrutacji.

Jest też druga strona medalu. Na niedoborach na lokalnym rynku korzystają pracownicy, którzy w normalnych warunkach nie mieliby szans na dobre warunki zatrudnienia. Nasi zagraniczni klienci wskazują przede wszystkim takie problemy z pracownikami zatrudnianymi lokalnie:

- brak podstawowych kompetencji programistycznych,
- powierzchowna znajomość języków programowania,
- brak samodzielności i umiejętności rozwiązywania problemów,

- niska wydajność pracy, tworzenie niskiej jakości oprogramowania,
- brak udokumentowanego doświadczenia, wpisanego w CV,
- wygórowane oczekiwania w stosunku do umiejętności.

## Offshoring kontra nearshoring

Wydawałoby się, że w tej sytuacji naturalnym kierunkiem outsourcingu będą więc ogromne rynki pracy w Azji (głównie w Indiach czy Chinach), które oferują dużą liczbą wykwalifikowanych pracowników i niskie koszty pracy. Jednak w przypadku branży IT offshoring nie sprawdza się tak dobrze, jak w innych branżach. Dlaczego? Okazuje się, że bardzo istotne są tu takie elementy, jak podobieństwo kulturowe, prawne, organizacyjne, a także tak wydawałoby się mało istotne aspekty, jak możliwość pracy w tych samych godzinach, w podobnych strefach czasowych. Ma to związek z charakterystyką projektów IT, często opartych na SCRUM, który wymaga

ściślej komunikacji między zespołem a klientem. Alternatywą jest więc nearshoring, czyli outsourcing do krajów położonych bliżej. A na tym zyskują kraje Europy Środkowo-Wschodniej, w tym w bardzo dużym stopniu Polska.

## Programiści z Polski

W takich krajach jak Wielka Brytania, anegdotyczny już polski hydraulik zastępowany jest coraz częściej przez polskiego programistę. I to on staje się powoli najcenniejszą marką polskiej gospodarki. HackerRank porównał kompetencje programistyczne specjalistów z 50 krajów świata i umieścił Polaków na wysokim 3 miejscu, za Chińczykami i Rosjanami, ale za to pozostawiając daleko w tyle Niemców, Brytyjczyków, a nawet Amerykanów. Co więcej, kiedy porównano kompetencje w zakresie konkretnych specjalizacji, polscy programiści Java zajęli 1. miejsce. Do tego większość młodych Polaków świetnie dogaduje się po angielsku, są także chwaleni za

komunikatywność, umiejętność rozwiązywania problemów, zaangażowanie w wykonywane obowiązki.

## Dlaczego outsourcing z Polski

Na to wszystko nakłada się zmiana w mentalności młodych Polaków, którzy nie decydują się już na emigrację tak chętnie, jak jeszcze przed dekadą. Zwłaszcza w przypadku specjalistów IT, których zarobki w Polsce znacznie przewyższają średnie zarobki w gospodarce, dzięki czemu ich warunki życia nie odbiegają już od warunków życia emigrantów. Do tego polskie firmy, które zajmują się wynajmem pracowników IT w Polsce, coraz częściej decydują się na ekspansję na rynki zagraniczne, umożliwiając swoim pracownikom pracę w prestiżowych, międzynarodowych projektach. JCommerce tylko w 2016 r. zwiększyło swoje przychody z zagranicy o 240 proc. w stosunku do 2015 r., dochodząc do 30 proc. wszystkich przychodów firmy. Dynamiczny rozwój nie jest jednak możliwy bez sprawnego pozyskiwania pracowników na rynku polskim, który przecież również nie należy do najłatwiejszych. Czym polskie firmy mogą kusić zdolnych specjalistów? Przede wszystkim właśnie ciekawymi projektami zagranicznymi, które spełniają ich ambicje i gwarantują atrakcyjne wynagrodzenie. Firma zatrudniająca utalentowanych specjalistów, posiadająca w swoim portfolio ciekawe zagraniczne projekty, staje się także znacznie bardziej konkurencyjna na rynku lokalnym, który – przy wciąż jeszcze poprawnym poziomie wzrostu gospodarczego, także staje się coraz bardziej otwarty na outsourcing usług IT.



