

RYNEK OUTSOURCINGU W POLSCE



Outsourcing usług księgowo-płacowych – jak zadbać o bezpieczeństwo danych?

Outsourcing jest to skrót trzech angielskich słów: outside-resource-using. Outsourcing pozwala na przekazanie części obowiązków spoczywających na przedsiębiorstwie podmiotowi zewnętrznemu. Najczęściej outsourcing spotykany jest w takich dziedzinach jak: księgowość, szkolenia, audyt, rekrutacja czy też usługi gastronomiczne.

Piotr Juszczak

doradca podatkowy, inFakt

Outsourcing usług księgowo-kadrowych jest dobrym rozwiązaniem pozwalającym na przekazanie zarówno obsługi księgowej jak i kadrowej wyspecjalizowanym podmiotom. Księgowość, jaki i związane z nią prawo podatkowe nieustannie ewoluuje. Dzieje się tak również w sferze tzw. „kadrowej”. W efekcie przedsiębiorca, decydując się na outsourcing księgowo-kadrowy, minimalizuje ryzyko związane z nieznaną interpretacją przepisów prawa. Outsourcing przekłada się również na zmniejszenie pracochłonności, jak i kosztów osobowych związanych z prowadzeniem księgowości, obliczaniem podatków i rozliczeniami pracowniczymi. Pozwala także przedsiębiorcy skupić uwagę na głównych celach i zadaniach firmy. Jeśli firma zwiększa zakres swoich prac pozyskując nowe zamówienia, musi zatrudnić nowych pracowników niezbędnych do wykonania zleceń. Ponadto, tworzone jest coraz więcej dokumentów księgowych. Przekłada się to na to, że firma musiałaby również utworzyć nowe stanowiska pracy w zakresie księgowo-kadrowym. Zatrudnienie pracownika to nie tylko koszt wynagrodzenia i zobowiązań z niego wynikających, ale też stworze-

nie stanowiska pracy i odpowiednie wyposażenie. Dlatego należy się zastanowić, czy nie zlecić tego firmie outsourcingowej, co pozwoli zmniejszyć nie tylko koszt, ale również ryzyka błędów. Outsourcing ma znacznie więcej zalet, aniżeli samo poczucie bezpieczeństwa, czy też zmniejszenie kosztów. Jednak bardzo ważnym elementem o którym trzeba pamiętać jest dbałość o bezpieczeństwo danych.

Jak zadbać o bezpieczeństwo danych?

Przedsiębiorca, który zdecyduje się na outsourcing przede wszystkim powinien wybrać firmę wyspecjalizowaną w obszarze księgowo-kadrowym, natomiast taka firma powinna zapewniać poczucie bezpieczeństwa. Wybór odpowiedniej firmy outsourcingowej jest bardzo ważną decyzją z perspektywy przedsiębiorcy. Dlaczego? Przede wszystkim usługobiorca otrzyma wszelkie wrażliwe dane przedsiębiorcy. Przy usługach księgowych będziemy tu mówić chociażby o kontrahentach, z którymi zleceniodawca współpracuje, informacjach o stanie naszego przedsiębiorstwa, jego zobowiązaniach czy też należnościach. Przy danych kadrowych niejednokrotnie będą to dane wrażliwe, które podlegają szczególnej ochronie. W związku z tym, wybór odpowiedniego partnera oraz odpowiednie zadbanie o bezpieczeństwo

powierzonych danych nabierają szczególnego znaczenia.

Jak zrobić to najlepiej? Po pierwsze zadajmy, żeby zawrzeć odpowiednią umowę w formie pisemnej. W umowie winne znaleźć się wszystkie niezbędne elementy dla zachowania bezpieczeństwa: przede wszystkim niedostępności danych podmiotom trzecim czy też informacje o ponoszonym ryzyku za występujące w czasie trwania umowy błędy z tytułu powierzonych usług. Firma outsourcingowa musi też posiadać ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej w zakresie prowadzonych usług w tym przypadku w zakresie księgowości jaki i kadry. Należy podkreślić, że jest to obowiązek ustawowy.

Co z RODO?

Podmiot specjalizujący się w danej dziedzinie musi również przestrzegać zapisów wynikających z RODO. W związku z tym, pomiędzy firmą outsourcingową a przedsiębiorcą powinna zostać zawarta umowa o powierzeniu danych osobowych (powierzenie danych osobowych może być również zawarte w umowie głównej). Usługobiorca jest też zobowiązany wdrożyć odpowiednie środki organizacyjne i techniczne, przewidziane w RODO. Najlepszym w tym przypadku jest złożenie przez firmę outsourcingową odpowiedniego oświadczenia. Tak jak w przypadku umowy, może to być oddzielny dokument, jak i element umowy głównej.

Przekazane dane, usługobiorca może tylko przetwarzać w celu wykonania umowy, a więc umowa jest podstawą przetwarzania danych. Innymi podstawami przetwarzania danych będą np. przepisy prawa.

Podejście oparte na ryzyku

Firma outsourcingowa również winna zapewnić odpowiednie zabezpieczenia organizacyjne i techniczne. W rozporządzeniu (RODO) nie wskazano konkretnych środków zabezpieczenia danych osobowych, jakie mają zostać wdrożone przez administratora lub podmiot przetwarzający. Zamiast tego wprowadza tzw. podejście oparte na ryzyku.

Każdy podmiot przetwarzający dane powinien samodzielnie określić, jakie konkretne środki zabezpieczenia danych należy wdrożyć. Dobór tych środków zabezpieczenia powinien być oparty o:

- charakter, zakres, kontekst i cele przetwarzania,
- ryzyko naruszenia praw lub wolności osób fizycznych o różnym prawdopodobieństwie wystąpienia i wadze zagrożenia,
- stan wiedzy technicznej,
- koszt wdrożenia.

W związku z tym należy ustalić, jakie dane przechowujemy, jak je przechowujemy (tzn. czy w wersji elektronicznej, czy papierowej), przez jaki okres, ilu pracowników ma do nich dostęp itp.

W rozporządzeniu niejednokrotnie wskazano, że zabezpieczenia muszą być odpowiednie czy też adekwatne np. jeśli przechowujemy w biurze rachunkowym akta osobowe, to zalecamy przechowywać je np. w zamkniętej szafie.

Dla systemu informatycznego z kolei należy ustalić zasady jakie obowiązują, np. pracownik jest zobowiązany po odejściu od biurka zablokować komputer, zmieniać hasło co 30 dni itp.

