

# OUTSOURCING



## Zarządzanie kontraktem

**Kontrakt outsourcingowy to coś więcej niż umowa współpracy pomiędzy firmami. Wynika to m.in. ze specyfiki usługi, jaką jest outsourcing oraz ze zobowiązań, które biorą na siebie obie strony kontraktu. Outsourcing to powierzenie firmie zewnętrznej obsługi procesów kluczowych dla funkcjonowania danego podmiotu, a co za tym idzie, przekazanie zewnętrznemu zespołowi realizacji elementów strategii.**



**Karolina Kalkowska**

Dlaczego outsourcing jest usługą coraz częściej wykorzystywaną przez przedsiębiorców? Outsourcing ma istotny wpływ na: redukcję i kontrolę kosztów operacyjnych firm, zwolnienie własnych zasobów do innych celów, uzyskanie zasobów, którymi organizacja nie dysponuje w danej chwili lub nie chce dysponować w przyszłości, realizację funkcji niemożliwych do kontrolowania wewnątrz danej organizacji oraz podział ryzyka operacyjnego na kilka podmiotów.

Jak wskazują powyższe obszary, firma powinna być bardzo dobrze przygotowana organizacyjnie i operacyjnie do rozpoczęcia pracy z firmą zewnętrzną, celem uzyskania optymalizacji procesów biznesowych, kosztów, jak również wymiany wiedzy w zakresie zarządzania informacjami.

**Zakończenie współpracy najlepszą oceną zawartego kontraktu**

Wiele osób prowadzących działalność gospodarczą wie z praktyki, że sposób, w jaki firmy kończą współpracę, jest często najlepszym odzwierciedleniem całej współpracy. Dlatego podczas zawierania kontraktów warto zwrócić uwagę na jak najbardziej precyzyjne określenie zasad i zakresu umowy. Sposób przygotowania umowy oraz jasne i przemyślane zasady współpracy będą z pewnością podstawą zarówno do zadowolenia ze strony klienta, jak i przejrzystego, wyraźnie określonego zakresu prac, za które odpowiedzialna jest firma oferująca outsourcing.

Kiedy zatem rozpoczyna się zarządzanie kontaktem outsourcingowym? Początek świadomego konstruowania zasad współpracy powinien nastąpić w momencie podjęcia negocjacji z potencjalnym dostawcą usług zewnętrznym. Outsourcing powinien stanowić podstawę do współpracy opartej na zaufaniu, zorientowaniu na osiągnięcie celu, realizacji kroków mialowych projektów, a także stanowić podstawę bezpieczeństwa obu stron umowy – bezpieczeństwa handlowego, własności intelektualnej oraz know-how.

Umowa powinna zatem odpowiadać na najczęstsze potrzeby firm podejmujących współpracę z firmami świadczącymi usługi outsourcingu, tj.: optymalizacja procesów biznesowych w firmie (w jaki sposób outsourcing wpłynie na ich działanie), zmniejszenie kosztów związanych z samodzielnym zarządzaniem informacjami przez firmę, produktywnie wykorzystanie możliwości i technologii oraz systemów firmy zewnętrznej, możliwość skorzystania z doświadczenia i wiedzy ekspertów,

zachowanie poczucia bezpieczeństwa informacji i danych, możliwość oferowania dalszego wysokiego standardu i jakości usług pomimo przejścia obsługi przez firmę zewnętrzną, osiągnięcie zamierzonych celów biznesowych.

Jak wygląda dobrze skonstruowana umowa outsourcingowa? Jakie elementy powinna bezwzględnie zawierać, aby zarządzanie kontraktem w przyszłości nie było skomplikowane, a przede wszystkim było bezpieczne dla firmy korzystającej z outsourcingu?

Kontrakt outsourcingowy musi odzwierciedlać założenia, w oparciu o które zostały zakończone negocjacje. Jako prawna podstawa funkcjonowania kontraktu umowa musi utożsamiać cel projektu, umożliwiać elastyczne reagowanie na zmieniające się wzajemne oczekiwania i warunki zewnętrzne realizacji kontraktu. Ponadto umowa powinna mieć odpowiednią strukturę kontraktu, czyli zapisy ogólne oraz doprecyzowujące i niezaciemniające treści całości – załączniki. Kontrakt outsourcingowy to element komunikacji między firmami a ich otoczeniem, posiada zatem też implikacje wizualne i związane z budowaniem marki.

**Fazy zarządzania kontraktem outsourcingowym**

Współpraca między firmami przebiega zwykle w trzech niezmiennych etapach. Są to: faza wyboru dostawcy i podpisanie kontraktu, faza trwania umowy, faza kontynuacji lub rozwiązania/wygaśnięcia umowy.

**Sposoby i narzędzia kontroli**

Faza I: Zdefiniowanie celu projektu, określenie sposobu/modelu realizacji, stworzenie

listy potencjalnych usługodawców, przygotowanie zapytania ofertowego, kryteria wyboru dostawcy, negocjacje i zawarcie umowy.