## Namacalne korzyści

**Najbardziej dynamicznie rozwijające się firmy to te, które najlepiej wykorzystują możliwości rynkowe i rozwijają się szybciej od konkurentów. Outsourcing jest jednym ze sposobów, który pozwala osiągnąć te cele niemal w każdym przedsiębiorstwie.**



**Małgorzata Wiśniewska**

prezes zarządu  
Impel Digital Synergy Sp. z o.o.

etatu dla kuriera, księgowej czy prawnika, o ile nie jest to trzon jego działalności gospodarczej. W ten sposób przedsiębiorca na pewno oszczędza czas, zwykle także pieniądze, a na pewno zyskuje na jakości – oddaje część obowiązków w ręce specjalistów.

## Jakie branże korzystają z outsourcingu?

Ta sama zasada działa w powiększeniu dla dużych przedsiębiorstw. Niemal powszechne jest już przekazywanie odrębnym firmom obsługi informatycznej, księgowej, czy kadrowo-płacowej. Oprócz korzyści finansowej i jakościowej, firmy zyskują także uporządkowaną ekspercką wiedzę o otoczeniu gospodarczym

i swojej konkurencji. Jednocześnie wykorzystują zaoszczędzony czas i energię własnych pracowników na kluczową dla siebie działalność. Outsourcing jest niezwykle popularny w branży budowlanej i produkcyjnej (zamiast zajmować się śledzeniem zmian w otoczeniu prawnopodatkowym lepiej powierzyć ten obszar wyspecjalizowanej firmie zewnętrznej) oraz finansowej (np. zamiast zatrudniać pracowników dla zapewnienia bezpieczeństwa fizycznego, można powierzyć kompleksową obsługę tego obszaru firmie ochroniarskiej).

## Outsourcing jak zastrzyk energii

Bez względu na branżę, najczęściej outsourcingowane obszary biznesowe to księgowość, usługi informatyczne, ubezpieczenia oraz czynności kadrowo-płacowe. Wynika to przede wszystkim z oszczędności finansowej, ale to nie jedyna korzyść, jaką zyskuje firma.

Wydzielenie usług wspierających oraz nadanie im autonomii daje szansę na ich profesjonalizację oraz dostęp do specjalistów z większą wiedzą i doświadczeniem znacznie szerszym niż własne służby back office. Wewnątrzfirmowi specjaliści od HR-u, księgowości czy IT działający nieco „obok” oraz na rzecz głównego biznesu, często bywają niedoceniani przez zarządy spółek, które najchętniej premijują bohaterów pierwszego planu. Na obecnym rynku pracy, który jest coraz bardziej rynkiem pracy pracownika, bardzo szybko skutkuje to tym, że najlepsi nasi pracownicy „uciekają” do tych firm, które oferują ciekawsze wyzwania. Korzyści ze współpracy z profesjonalistą w zakresie outsourcingu poszczególnych obszarów biznesowych są wyraźne i namacalne. W wyniku „wyprowadzenia” zadań powtarzalnych na zewnątrz, następuje zwiększenie efektywności własnych specjalistów (skupiają

się na zadaniach analitycznych, zamiast podejmować rutynowe i czasochłonne działania operacyjne), efektywniej wykorzystywany jest więc czas pracy. Firma staje się bardziej konkurencyjna, szybciej reaguje na możliwości rynkowe i działa skuteczniej. Dodatkowo, oszczędności wynikające z outsourcingu (np. brak opłat za infrastrukturę, jedynie za usługi) pozwalają wykorzystać wolne środki na rozwój, nowe inwestycje i innowacyjne rozwiązania. Pozostaje zatem pytanie, co można oddać w outsourcing? W zasadzie każdy obszar biznesowy, w którym firma nie ma swojego własnego know-how, włączając w to również specjalizowane usługi branżowe (są takie sektory gospodarki, gdzie outsoursuje się procesy niszowe, do realizacji których niezbędny jest specjalizowany i drogi sprzęt, jak np. mycie dużych zbiorników przemysłowych czy też sprzątanie torów kolejowych).

## BIZNES RAPORT

GAZETA FINANSOWA

13 – 19 stycznia 2017 r.