Ważnym elementem zabezpieczenia jest również szkolenie pracowników

tj. podniesienie świadomości naszych pracowników co do ważności danych osobowych. Powinniśmy zadbać o poprawne archiwizowanie danych poprzez np. codzienne backupy jak i szyfrowanie danych. Należy podjąć jak najlepsze środki, żeby uniknąć masowego wypłynięcia danych.

Kto odpowiada w razie wycieku danych?

Bezpieczeństwo powierzonych danych jest ważne nie tylko dla przedsiębiorcy, ale również jego kontrahentów i pracowników. W myśl RODO przedsiębiorca powierzający dane pełni funkcję administratora danych, a więc firma outsourcingowa występuje jako podmiot przetwarzający. W razie wycieku danych osobowych pełną odpowiedzialność ponosi Administrator (ADO). Jednak podmiot przetwarzający odpowiada w proporcji do powierzonych mu uprawnień i obowiązków nałożonych przed ADO. Należy więc zbadać, kto nie zachował odpowiednich środków wynikających z przepisów o ochronie danych osobowych. W związku z tym, nawet jeśli kara zostanie nałożona na ADO, nie pozbawia go to prawa dochodzenia dalszych roszczeń od podmiotu, któremu te dane zostały powierzone. W przypadku pozostałych danych, które zostają przekazane dla firmy zewnętrznej, będzie podobnie. Dlatego tak ważny jest fakt, żeby niezbędne elementy zostały zwarte w umowie – wtedy łatwiej będzie dochodzić roszczeń. Natomiast podmiot wykonujący usługi na zlecenie powinien zachować wszelkie środki, żeby te dane były bezpieczne i ryzyko wycieku tych danych było jak najmniejsze.

RYNEK OUTSOURCINGU

Outsourcować zamiast inwestować w infrastrukturę i ludzi, czyli o trendach w branży technologicznej

Rok 2018 upłynął pod znakiem zmian, które mimo technologicznego charakteru, dotknęły wiele branż. Z tych globalnych trzeba wspomnieć choćby o zamieszczeniu z RODO. Wśród lokalnych – warto poruszyć zakaz handlu w niedzielę i jego wpływ na rynek e-commerce. Był to również kolejny rok, w którym pracodawcy musieli walczyć o każdego wykwalifikowanego specjalistę IT, a abonentem stał się klucz do Wszystkiego. Co czeka nas w nadchodzącym roku? Poniżej technologiczne podsumowanie 2018 roku i przegląd trendów na rok 2019.



Robert Paszkiewicz
dyrektor sprzedaży OVH, Polska

2018 ROK W BRANŻY TECHNOLOGICZNEJ:

1. RODO, czyli koniec wszystkiego, co znamy...

Przystosowanie firm do wymogów rozporządzenia o ochronie danych, stało się ikoną 2018 roku. Wiele branż postrzegало datę wdrożenia RODO (25 maja) jako koniec świata, jaki znamy. Z drugiej strony, nowe regulacje stały się istotną szansą biznesową dla firm, które już z samego założenia projektowane były z wrażliwością na wagę administrowania danymi osobowymi. –RODO uwrażliwiło też opinię społeczną względem przysługujących jej praw w kontekście ochrony danych. Użytkownicy zaczęli sobie zadawać ważne pytania – co dzieje się z moimi danymi, gdzie są przechowywane i czy są jeszcze moje? Z tej perspektywy RODO oznacza dla niektórych dostawców konkretną przewagę, bo mogą zaoferować usługi firmy działającej w obszarze objętym rozporządzeniem, zgodne z zasadą odwracalności i transparentności. – mówi Xavier Perret, wiceprezes zarządu i CDMO w firmie OVH.

2. Zakaz handlu w niedzielę szansą na wzmocnienie e-commerce

Prognozy przed wprowadzeniem nowych przepisów wskazywały, że zakaz handlu w niedzielę może przetransferować sporą część obrotów ze stacjonarnych sieci handlowych do e-sklepów. W praktyce jednak, m.in. za sprawą intensywnych kampanii reklamowych, udało się sieciom powstrzymać odpływ klientów, ograniczając tym samym wzrost e-commerce poniżej oczekiwań. Mimo że w pierwsze, wolne od handlu niedziele, sklepy internetowe notowały dużo wyższe przychody (w marcu 62 proc. e-sklepów odnotowało wzrost ruchu, a aż 55,5 proc. cieszyło się skokiem sprzedaży[i]), miesiąc później tendencja ta wyhamowała i wzrost obrotów e-sklepów w niedzielę bez handlu spadł do ok. 20 proc. Warto pamiętać, że liczba ta zawiera też generalny wzrost e-commerce.

3. Branża IT uzależniona od pracowników

Choć firmy IT oferowały w 2018 roku korzystne warunki zatrudnienia i nie brakło im funduszy na realizację projektów, wciąż musiały mierzyć się z brakiem specjalistów chętnych do pracy. Z danych wynika, że obecnie w Polsce pracuje ok. 250 tys. programistów. To jednak aż o 30-50 tys. za mało[ii]. „Rozwój branży IT w 2018 roku zauważalnie wstrzymywał drenaż mózgow. Deficyt talentów zdaje się omijać jednak firmy,

które oprócz pensji są w stanie zaoferować pracownikom odpowiednią kulturę pracy i możliwość samorealizacji lub pracy nad własnymi, autorskimi rozwiązaniami”.

4. Usługi z prędkością światła

W 2018 roku sieci światłowodowe przeżyły prawdziwy rozkwit. Polska szybko pnie się w rankingu FTTH Council Europe, wskazującym wykorzystanie tej technologii w poszczególnych krajach. Obecnie dostęp do sieci światłowodów ma już ok. 4 proc. gospodarstw domowych w Polsce (ok. 0,5 mln abonentów). Mniej medialny, ale dużo ważniejszy jest jednak wzrost infrastruktury światłowodowej w biznesie. „Zwłaszcza w branżach IT przepustowość sieci, to klucz do sprawnego działania. Pozwala ona realnie zwiększyć jakość oferowanych usług i poszerza horyzonty – np. popularność e-learningu czy VoD (pol. wideo na żądanie), ale i e-commerce.