## IT Contracting – znajdź i zatrudnij!

**Niewystarczająca liczba specjalistów IT sprawia, że z roku na rok rosną ich wynagrodzenia oraz oczekiwania względem pracodawcy. Wielu z nich skłania się ku IT Contractingowi, który niesie nie tylko korzyści dla pracownika, ale też stara się odpowiadać na potrzeby pracodawców.**



Magdalena Urbańska

specjalistka ds. marketingu i PR w Atende

Wg najnowszego raportu „Pracuj w IT 2016”, opracowanego przez serwis Pracuj.pl, początkujący pracownicy w branży IT mogą otrzymać przeciętne, miesięczne wynagrodzenie w kwocie wyższej niż 2 500 zł netto (dla stanowisk związanych z bezpieczeństwem IT, audytem IT, rozwojem oprogramowania, badaniami i rozwojem) lub 3500 zł netto (dla stanowisk z obszarów finansów, IT, analiz biznesowych oraz finansowych). Z kolei ubiegłoroczny „Raport płacowy” Sedlak & Sedlak dla branży

IT pokazał, że doświadczeni przedstawiciele branży IT otrzymywali najwyższe pensje w kraju – ich mediana wynosiła 6625 zł, w porównaniu do 5 700 zł w 2015 r. Wg szacunków, w kraju brakuje obecnie ok. 50 tys. specjalistów, a luka ta nieustannie się powiększa. Badania Komisji Europejskiej pokazują, że do 2020 r. w Europie może brakować nawet 800 tys. specjalistów IT. Firmy starają się więc na wszelkie sposoby znaleźć najlepszych pracowników.

**Pieniądże szczęścia nie dają**

Swego czasu naukowcy z Woodrow Wilson School Uniwersytetu Princeton stwierdzili na podstawie badań, że roczne wynagrodzenie na poziomie 75 tys. dolarów (ok. 310 tys. zł) to maksymalna kwota, która może dać pracownikowi szczęście. Po jej przekroczeniu dla pracowników inne rzeczy stają się ważne. Wspomniane wcześniej badanie Sedlak & Sedlak potwierdza to wnio-

skiem, że dla pracowników branży IT istotnym czynnikiem są pozapłacowe formy wynagradzania. Przykładem takich form może być udział w szkoleniach oraz w popularnych konferencjach branżowych m.in. PLNOG, CONFidence, czy InfraXstructure. Z kolei dla ponad 40 proc. badanych istotna jest świadomość bycia docenianym i szanowanym w miejscu pracy. Równie ważne są także perspektywy rozwoju oraz uczestnictwo w ciekawych projektach. Przy wyborze pracodawcy zwracają oni szczególną uwagę na formę zatrudnienia. Wg badania firmy Regus aż 68 proc. respondentów potwierdza, że czynnik ten pozwala zatrzymać najlepszych pracowników w firmie. Z kolei 58 proc. badanych pozostałoby dłużej na poprzednim stanowisku pracy, gdyby firma zaoferowała im elastyczną formę współpracy. Pole do popisu ma więc w tej kwestii IT Contracting, który w Polsce rozwija się coraz dynamiczniej.

**Czym jest IT contracting?**

Contracting to rodzaj elastycznej formy współpracy pomiędzy firmą a przedstawicielem branży np. specjalistą IT, która jasno określa czas trwa-

nia i realizację powierzonych zadań. Cechą znaną tej formy współpracy jest umowa. Pracownik nie podpisuje jej bezpośrednio z firmą, w której będzie pracować, a z agencją zajmującą się outsourcingiem kadr – na okres trwania danego projektu. Zwykle taki projekt trwa od kilku do kilkunastu miesięcy. Po jego upływie firma zatrudniająca zgłasza się do pracownika celem utrzymania ciągłości zatrudnienia lub też przedstawia mu nowe ścieżki rozwoju, przy uwzględnieniu jego nowego doświadczenia oraz oczekiwań względem własnego rozwoju, jak i pracodawcy. Jest to niewątpliwie ogromna korzyść dla osób młodych, które dopiero zaczynają

swoją karierę w branży IT. Dodatkowo, zaletą takiej formy zatrudnienia jest możliwość dotarcia swoją kandydaturą do szerokiego grona pracodawców, a także zdobycie dużego doświadczenia w różnorodnych organizacjach.

**Co przyniesie rok 2017?**

Już teraz możemy dostrzec, że w obliczu braku specjalistów nie tylko pracodawcy zmieniają swoje podejście do branży, ale również uczelnie wyższe, które już teraz starają się sprostać wymaganiom rynku i kształcić młodych specjalistów w tzw. branżach przyszłości. W 2017 r. wciąż poszukiwanymi stanowiskami będą wszelkie specjalizacje programistyczne, dostrzega się też rosnące znaczenie algorytmiki i matematyki. Z kolei firmy, poza rozbudową własnego zespołu ekspertów i specjalistów, coraz częściej będą wybierać możliwość czasowego kontraktowania pracowników. Wszystko wskazuje na to, że również i 2017 r. przyniesie rosnące zapotrzebowanie na specjalistów niemal z wszystkich specjalizacji IT. Rynek nie wyklucza, że do projektów typu IT Contracting będzie się poszukiwać pracowników poza granicami Polski.

”

**Contracting to rodzaj elastycznej formy współpracy pomiędzy firmą a przedstawicielem branży**

Reklama

Workplaces by  
**SKANSKA**

Odkryj biura pełne możliwości

Skontaktuj się z nami:



Ewelina Kałużna

ewelina.kaluzna@skanska.pl  
tel. +48 666 819 284  
Cała Polska

Magdalena Reńska

magdalena.renska@skanska.pl  
tel. +48 797 33 20 20  
Gdańsk, Poznań, Łódź

Marek Stasiński

marek.stasienko@skanska.pl  
tel. +48 797 019 914  
Wrocław, Kraków, Katowice

Agnieszka Krawczyk-Rogowska

agnieszka.krawczyk@skanska.pl  
tel. +48 502 737 244  
Warszawa

Workplaces by Skanska



## Outsourcingowe wartości dodane

Minęły już czasy, gdy jedynym argumentem przemawiającym za skorzystaniem z usług zewnętrznego partnera były oszczędności. Dowodem na to jest ostatnia edycja badania Deloitte Global Outsourcing Survey 2016, z którego wynika, że niemal równie ważne są pozafinansowe wartości dodane outsourcingu.

Robert Mikołajski

ekspert Atmana

Już 35 proc. decydentów mierzy korzyści z outsourcingu „innowacyjną miarką”. Oznacza to, że korzystając z usług zewnętrznych partnerów, firmy coraz częściej liczą nie tylko na zminimalizowanie kosztów, ale także na wdrażanie innowacyjnych rozwiązań, dzięki którym zdobywać będą rynkową przewagę. Oszczędności wciąż są najważniejsze dla 59 proc. ankietowanych. Jednak inne korzyści zyskują na znaczeniu. Obecnie już 57 proc. respondentów za kluczową korzyść outsourcingu uważa możliwość całkowitej koncentracji na rozwoju biznesu, co jest możliwe dzięki zleceniu na zewnątrz pozostałych operacji, takich jak zarządzanie zasobami IT, finansami i rachunkowością czy marketingiem. Z kolei 47 proc. respondentów za największą zaletę outsourcingu uważa zwiększenie możliwości poszerzenia skali swoich działań. Koszty są wciąż bardzo istotnym powodem decyzji o korzystaniu z outsourcingu, bo firmy ważniej liczą pieniądze, a z prostej kalkulacji wynika, że

utrzymanie 3 szaf serwerów w wewnętrznym centrum danych będzie tańsze niż utrzymanie ich we własnym zakresie. I to o blisko 20 milionów zł na przestrzeni 20 lat. Jego zdaniem coraz istotniejszym powodem outsourcingu jest jakość usług i obsługi klienta wewnętrznego. – Podstawowa działalność sprzedażowa firmy jest zawsze jej oczkiem w głowie. Z tego powodu wynikają dwie prawidłowości. We własnej firmie obszary wspierające biznes są często zaniedbywane, traktowane po macoszemu. Natomiast te same obszary, które dla nas są wspierające, dla innej firmy są podstawowym źródłem przychodu, a więc podlegają ciągłej optymalizacji, poprawianiu i rozwijaniu. Warto zwrócić uwagę, że zdecydowanie łatwiej ściągnąć dobrego specjalistę do firmy ściśle wyspecjalizowanej w teleinformatyce, niż do wewnętrznego działu IT przedsiębiorstwa, w którym pełni ona jedynie rolę wspierającą operacje biznesowe. Przyczyna jest prosta – osoby zainteresowane karierą w IT preferują pracę w firmach oferujących największy wachlarz możliwości, rozwoju oraz nauki poprzez poznawanie nowych zagadnień i podążanie za aktualnymi trendami w branży.