5. Abonament, słowo klucz do Wszystkiego

Dążąc do optymalizacji kosztów, firmy w mijającym roku dużo śmiało sięgały po outsourcing usług. W efekcie, zamiast inwestować w infrastrukturę i ludzi, korzystają z tych zasobów jako gotowych usług. Gdy już jednak myślnie, że po infrastrukturze, systemach i aplikacjach nie da się dostarczyć więcej rozwiązań w modelu XaaS, pojawiła się koncepcja EaaS, czyli „Everything as a Service”. To cyfrowe rozwiązania, które upraszczają życie przedsiębiorców, zapewniając automatyzację, outsourcing, dzierżawę infrastruktury oraz doradztwo i sprzedaż w formie usług dostępnych w modelu abonamentowym.

TECHNOLOGICZNE TRENDY NA 2019 ROK:

1. Multiplayer w wersji Royale... dźwignią dla IT

Rok 2018 upłynął pod znakiem popularności wielopatformowych gier multiplayer typu Battle Royale, w których nawet kilkuset graczy walczy ze sobą o zwycięstwo. Efektem sukcesu takich tytułów jak PUBG czy Fortnite są całe rzesze fanów oraz liczne grono naśladowców. Odczuła to także branża IT, po stronie której leżeć będzie także w 2019 roku zapewnienie zaplecza technicznego istniejącym i nowym grom. Chcąc dotrzeć do jeszcze szerszego grona odbiorców, giganci elektronicznej rozrywki planują już jednak kolejny krok – trendem 2019 roku może stać się Gaming as a Service, a budować go będą także polskie firmy.

2. 5G to nowy standard i gigantyczne możliwości transmisji danych

Mimo przecięcia wstęg w końcu 2018 roku, to właśnie w 2019 roku zadebiutuje technologia 5G. Ma ona wg Komisji Europejskiej podnieść wartość dodaną w polskim przemyśle o ok. 3,4 mld zł rocznie[iii]. Sieć 5G to jednak także rewolucja w rozrywce.

Brak ograniczeń przepustowości i opóźnień może całkowicie zmienić zasady gry... w gry. „Cloud gaming zlikwiduje konieczność posiadania mocnego komputera lub konsoli, udostępniając najnowsze produkcje także na telefony, telewizory czy słabsze laptopy. Cały ciężar przetwarzania danych spadnie na dostawców chmury, takich jak OVH, a transferu na operatorów sieci 5G. Otwartym i bardzo obiecującym tematem jest tu też streaming treści wprost na gogle VR.

3. Powoli, ale coraz więcej w chmurach, także w Polsce

Z danych rynkowych wynika, że już ponad 25 proc. przedsiębiorstw w Europie korzysta z usług w chmurze obliczeniowej. Przewodzą Skandynawia, z wynikami powyżej 50 proc., w Polsce możemy natomiast mówić o zaledwie 11,5 proc. przedsiębiorstw[iv]. Mimo iż wzrost jest powolny, jest także konsekwentny. Z roku na rok coraz więcej firm przekonuje się do przeniesienia części swoich zasobów do chmury.

4. RODO – drugie podejście?

Choć rozporządzenie RODO weszło w życie już w maju 2018 roku, a nie wdrożenie w życie przepisów grozi firmom horrendalnie wysokimi karami, szacuje się, że pra-

wie 50 proc. podmiotów nie wywiązało się w pełni z ustawowych zobowiązań. Dla tych firm rok 2019 wciąż kręcił się będzie wokół RODO. Tym bardziej, że przez pół roku obowiązywania nowych przepisów, do sądów trafiło już kilka tysięcy zażaleń pod adresem polskich firm. Rok 2018 nie zamknął więc inwestycji pod kątem RODO, także w infrastrukturę IT.

5. Ogrom wiedzy jest, czas na jej wykorzystanie

Nikogo nie dziwią już doniesienia o wolumenie zbieranych przez firmy danych. Jak jednak pokazują badania – nie potrafią one z nich umiejętnie korzystać. Szacuje się, że zaledwie 1 proc. globalnie zebranych danych jest potem w ogóle wykorzystywanych. Za sprawą uczenia maszynowego procent ten ma jednak wzrosnąć nawet do 4 proc. na przestrzeni 2019 i 2020 roku. Aż, czy tylko 4 proc.? „Badania polskiego rynku wskazują, że problem może leżeć dużo głębiej. Zdaje się, że z analizą zbieranych danych jest jak z prowadzeniem zdrowego stylu życia – wszyscy twierdzą, że to robią i choć często kończy się wyłącznie na noworocznych postanowieniach albo jednej wizycie na siłowni, to jednak głupio się w towarzystwie, a nawet przed sobą przyznać, że się tego nie robi.

REKLAMA

Bezpiecznie

Oszczędnie

Wygodnie

Niszczenie dokumentów

Przechowywanie i archiwizacja

Automatyzacja procesów biznesowych software robotami

Skanowanie, e-archiwum, rejestracja danych w systemach klienta

www.rhenus-data.pl
☎ 22 765 63 88
analiza@rhenus-data.pl

WYRÓŻNIENIA

LIDERZY OUTSOURCINGU 2018

Outsourcing to wg definicji forma wydzielenia ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa niektórych realizowanych przez nie samodzielnie funkcji i przekazanie ich do wykonania innym podmiotom. W praktyce outsourcing ułatwia skupienie się na głównej działalności firmy dzięki oddelegowaniu części czynności eksper-

tom zewnętrznym. Co można outsourcować i jak wybrać najodpowiedniejszego partnera do współpracy? Prezentujemy Państwu listę 10 najlepszych w naszej ocenie firm outsourcingowych, poruszających się w różnych obszarach biznesowych. Mamy nadzieję, że nasze zestawienie będzie dla Państwa wskazówką.

ADECCO

Firma posiada ponad 50 lat doświadczenia w branży rekrutacyjnej. Przeszła długą drogę, zanim stała się światowym liderem na rynku zatrudnienia. Firma Adecco powstała w 1996 roku, kiedy połączyły się dwie największe światowe marki w branży, Adia i Ecco. Od tego czasu firma zatrudniła setki tysięcy pracowni-

ków i choć cały czas idzie z duchem zmian, wartości, jakimi się kieruje, pozostają takie same. Nagrody, które otrzymuje Adecco, utwierdzają zespół spółki w słuszności swojej misji. Adecco wielokrotnie było wyróżniane w konkursach: Perły Polskiej Gospodarki, Laur Konsumenta, Dobra Marka, Outsourcing Stars, Book

of Lists w kategorii Selection & Recruitment Executive Search, Magazyn Rekrutera w kategorii Best Large Recruitment in Poland, Diament miesięcznika Forbes i wiele innych. Mimo tak licznych nagród, firma stale walczy o utrzymanie wysokiej jakości i kolejne wyróżnienia.

CAPGEMINI

Capgemini to światowy lider w dziedzinie doradztwa, usług technologicznych i transformacji cyfrowej, którego celem jest wprowadzanie czołowych i innowacyjnych rozwiązań oraz udostępnienie całej gamy nowych możliwości klientom w rozwijają-

cym się informatycznym świecie cyfryzacji, chmury i platform. Capgemini, opierając się na swojej 50-letniej tradycji i szerokiej wiedzy branżowej, umożliwia organizacjom realizację ich ambicji biznesowych, udostępniając szereg usług, od strategii po działal-

ność operacyjną. Capgemini kieruje się przekonaniem, że wartość biznesowa technologii pochodzi od ludzi i ma im służyć. To wielokulturowa firma, licząca 200 tys. pracowników zatrudnionych w ponad 40 krajach.

DELOITTE

„Deloitte” to marka skupiająca dziesiątki tysięcy profesjonalistów w niezależnych firmach na całym świecie, współpracujących przy świadczeniu wybranym klientom usług badania i innych usług atestacyjnych, doradztwa gospodarczego, doradztwa finansowego, zarządzania ryzykiem i doradz-

twa podatkowego oraz innych powiązanych usług. Deloitte świadczy usługi audytorskie, konsultingowe, podatkowe, doradztwa finansowego i zarządzania ryzykiem klientom z sektora publicznego i prywatnego działającym w różnych branżach. Dzięki globalnej sieci firm członkowskich obejmującej ponad 150 krajów, posiadamy najwyższej klasy kompetencje, doświadczenie oraz wiedzę i oferujemy wysokiej jakości usługi pozwalające rozwiązać najbardziej złożone problemy biznesowe klientów. Dzięki nim obsługuje cztery na pięć firm z listy Fortune Global 500®.

mującej ponad 150 krajów, posiadamy najwyższej klasy kompetencje, doświadczenie oraz wiedzę i oferujemy wysokiej jakości usługi pozwalające rozwiązać najbardziej złożone problemy biznesowe klientów. Dzięki nim obsługuje cztery na pięć firm z listy Fortune Global 500®.

GRANT THORNTON

Grant Thornton to jedna z wiodących organizacji audytorsko-doradczych na świecie. Wiedza, doświadczenie i zaangażowanie ponad 3000 partnerów oraz 50 000 pracowników Grant Thornton dostępne są dla klientów w 136 krajach. W Polsce działa od 1993 roku, realizując usługi w obszarze audytu, doradztwa i outsourcingu

dla ponad 1600 klientów rocznie. Zatrudnia 550 osób zlokalizowanych w 7 biurach w całej Polsce. Grant Thornton jest wyłącznym partnerem Grant Thornton International w Polsce. Od 2017 roku, w strukturach grupy Grant Thornton, znajduje się krakowskie studio badawczo-projektowe EDISONDA, specjalizujące się w za-

kresie doświadczeń użytkownika (User Experience – UX), jedna z wiodących i najstarszych firm tego typu w Polsce. Ponad 30 ekspertów doświadczonych w projektowaniu, zmienianiu i badaniu produktów cyfrowych, wspiera klientów w tworzeniu systemów biznesowych, intranetów, aplikacji webowych i mobilnych.

TMF GROUP

TMF Group została założona w Holandii w 1988 r. W ciągu następnych 20 lat firma rozwijała się na całym świecie w imponującym tempie, czego uwieńczeniem była dokonana w 2011 r. fuzja z Equity Trust, uznanym światowym liderem w zakresie usług powierniczych. Obecnie TMF Group ma ponad 125 biur w ponad

83 krajach i zatrudnia ponad 7 tys. wykwalifikowanych księgowych, prawników, specjalistów ds. obsługi kadry, a także usług sekretarsko-korporacyjnych oraz eksportów w innych dziedzinach. TMF Group umożliwia firmom osiągać więcej. Świadczy usługi na rzecz przedsiębiorstw różnej wielkości ze wszystkich branż

– od niewielkich firm i start-upów rozpoczynających działalność, po duże międzynarodowe korporacje. Współpracuje z 60 proc. przedsiębiorstw znajdujących się na liście Forbes 100 i wchodzących w skład indeksu FTSE 100. Wskaźnik utrzymania klientów firmy w latach 2009-2015 wynosił 85 proc.

KPMG

KPMG jest międzynarodową siecią firm audytorsko-doradczych, zatrudniającą obecnie 189 tys. osób w 152 krajach na całym świecie. W Polsce od 1990 r. świadczy usługi z zakresu audytu, doradztwa podatkowego, księgowego, rachunkowego oraz doradztwa gospodarczego, a stowarzyszona z KPMG w Polsce kancelaria

prawna D.Dobkowski sp.k., kompleksowe usługi prawne. Firma zatrudnia ponad 1 800 osób w siedmiu biurach zlokalizowanych w Warszawie, Krakowie, Poznaniu, Wrocławiu, Gdańsku, Katowicach i Łodzi. Doradza polskim i międzynarodowym firmom oraz instytucjom ze wszystkich sektorów gospodarki, ze

szczególnym uwzględnieniem branży dóbr konsumpcyjnych, usług finansowych, private equity, motoryzacyjnej, nieruchomości i budownictwa, technologii informacyjnych, mediów i komunikacji (TMT), transportowej (TSL), produkcji przemysłowej, a także sektora publicznego.

OEX

OEX to grupa kapitałowa działająca w sektorze nowoczesnych usług dla biznesu. Prowadzi działalność w czterech segmentach operacyjnych: e-biznes, business process outsourcing, wsparcie sprzedaży oraz zarządzanie sieciami punktów sprzedaży detalicznej. W skład Grupy wchodzi spółka dominująca OEX oraz spółki zależne, między innymi OEX E-Business, Divante, OEX Cursor, ArchiDoc i Tell. E-biznes to dynamicznie rozwijający się seg-

ment, w którym Grupa oferuje usługi IT wspierające sprzedaż oraz obsługuje e-commerce w modelu end2end, od stworzenia projektu e-sklepu, przez technologię, marketing, magazynowanie i wysyłkę towaru do klientów, aż po obsługę posprzedażną. W segmencie Business process outsourcing realizowane są usługi mające na celu przekształcenie obiegu danych i informacji z analogowych, często papierowych, na dane systemowe. W segmen-

cie Wsparcia sprzedaży Grupa OEX świadczy usługi związane z dostarczaniem informacji niezbędnej do zarządzania sprzedażą, m.in. badania, audyty, usługi merchandisingowe i outsourcing sił sprzedaży. W segmencie Zarządzania sieciami punktów sprzedaży detalicznej spółki z Grupy OEX zarządzają łącznie największą liczbą salonów w Polsce dla trzech operatorów telefonii komórkowej: Orange, T-Mobile i Plus.