## Jak wybrać biuro z funkcją rekrutera i sprawnie się do niego przenieść

Odpowiednia siedziba, szczególnie dla szybko rozwijających się firm z sektora usług, to niezaprzeczalnie część biznesowego sukcesu. Pewne parametry techniczne, jakie musi spełniać, są oczywiste.



Ewelina Kałużna

dyrektor ds. wynajmu i zarządzania wartością budynków Skanska Property Poland

Dzisiaj już wiemy, że biuro jest realną częścią oferty rekrutacyjnej i czynnikiem wpływającym na zmniejszenie rotacji kadr. Potwierdziliśmy to naszymi badaniami – 8 na 10 kandydatów chce zobaczyć miejsce pracy przed podpisaniem umowy, co w dobie zaostrzającej się rywalizacji o talenty ma duże znaczenie. Projektując nasze biura, planujemy więc szereg działań i udogodnień skoncentrowanych właśnie na najcenniejszym zasobie naszych partnerów – czyli pracownikach, i to jest klucz do sukcesu. Skupiamy się na potrzebach różnych generacji, między innymi Millenialsów, którzy już niebawem będą stanowić 2/3 wszystkich pracowników. Dla nich miejsce pracy musi być wyposażone w gadzety i aplikacje,

które będą atrakcyjne dla specjalistów, zwłaszcza takich branż jak IT. W Skanska pracujemy nad wdrożeniem systemów, które za pomocą Bluetooth mogą przesyłać do aplikacji na smartfonie informacje np. na temat zastosowanych w budynku ekologicznych rozwiązań i wyświetlać wskazówki, jak odpowiednio z nich korzystać. W taką aplikację wyposażyliśmy m.in. budynek Corso Court w Pradze. Za jej pośrednictwem można zarezerwować miejsce parkingowe, rower czy samochód budynkowy, zamówić lunch z dostawą bezpośrednio do biura, a nawet umówić się na turniej tenisa stołowego z kolegami z pracy. Aplikacja informuje również o pozostałych usługach w budynku w tym o dostępnych miejscach parkingowych, czy o wydarzeniach kulturalnych w jego okolicy. Obecnie wprowadzamy również usługę opartą o concierge. Dzięki niej pracownicy będą mogli sprawnie załatwiać drobne prywatne sprawy, takie jak odbiór prania czy zamówienie biletów na koncert w godzinach pracy. Co więcej w budynku Atrium 2 w Warszawie już dzisiaj oferujemy dwa elektryczne BMWi3, z których wszyscy użytkownicy budynku mogą ko-

rzystać, rezerwując je za pomocą prostej w obsłudze aplikacji.

Wybór odpowiedniego biura to jednak dopiero początek. Tym, co często spędza sen z powiek menedżerów, jest sam proces zmiany siedziby. W Skanska nasi partnerzy korzystają z pomocy tzw. RACa (Regional Asset Coordinator) – specjalisty, który wspiera najemcę od pierwszego kontaktu z nami. Pomaga w procesie formalnym, koordynuje zaaranżowanie i przekazanie powierzchni biurowej, wspiera w momencie samej przeprowadzki i, co najważniejsze – pozostaje w kontakcie z najemcą po wprowadzeniu do nowej siedziby. Ten model współpracy opieramy na bardzo bliskim, partnerskim kontakcie i pomocy w trudnym zarządzaniu zmianą. Już po przeprowadzce najemcy mogą liczyć na gościnne powitanie z naszej strony. Pomagamy zainstalować się w nowym miejscu, przygotowujemy też pakiet powitalny dla pracowników. Wskazujemy, jakie udogodnienia znajdują się w budynku i okolicy. Jesteśmy z naszymi najemcami również po ich zdomowieniu się w nowym miejscu. Dla przykładu, w Silesia Business Park w Katowicach, organizujemy cykliczne warsztaty dotyczące zdrowego odżywiania z blogerami kulinarnymi. To dobry pomysł na oswojenie pracowników z nowym miejscem i integrację.

TEKST PROMOCYJNY

## Czy outsourcing ma granice?

Outsourcingowi poddaje się już nie tylko usługi informatyczne, księgowość i kadry. Firmy decydują się na przekazywanie zewnętrznym firmom kolejnych fragmentów swojej działalności. Czy każdy z nich warto oddawać w cudze ręce? W którym momencie pojawia się ryzyko utraty pozycji na rynku?



Alina Rudnicka-Acosta

prezes zarządu Impel Business Solutions Sp. z o.o.

Przekonują je przede wszystkim korzyści, które można przez to osiągnąć. Choć nie wszystkie są policzalne, to jednak na dłuższą metę wyraźne i namacalne. Oprócz oszczędności finansowych, po wydzieleniu części działalności na zewnątrz można zauważyć zwiększenie wydajności pracowników, poprawę jakości świadczonych usług i wzrost profesjonalizmu przedsiębiorstwa.

### Co nowego w outsourcingu?

Dotychczas najczęściej poddawane outsourcingowi były takie dziedziny jak finanse i rachun-

kowość, administracja kadrowa, systemy informatyczne, podatki, szkolenia, archiwizacja dokumentów, czy audyty. Wyspecjalizowane zespoły w ciągu kilku miesięcy przyspieszały i usprawniały te procesy, pozwalając firmie skupić się na tzw. core'owej czyli zasadniczej działalności. Przedsiębiorcy, którzy dostrzegli te zalety, chętnie decydują się na outsourcing kolejnych fragmentów działalności: tłumaczenia dokumentów oddaje się w ręce agencji translatorskich, komunikację ze związkami zawodowymi specjalistom od PR-u, logistykę i dostawę w sklepach e-commerce wyspecjalizowanym firmom kurierskim. Zdarza się także outsourcing usług restrukturyzacyjnych – nie tylko w formie doradztwa i audytu, ale także samego wykonawstwa np. zmian kadrowych i płacowych.

### Ryzykowna gra na zewnątrz

Obserwując te tendencje, warto postawić pytanie o granice outsourcingu. Tak jak w przypadku każdej współpracy biznesowej, także i tutaj, można mówić o pewnym ryzyku. Decydując się na outsourcing, należy dokładnie przeanalizować, na ile funkcja, którą chcemy wydzielić jest istotna dla bezpiecznego działania przedsiębiorstwa.

Z całą pewnością ryzykowne jest przekazywanie zewnętrznej firmie działań związanych z core'ową działalnością. Zawsze, gdy ktoś z zewnątrz pozyskuje szczegółowe informacje na jej temat, może to skutkować utratą pozycji na rynku. Dotyczy to zwłaszcza działalności handlowej lub pełnego procesu produkcyjnego. Wszelkie procesy, które są unikalne z punktu widzenia przewagi rynkowej, lepiej zachować dla sie-

bie, niż zlecać podwykonawcy. Z kolei w przypadku zlecenia usług należy wprowadzić odpowiednie procedury kontrolne.

### Oddaj, ale kontroluj

Jak minimalizować ryzyko związane z outsourcingiem? Przede wszystkim należy pozostawać z podwykonawcą w stałym kontakcie. Kontrola działań firmy outsourcingowej jest niezbędna i pożądana – godny zaufania partner oferuje pełną transparentność, jest to więc dobry znak dla przyszłej współpracy. Także odpowiednio skonstruowana umowa pozwala ograniczać ryzyko poniesienia szkody przez klienta. Outsourcing jest wygodnym i opłacalnym narzędziem biznesowym. Decydując się na niego, trzeba jednak kierować się rozsądkiem, ale zdecydowanie warto z niego korzystać.

Outsourcing przeżywa w Polsce dynamiczny rozwój. Coraz więcej firm oswaja się z tym terminem i decyduje na profesjonalizację części swojej działalności.

## BIZNES RAPORT

GAZETA FINANSOWA

13 – 19 stycznia 2017 r.

## W DOSKONAŁEJ KONDYCJI

Od lat rynek outsourcingu IT w Polsce charakteryzuje się doskonałą kondycją i z roku na rok działa coraz prężniej. Specjaliści branży IT to jedni z najbardziej pożądanymi przez pracodawców pracowników, a polscy programiści oceniani są jako jedni z najlepszych na świecie.