PKF BPO CONSULT

Firma rozpoczęła działalność w zakresie doradztwa gospodarczego i audytu finansowego 25 lat temu w małym warszawskim biurze pod nazwą AiE Consult. Dziś PKF to jedna z największych firm audytorsko – konsultingowych w Polsce i jedna z wiodących sieci

audytorów i konsultantów w świecie. Zespoły eksperckie firmy – audytorów, doradców podatkowych, analityków finansowych, certyfikowanych księgowych, funkcjonują w lokalnych biurach w Polsce. Ich cel to kompleksowe wspomaganie wdrażania skutecznych stra-

tegi biznesowych, wzmacnianie konkurencyjności, innowacyjności i wiarygodności przedsiębiorstw. Siedziby PKF mieszczą się zawsze w centrach miast, tam gdzie obecny jest wielki biznes. Przedstawiciele firmy są zawsze pod ręką, gotowi do kontaktu i współpracy.

RHENUS DATA OFFICE POLSKA

Rhenus Data Office Polska specjalizuje się w kompleksowej obsłudze dokumentów fizycznych i elektronicznych, zapewniając w ten sposób obsługę pełnego cyklu życia dokumentu. Działania firmy koncentrują się na usługach takich jak: kancelaria cyfrowa, skanowanie i indeksacja (digitalizacja) dokumentów, wdrożenia systemów

DMS do elektronicznego obiegu dokumentów, przechowywanie i archiwizacja dokumentów, przechowywanie i archiwizacja cyfrowych nośników informacji, niszczenie dokumentów i innych nośników informacji. Od 2001 roku Rhenus Data Office Polska świadczy swoje usługi klientom na terenie całej Polski, oferując najwyższy stan-

dard obsługi oraz zindywidualizowane rozwiązania maksymalnie dostosowane do potrzeb klientów. Dzięki przejrzystości prowadzonych działań, jakości oferowanych usług oraz otwartości na oczekiwania klientów, Rhenus Data Office Polska stał się chętnie wybieranym dostawcą usług zarządzania dokumentami i informacjami.

WORK SERVICE

Największa firma HR w tej części Europy, która stara się być blisko pracowników oraz kandydatów. Przywiązuje dużą wagę do tego, by oferta była zróżnicowana i każdy mógł

w niej znaleźć pracę dopasowaną do swoich możliwości, charakteru i wymagań. Niezależnie od tego, czy szukasz zatrudnienia tymczasowego, czy na stałe – znajdziesz je tutaj.

Firma działa skutecznie i odpowiedzialnie już od 1999 roku, pomagając znaleźć pracę w 17 krajach Europy

RYNEK OUTSOURCINGU

Outsourcing rozliczeń – luksus czy konieczność?

W sprawozdaniu Głównego Inspektora Pracy za 2017 r. zwrócono uwagę, że w branży transportowej kontrole wskazują na stałą praktykę naruszania przepisów o czasie pracy.¹ Na kierowców, dopuszczających się manipulacji tachografem, podczas kontroli poza granicami Polski nakładane są gigantyczne kary finansowe, sięgające nawet 4 000 euro, a w przypadku kontroli w firmie przewoźnik może zostać obciążony karą wynoszącą 30 000 zł. Czy powierzenie rozliczania czasu pracy i płacy kierowców wyspecjalizowanym jednostkom rozwiązuje problem firm transportowych?

Łukasz Włoch

ekspert Ogólnopolskiego Centrum
Rozliczania Kierowców (OCRK)

Nie wszystkie przewinienia wynikają ze złej woli spedytorów. Bardzo często przekroczenie czasu pracy kierowcy jest wynikiem niewiedzy, niezajomości przepisów, czy też nieumiejętności prawidłowego wyznaczenia czasu pracy. Rozwiązaniem problemu może być outsourcingowanie rozliczania czasu pracy kierowców wyspecjalizowanym podmiotom.

Rozliczanie czasu pracy kierowców to nie lada wyzwanie

W ostatnich latach zaobserwowaliśmy wzrost zainteresowania firm transportowych usługami rozliczania czasu pracy kierowców oferowanymi przez specjalizujące się w tym zakresie kancelarie. Dynamika zmian w przepisach dotyczących czasu pracy kierowców, ich różnorodność i rozległość szczególnie na arenie międzynarodowej powodują, że ogólne biura rachunkowe bardzo często nie są w stanie zapewnić kompleksowego rozliczenia czasu pracy kierowców – właśnie m.in. z powodu braku znajomości specyfiki branży lub przepisów. Państwowa Inspekcja Pracy zauważa, że pominięcie analizy danych z tarczki, czy danych z tachografów cyfrowych, przyczynia się tylko do pogłębiania problemu². Ponadto

branża transportowa już od dłuższego czasu cierpi na duży deficyt pracowników – zobowiązania przewoźników przewyższają moce przerobowe, co wymusza optymalne wykorzystanie czasu pracy załogi. Łatwo jest wpaść przewoźnikom w błędne koło kar, zobowiązań bez pokrycia i naruszeń przepisów, skutkiem czego mogą zsiść się najczarniejsze scenariusze przedsiębiorców.

Rozliczanie w pakiecie

Samo rozliczanie nie wystarcza – uważa Łukasz Włoch z OCRK. – Wybierając partnera, któremu powierzy pomoc w rozliczaniu czasu pracy i płac kierowców, przewoźnik powinien wziąć pod uwagę także całe spektrum czynników, które pomogą mu w bezproblemowym prowadzeniu biznesu.

Doświadczenie w branży transportowej – tylko dogłębna i długotrwała znajomość branży jest gwarantem poprawnych wyliczeń. Wybierając podmiot rozliczający czas pracy kierowców, warto zwrócić uwagę na to, w jakim zakresie i z jakim rezultatem obsługiwane są inne firmy transportowe. Podjęcie współpracy z podmiotem niezającym przepisów związanych z rozliczaniem kierowców jest wręcz pewnym narażeniem się na błędy, a w rezultacie kary finansowe. Doradztwo – standardem powinno być doradztwo w zakresie rozliczania czasu pracy i płac kierowców ze strony podmiotów rozliczających transport.

Zawiłość przepisów i ich zmienność jest dla przewoźników ogromnym problemem, dlatego warto podjąć współpracę z podmiotem, który doskonale rozumie w jaki sposób należy przygotować się na nadchodzące zmiany i jakie wdrożyć rozwiązania, by sprostać przepisom i wymogom zarówno w Polsce, jak i w całej UE. Szkolenia dla kierowców i kadry – to kolejny z czynników, który przewoźnik powinien wziąć pod uwagę wybierając firmę rozliczającą czas pracy dla swojego przedsiębiorstwa. Jak wynika ze sprawozdania PIP 21,2 proc. naruszeń dotyczy przekroczenia limitu czasu prowadzenia pojazdu.³ Na forach dla zawodowych kierowców i branżowych grupach na Facebooku roi się od pytań kierowców na temat tego, w jaki sposób liczyć czas jazdy w określonych okolicznościach. Sytuacja ta wskazuje na dużą niewiedzę kierowców w zakresie obowiązującego ich prawa. Zapewnienie pracownikom merytorycznego szkolenia z pewnością zapobiegłoby zmniejszeniu ryzyka popełnienia wykroczeń.

Reprezentacja podczas kontroli i przygotowanie dokumentacji – co

raz więcej podmiotów rozliczających czas pracy kierowców oferuje usługę reprezentacji podczas kontroli służb, czy też przygotowanie przewoźnika na taką okoliczność. Dzięki pełnemu przygotowaniu do inspekcji dużo łatwiej jest uniknąć błędów i narażenia przedsiębiorstwa na kary finansowe. Poczucie bezpieczeństwa – katalog korzyści płynących z podjęcia decyzji o współpracy z wyspecjalizowanym podmiotem rozliczającym czas pracy kierowcy jest ogromny. Przede wszystkim prawidłowo rozliczone czas pracy i wynagrodzenia kierowców zapewniają przewoźnikowi poczucie bezpieczeństwa i spokoju.

Wybór odpowiedniego partnera to także oszczędność kosztów – dzięki outsourcingowi rozliczania czasu pracy, przewoźnik może być pewien, że czas pracy jego pracowników zostanie wykorzystany najefektywniej, jak to tylko możliwe i zgodne z obowiązującymi przepisami. Także zachowanie norm w czasie pracy kierowców jest jednoznaczne z uniknięciem ewentualnych kar nakładanych na przewoźnika.

Jedną z najistotniejszych korzyści jest również wsparcie merytoryczne

na każdym etapie. – Nasi eksperci pozostają niemalże przez cały czas do dyspozycji klientów. Odpowiadamy na najtrudniejsze pytania związane z analizą czasu pracy kierowców i zmianami legislacyjnymi w tym zakresie. Dokładamy wszelkich starań, by klienci odczuwali naszą obecność i wsparcie, za którym idzie ogromne doświadczenie, wiedza i profesjonalizm.

Najcenniejszy jest Twój czas – kolejną zaletą podjęcia współpracy ze specjalistą w zakresie rozliczania czasu pracy kierowcy jest właśnie oszczędność czasu. Osoby, które zajmowały się analizą, rozliczaniem czasu jazdy kierowców i ich wynagrodzeniem będą mogły poświęcić swój czas na inne czynności usprawniające działanie firmy.

Optymalizacja czasu, kosztów i procesów w firmie transportowej to przede wszystkim zwiększenie efektywności działań przedsiębiorstwa, przy zachowaniu poszanowania ustalonych norm, praw i wytycznych. Koszty tego typu usług dobierane są zazwyczaj indywidualnie, pod kątem wielkości floty i specyfiki danej firmy, ale warto przede wszystkim skupić się na profesjonalizmie i doświadczeniu podmiotu, któremu powierzymy tak odpowiedzialne zadanie. Naczelną kwestią jest jednak zaufanie, tym bardziej, że ważą się tutaj kwestie nie tylko efektywności pracy, lecz przede wszystkim bezpieczeństwa oraz komfortu zarówno przewoźników, jak i kierowców.

1. <https://www.pip.gov.pl/pl/ffw/192642/Sprawozdanie%20z%20dzialalnosci%20PIP%20w%202017.pdf>
2. <https://www.pip.gov.pl/pl/ffw/192642/Sprawozdanie%20z%20dzialalnosci%20PIP%20w%202017.pdf>
3. <https://www.pip.gov.pl/pl/ffw/192642/Sprawozdanie%20z%20dzialalnosci%20PIP%20w%202017.pdf>



Czy przetwarzanie danych osobowych może być bezpieczne?

Niemal każda czynność związana z dokumentami (danymi osobowymi) wiąże się z ich przetwarzaniem. Nieważne, czy tylko je zbierasz, udostępniasz, porządkujesz, przechowujesz, czy niszczysz – na 100 proc. je przetwarzasz.

Joanna Zielińska

Jeśli do naszej firmy trafiają aplikacje przysyłane przez kandydatów do pracy, jeśli wymieniamy się emailami z partnerami biznesowymi, czy drukujemy różne raporty czy analizy – jest bardzo prawdopodobne, że zawierają one dane osobowe. A jeśli tak jest, to odpowiedzialność za przestrzeganie przepisów ustawy o ochronie danych osobowych spoczywa na przedsiębiorcy, który w tym momencie staje się Administratorem Da-

nych Osobowych. Niestety, nie wszyscy mamy tego świadomość. Dopiero kiedy w firmie pojawia się kontrola z Urzędu Ochrony Danych Osobowych, okazuje się, że przetwarzamy dane osobowe przechowując w archiwum dokumenty, których dawno nie powinno już tam być i to bez zgody ich właścicieli. Co potencjalnie, w obliczu obowiązującego od 25 maja ubiegłego roku RODO – europejskiego rozporządzenia o ochronie danych osobowych – grozi przedsiębiorcy za zbagatelizowanie tego faktu? Naruszenie

przepisów wiąże się z wysokimi karami administracyjnymi sięgającymi nawet do 4 proc. obrotów rocznych firmy lub 20 mln euro.