Krzysztof Janusz

dyrektor generalny intive w Polsce

Ewolują także sposoby i modele współpracy z inwestorami i klientami. W 2002 r. outsourcing IT w Polsce opierał się przede wszystkim na tzw. team augmentation, czyli mówiąc krótko: dostarczaniu klientowi wykwalifikowanej kadry. Firmy z branży były pośrednikami w znajdowaniu kompetentnych pracowników i oddelegowywaniu ich do klientów. Dziś to wciąż istotny element oferty, jednak coraz częściej współpraca z partnerami opiera się nie tylko na dopasowaniu specjalisty do projektu, lecz przede wszystkim na odpowiedzeniu na konkretną potrzebę biznesową. Na podstawie know-how z obszaru IT firma jest w stanie wskazać i opracować najlepsze i najbardziej efektywne rozwiązanie produktowe. Model ten nazywany jest managed services. To coś, czego obecnie oczekują klienci zainteresowani outsourcingiem IT.

## Świadectwo dojrzałości

Zachodząca zmiana modelu jest wynikiem zaufania klientów do polskich firm oferujących outsourcing IT, a tym samym – świadectwem dojrzałości rynku. Obecnie klienci coraz częściej nie mają zarysowanej z góry ostatecznej wizji produktu. Polegają oni w znacznie większym stopniu na analitykach i specjalistach IT, którzy rozumieją potrzeby zleceniodawcy, naturę jego problemu i cel biznesowy, któremu oprogramowanie ma służyć. W efekcie współpraca z klientem jest bardziej ścisła i odbywa się na każdym

etapie projektu. To usługa premium, która opiera się nie tylko na technicznym know-how, lecz także na znajomości biznesu klienta. Tę rewolucję przeszła lub przechodzi obecnie cała branża outsourcingu usług IT.

## Doskonała opinia to za mało

Dostosowanie do potrzeb i zrozumienie oczekiwań klientów sprawiają, że zagraniczni inwestorzy chętnie korzystają z outsourcingu IT z Polski. Wpływ mają na to jednak także wysokie umiejętności naszych informatyków. Wiele firm myślących globalnie o outsourcingu IT właśnie dlatego wybiera usługi polskich specjalistów. W rankingu HackerRank, oceniającym kraje pod kątem ich programistów, Polacy zostali sklasyfikowani na wysokim trzecim miejscu (zaraz po Chińczykach i Rosjanach). Doskonała opinia to jednak często za mało w początkowych etapach pracy z klientem. Wartość tę nierzadko trzeba udowodnić. Nowi klienci często korzystają z podstawowego outsourcingu przy małych projektach, by następnie zdecydować się na szerszą współpracę, opartą na managed services, zarówno przy usługach nearshoringowych, jak i offshoringowych.

Choć popyt na outsourcing usług programistycznych w Polsce jest niezmiernie duży, istotne jest, by podaż – w tym wypadku liczba wykwalifikowanej kadry – odpowiadała na owo zapotrzebowanie. To jedno z najważniejszych wyzwań stojących przed polskim rynkiem outsourcingu IT. Już teraz niedobór kadrowy w branży plasuje się na wysokości ok. 20 proc. Według prognoz do końca 2020 r. może zwiększyć się on nawet do 50 proc.



## Braki kadrowe

Niestety, od lat uczelnie nie zwiększyły znacząco liczby studentów na kierunkach kształcących informatyków. W roku 2006 było to 100 914 osób, w roku 2013 już tylko 70 567 studentów (raport o dostępności specjalistów IT, opracowanie Sedlak & Sedlak na podstawie GUS). W efekcie, mimo wysokiej jakości usług programistycznych w Polsce, istnieje ryzyko, że inwestorzy mogą zacząć szukać oferty outsourcingowej w innych państwach, w związku z brakiem możliwości znalezienia wystarczającej liczby pracowników w naszym kraju. Rozwiązaniem może być zacieśnianie relacji między firmami outsourcingowymi i uczelniami oraz promowanie kierunków, które ze względu na duży rynkowy popyt na określonych specjalistów mogą zapewnić doskonałą ścieżkę rozwoju kariery. Ważne jest, by uczelnie wychodziły naprzeciw biznesowi.

W najbliższych latach istotnym wyzwaniem może okazać się także wzrost kosztów utrzymania pracownika wskutek nasilającej się konkurencyjności wynikającej z niewystarczającej liczby osób mogących wypełnić stanowiska w firmach outsourcingowych branży IT. Duży popyt na usługi informatyczne sprawia, że rynek zaczyna walczyć o zasoby, m.in. poprzez zwiększanie wynagrodzeń. Paradoksalnie, może to doprowadzić do sytuacji,

w której korzystanie z outsourcingu w Polsce – którego głównym celem jest obniżenie kosztów – zacznie być dla klientów po prostu nieopłacalne. Dlatego ważne jest, by przedstawiciele rynku prowadzili dialog, razem analizowali kondycję branży i wspólnie działali na rzecz jej rozwoju.