W zgodzie z prawem

Jak powinien postępować przedsiębiorca, by jego działanie było zgodne z prawem? Powinien zbierać tylko te dane, ile jest rzeczywiście konieczne oraz usuwać je, gdy tylko przestaną być potrzebne. Co więcej, na wniosek właściciela danych osobowych zobowiązany jest także do niezwłocznego usunięcia wszelkich informacji o nim, zarówno tych fizycznych, jak i zbieranych w systemach informatycznych. Podstawą do wszelkich działań w zakresie danych osobowych musi być umowa, która

dokładnie reguluje zakres i cel ich przetwarzania. Jeśli mimo posiadanej wiedzy na temat przetwarzania danych przedsiębiorca czuje się niepewnie, zawsze może, a nawet powinien, skorzystać ze wsparcia firm eksperckich specjalizujących się w dostosowaniu zachodzących w przedsiębiorstwach procesów do wymogów RODO. To ważne, by korzystać ze wsparcia firm o bogatym doświadczeniu i nie kierować się przy wyborze partnera tylko kryterium cenowym, ponieważ, wbrew pozorom, proces niszczenia dokumentów i cyfrowych nośników danych nie jest prosty. Przedsiębiorcy, mając tego świadomość, powinni wybierać rozwiązania, które zdecydowanie ułatwią prowadzenie biznesu zgodnie z literą prawa.

Korzystając z usług profesjonalistów każdy przedsiębiorca może zaimplementować gotowe, skalowalne, efektywne i bezpieczne rozwiązania od zaraz. Odpowiednio dobrane rozwiązanie gwarantuje bycie READY FOR RODO. Przykładem profesjonalnego dostawcy specjalizującego się w kompleksowej obsłudze dokumentów fizycznych i elektronicznych jest firma Rhenus Data Office Polska. Rhenus koncentruje się na usługach zapewniających obsługę pełnego cyklu życia dokumentu poczynając od ich skanowania i indeksacji, poprzez wdrażania systemów DMS do elektronicznego obiegu dokumentów, a skończywszy na archiwizacji, przechowywaniu, czy też niszczeniu dokumentów.

RYNEK OUTSOURCINGU

Co czeka sektor customer service w roku 2019?

Jakie wnioski, a może konsekwencje wynikają z minionych 12 miesięcy oraz na co warto przygotować się w następnych. O prognozę na najbliższą przyszłość ekspertów branżowych zapytała Elżbieta Włodarczyk z NaSłuchawkach.pl



Michał Wawiórko,
Eversis

Zdecydowanie adopcja rozwiązań głosowych będzie się zwiększać. Systemy do rozpoznawania mowy i jej syntezy będą coraz lepsze. To samo tyczy się systemów związanych z przetwarzaniem języka naturalnego. Rynek zacznie szukać platform, które będą w stanie je wszystkie wspierać i łączyć w jedną stabilną i skalowalną usługę z bezpośrednim podłączeniem do łącza operatorskiego.



Artur Kapacki,
Telmon

Uważam, że w nadchodzącym roku będziemy po prostu konsekwentnie podążać w kierunkach, które wskazał nam obecny rok. Mam tutaj na myśli zwłaszcza digitalizację, automatyzację (np. asystentów głosowych, które wchodzi w interakcje z klientami), a także wzmocnienie nacisku w obsłudze klienta na nowoczesne rozwiązania takie jak chat. Co więcej, jestem pewny, że także w nadchodzącym roku rynek outsourcingu będzie się

sukcesywnie rozwijał, a coraz więcej osób dostrzeże w pracy konsultanta szansę na zawodową karierę.



Adam Pluciński,
Circinus Training

Rynek nowych technologii cały czas będzie rozwijał się coraz szybciej. Wiele procesów obsługi nadal będzie automatyzowanych. Nasuwa się jedno pytanie, czy na pewno Klienci dzięki temu skorzystają, a ich satysfakcja będzie większa? Homeoffice work – będzie stawać się coraz bardziej popularną formą nie tylko w contact center. To będzie dużym wyzwaniem dla firm pod kątem zarządzania rozproszonymi zespołami. Więcej spraw załatwianych on-line – coraz więcej spraw, załatwiamy z wykorzystaniem internetu. Firmy, które jeszcze nie wykorzystują w pełni tego kanału, będą musiały podjąć wiele działań, aby nie pozostać w tyle.



Wiktor Doktor,
Fundacja Pro Progressio

W 2019 będzie w Call Center tendencja spadkowa. Nie jestem pesymistą, ale

realistą. Roboty odgrywają coraz większą rolę, RODO blokuje telemarketing, użytkownicy coraz częściej korzystają z rozwiązań on-line czy to na komputerach czy smartfonach, więc pierwotna działalność CCC będzie maleć.

Myszę, że możemy się także spodziewać kolejnych konsolidacji, zarówno w obszarze dostawców technologii, jak i w świecie dostawców usług outsourcingowego CCC – czy tak będzie? Zobaczymy. Szklanej kuli nie posiadam i wróżką nie jestem, ale dużo z ludźmi rozmawiam i do pewnych wniosków dochodzę.



Maciej Buś,
Fundacja Customer Fixe

Nie przewiduję w kolejnym roku jakiegoś wielkiego przełomu w branży contact center. Podobnie jak w latach poprzednich sektor cc, szczególnie usług (outsourcing cc) podąża spokojnym krokiem utartymi ścieżkami. Natomiast... przewiduję że coraz więcej firm zacznie postrzegać komunikację z klientami bardziej holistycznie i systemowo. Choć zapewne nie jeszcze w nadchodzącym roku, ale contact center zacznie się profesjonalizować, a praca w tej branży stanie się bardziej atrakcyjna. Paradoksalnie stanie się to w skutek rozwoju dwóch obszarów: robotyzacji i automatyzacji procesów oraz większej koncentracji na człowieku,

jego emocjach, sposobach porozumiewania się.

Bardziej w drugiej niż pierwszej połowie roku zaczniemy dostrzegać w końcu „dobre” wdrożenia robotów konwersacyjnych. Osłabnie marketingowy zachwyty, a do głosu dojdzie użyteczność. Oprócz większej świadomości dostawców, większych możliwości technologicznych (np biblioteki Google po polsku) klienci czyli ostateczni recenzenci rozwiązań doświadczą w coraz większej skali i prawdopodobnie będą bardziej skłonni do rozmawiania z botami.



Joanna Michalska-Reich,
Tide Software

Niezmiennie wierzę, że nie spadnie zainteresowanie omnichannel, w tym chatbotami, videochatami i sztuczną inteligencją. Wdrożenia są lepsze czy gorsze, ale i tak jest to nieuniknione. Dowcip polega na tym, byśmy doszli do takiego poziomu, gdzie nowe technologie są transparentne dla klienta. Pomagają mu, a nie irytują. Pomagają klientowi zaoszczędzić czas i pieniądze, a nie tylko nam. Cieszę się, że zaczynamy podglądać rozwiązania i sposób obsługi klienta na wskroś. Benchmarking w obrębie rynku/konkurencji to za mało. Zapowiadany trend to obserwacja też innych branż, np. pod kątem user experience.



Marcin Kaprański,
CCIG

Przewiduję w 2019 roku zwiększoną ilość kontroli firm z branży call center, które nie dostosowały się do wymagań RODO i tych, które regularnie je łamią. To powinno uzdrowić i zdyscyplinować nie przestrzegających podstawowych zasad graczy branżowych którzy nie patrzą na długoterminowe korzyści z tego faktu. Z pewnością coraz bardziej świadomi kontrahenci będą wybierali takich dostawców usług dla których etyka zawodowa ma znaczenie większe niż krótkoterminowy zysk obciążony dużym ryzykiem.



Krzysztof Janikowski,
New Voice Media

Ciężko wyrokować co będzie się działo – obojętnie nie wierzę, że chat boty w najbliższym czasie zastąpią człowieka a już na pewno nie w pełni. Na samym końcu jednak liczy się człowiek i o ile zgodzę się, że podstawowych kwestiach może to być innowacja tak jestem świadomy tego jak wiele jest jeszcze do zrobienia jeśli chodzi o pełną funkcjonalność. Mam nadzieję też, że nasza branża będzie w stanie konkurować z rynkami zagranicznymi bo pole do popisu mamy spore – ludzi i technologię również.

Istota strategii przy budowie centrum usług wspólnych

Nie ma jednej idealnej drogi takiej samej dla każdej organizacji. Każda firma ma wachlarz możliwości zarówno w odniesieniu do wyboru odpowiedniego modelu centralizacji swoich procesów biznesowych, jak i ulokowania samego centrum usług wspólnych. Dodatkowo równie ważne, co dokonanie wyboru, jest przygotowanie odpowiedniej argumentacji za nim stojącej, która pozwoli na przekonanie do wyboru szerokiego grona interesariuszy. Wobec tego obszar uzasadnienia biznesowego dla budowy i rozwoju nowoczesnego centrum usług jest równie ważny, co sama analiza. – mówi Szymon Stadnik, prezes zarządu Frista. *Źródło: Pro Progressio*



Coraz bardziej dojrzały rynek

Polski rynek BPO od kilku lat systematycznie rośnie w tempie ponad 10 proc. rocznie. Jednocześnie staje się coraz bardziej dojrzały, zarówno pod kątem oferty, jak i jakości usług. Dostrzegają to także klienci z zagranicy, którzy częściej powierzają obsługę procesów biznesowych polskim firmom. Rok 2018 przyniósł dalszą konsolidację sektora. Coraz mocniejszą pozycję

rynkową posiadają podmioty, które dzięki skali działania są w stanie zapewnić klientom nie tylko optymalizację kosztów, ale także dostęp do nowoczesnych rozwiązań, wspierających rozwój biznesu. Problemy dotyczą natomiast dostawców pojedynczych usług, opierających swoją strategię sprzedaży wyłącznie na niskiej cenie. Dzisiaj firmy poszukują innowacji, szczególnie w obszarze

obsługi klienta. Nasze rozwiązania zapewniają dostęp do technologii, know how i specjalistów. Pomagamy klientom optymalizować codzienne działania operacyjne i wspieramy ich na drodze cyfrowej transformacji, co przekłada się na usprawnienie kluczowych obszarów ich biznesu - powiedział Konrad Rochalski, prezes zarządu ArchiDoc i Voice Contact Center z Grupy OEX.

Dynamicznie rozwijający się sektor

Branża nowoczesnych usług dla biznesu stała się w Polsce najbardziej dynamicznie rozwijającym się sektorem. Coraz większego rozpędu nabiera rozwój usług outsourcingowych takich jak Shared Services Centers, Information Technology Outsourcing czy Business Process Outsourcing. Nie da się tego nie

zauważyć zwracając uwagę chociażby na ilość nowo powstających miejsc pracy w segmencie IT & Business Services – zgodnie z raportem ASPIRE Headcount Tracker 2018, każdego dnia minionego roku w samym tylko Krakowie przybywało 20 nowych miejsc pracy. *Źródło: outsourcingportal.eu/labs*

Coraz więcej obcokrajowców w nowoczesnych centrach usług dla biznesu

W ostatnich dwóch latach zatrudnienie w sektorze nowoczesnych usług dla biznesu wzrosło o 30 proc. Na koniec I kwartału br. w branży było zatrudnionych prawie 280 tys. pracowników, z których 10 proc. to obcokrajowcy pochodzący głównie z Ukrainy, Włoch, Hiszpanii, Indii, Niemiec i Wielkiej Brytanii. Cudzoziemców zatrudnia zdecydowana większość, bo 90 proc. działających w Polsce centrów usług. Pracowników z zagranicy w sektorze BPO/SSC będzie przybywać, bo większość firm planuje szybki wzrost zatrudnienia, a obcokrajowcy postrzegają Polskę jako coraz atrakcyjniejsze miejsce do życia i rozwijania kariery zawo-

dowej. – Dane GUS pokazują, że w Polsce jest obecnie około 541 tys. obcokrajowców, natomiast w sektorze nowoczesnych usług biznesowych pracuje ich około 30 tys. To oznacza, że około 5 proc. wszystkich obcokrajowców w Polsce jest zatrudnionych w nowoczesnych usługach dla biznesu. Dominującą grupą są pracownicy z Ukrainy, ale nie brakuje też osób z Europy Zachodniej – mówimy głównie o Włochach, Hiszpanach, Portugalczycach, ale również pracownikach z Niemiec czy Wielkiej Brytanii – mówi Marcelina Godlewska, członek zarządu ABSL, Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych. *Źródło: outsourcingportal.eu/labs*