## Nowe trendy

Jednak bez względu na wyzwania stojące przed rynkiem outsourcingu IT w Polsce, z pewnością będzie się on dynamicznie rozwijał w najbliższych latach. To dobre wiadomości dla osób, które pracują lub zamierzają pracować w branży: testerów, programistów, analityków biznesowych. Wpływ na to będą miały wysokie umiejętności pracowników, atrakcyjne położenie geograficzne, ale także ogólny, globalny wzrost zapotrzebowania na tego typu usługi. Obecnie często mówi się o tzw. transformacji cyfrowej. Coraz większą rolę w naszym życiu odgrywają technologie. Ze smartfonów korzystamy na każdym kroku, a liczba funkcji, które pełnią te urządzenia nieustannie rośnie. Zjawisko to powoduje, że każda firma na rynku musi obecnie myśleć (lub niebawem zacząć) o wykorzystywaniu IT w swoich strukturach biznesowych.

Nawet w przypadku, gdy core businessem takiego przedsiębiorstwa jest obszar zupełnie niezwiązany z branżą IT, produkty i usługi muszą być wspie-

rane przez aplikacje i oprogramowanie – jeśli klienci mają z nich korzystać. Wykorzystanie cyfrowych rozwiązań niezbędne jest zarówno w przypadku firm, które produkują samochody (np. nawigacja, wspomaganie sterowania), dostarczają rozrywki (np. rezerwacje biletów do kina), jak i zajmujących się zarządzaniem oraz optymalizacją produkcji. Nie posiadając własnej kadry specjalistów IT, najbardziej opłacalnym rozwiązaniem jest właśnie outsourcing. Polska jest naturalnym wyborem dla takich firm, m.in. ze względu na doskonale wykwalifikowaną kadrę, dobre położenie geograficzne oraz bliskość kulturową z Europą Zachodnią. W najbliższych latach wielu potencjalnych klientów, którzy obecnie nie myślą o outsourcingu IT, zda sobie sprawę, że jest on niezbędny w celu rozwijania swojej firmy – nawet jeśli opierać będzie się on tylko na usługach konsultacyjnych. W dzisiejszych czasach zmiany technologiczne następują szybciej niż kiedykolwiek do tej pory. Co kilka miesięcy pojawiają się nowe trendy w aplikacjach i rozwiązaniach IT. W obliczu wymagań klientów, firmy będą musiały przystosować się do nowych, cyfrowych realiów. Najlepszym rozwiązaniem biznesowym w tej sytuacji będzie korzystanie z outsourcingu usług IT. Polska będzie dla tych firm na pewno jedną z najlepszych destynacji.

## Reklama

**TWÓJ PARTNER**

Mellon Poland oferuje specjalistyczne rozwiązania technologiczne i usługi outsourcingowe, których odbiorcami są firmy i instytucje obsługujące klientów indywidualnych na masową skalę, takich jak banki detaliczne, firmy ubezpieczeniowe, przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, operatorzy telekomunikacyjny i duże firmy zajmujące się handlem detalicznym.

SERWER DOSTĘPNOŚĆ 24H OBSŁUGA KLIENTA KOMUNIKACJA

**ŚWIADCZYMY USŁUGI W ZAKRESIE DORADZTWA, WDRAŻANIA, WSPARCIA TECHNICZNEGO ORAZ OUTSOURCINGU, W SKŁAD KTÓRYCH WCHODZĄ:**

- ✓ Dostawa, wdrażanie i utrzymanie ✓ Systemy kolejkowe
- ✓ Serwery wysokiej dostępności NEC ✓ Aplikacje mobilne
- ✓ Publikowanie treści na ekranach informacyjnych
- ✓ Bezpieczeństwo bankowości cyfrowej ✓ Outsourcing
- ✓ Pracowniczy ✓ Obsługa procesów biznesowych
- ✓ Call Center ✓ Back Office ✓ Usługi IT

www.mellon.com.pl

MELLON  
POLAND SP. Z O O.