Faza II: Raportowanie z SLA/KPI, audyty wewnętrzne, audyty zewnętrzne, weryfikacja planów awaryjnych, egzekwowanie kar umownych.

Faza III: Okoliczności zakończenia umowy, bezpieczeństwo i poufność danych, dokumentacja i transfer wiedzy, koszty, personel.

Na każdym z etapów współpracy stosować można różne sposoby i narzędzia kontroli na przebieg procesu outsourcingu.

Nie należy zapominać także, że zarządzanie kontraktem outsourcingowym to również przeprowadzenie firmy przez tzw. okres przejściowy, zapewniający dobry początek współpracy oraz gwarantujący ciągłość realizacji usług.

Dobłą praktyką jest próba realizacji przedmiotu umowy w formie projektów pilotażowych, których celem jest: wysokie zaangażowanie kluczowych menedżerów klienta w proces outsourcingu i modelowania współpracy, test transparentności zapisów umowy, próby przejścia powierzonych funkcji przez zespół, stopniowe dochodzenie do wysokiej jakości prowadzonych projektów (Service Level Agreement), a także stabilizacja całego procesu. Jak udało się wykazać powyżej, nie tylko zapisy umowy, lecz też jej realizacja i egzekwowanie uzależnia sukces i widoczność na rynku niejednej organizacji.

# Innowacyjność i indywidualność – oferty agencji HR szyte na miarę

**Outsourcing projektów HR to przede wszystkim oszczędność finansowa, ale też czasowa. Dzięki niemu firma może oddelegować swoje zasoby i środki finansowe do obszarów związanych z jej kluczową działalnością. Taka współpraca zapewnia przedsiębiorstwu redukcję kosztów działalności własnej, poprzez ograniczenie zatrudnienia i oszczędności czasu kadry kierowniczej.**



**Katarzyna Rydzewska**  
W ciągu ostatnich pięciu lat rynek HR zmienił się, więc również oferta agencji uległa przeobrażeniu. Klienci oczekują coraz więcej za coraz mniej-

szą cenę. Na rynku trwa walka cenowa pomiędzy agencjami, której ofiarą czasami pada klient. Na etapie negocjacji niektóre agencje obiecują serwis oraz rozwiązania, których później za wynegocjowaną cenę nie da się po prostu zrealizować.

Agencje, aby móc dostosować się do wymagań klientów, muszą nieustannie śledzić zmiany i trendy na rynku, nie tylko polskim, lecz także zagranicznym. Nieustannie zmieniająca się gospodarka oraz duża konkurencja wymagają od firm HR aktywnej postawy. Gwarancją, że usługi są dopasowane do potrzeb klientów, mają tylko te podmioty, które aktywnie włączają się w potrzeby rynku i wyciągają z tego odpowiednie wnioski.

Dobra firma oferująca outsourcing usług kadrowych wykorzystuje również najnowsze techniki i praktyki, które gwarantują wysoką jakość obsługi i terminowość wykonywanych zadań. Dbą o rozwój systemów IT, buduje platformy kontaktu

z klientem i kandydatem, pracuje nad skróceniem procesu obsługi poprzez wykorzystanie nowoczesnych aplikacji.

**Najpopularniejsze wciąż rekrutacje**  
Ważne jest również bogate doświadczenie pracowników agencji, zdobyte dzięki pracy przy projektach dla wielu klientów. Większość rekruterów posiada wykształcenie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, psychologią czy socjologią. Nie jest to jednak jedyne kryterium brane pod uwagę. Dobry rekru-



ter musi mieć doskonale wykształcone umiejętności interpersonalne oraz wykazywać się potrzebą ciągłego podnoszenia swoich kompetencji. Niezbędna jest też wiedza rekrutera na temat branży, dla której rekrutuje.

Korzyści wynikające z rekrutacji przeprowadzonej przez agencje, to przede wszystkim oszczędność finansowa – pracodawca nie ponosi kosztów wynagrodzenia osoby rekrutującej czy zamieszczania ogłoszeń. Ponadto skorzystanie z usług agencji daje możliwość zachowania poufności procesu rekrutacji. To również oszczędność czasu – nie trzeba go poświęcać na redagowanie ogłoszeń i ich zamieszczanie, selekcję aplikacji i spotkania rekrutacyjne. Oznacza ono także łatwiej-

szy dostęp do określonej grupy kandydatów poprzez stosowanie odpowiednich narzędzi i ścieżek docierania do nich, co w efekcie końcowym skraca czas trwania procesu rekrutacyjnego.

**Z agencją łatwiej o pracę**  
Współpraca z firmą HR wiąże się z korzyściami nie tylko dla pracodawcy. Z perspektywy pracownika znalezienie zatrudnienia przez agencję bywa łatwiejsze niż w przypadku pozostałych metod poszukiwania zatrudnienia. Kandydaci

do pracy mają świadomość, że wielu pracodawców coraz częściej wybiera agencje jako jedną z głównych form rekrutacji. Ponadto, korzystanie z usług agencji HR daje dostęp do większego wachlarza ofert pracy, co również może skrócić okres poszukiwania.

Zatrudnienie za pośrednictwem agencji pracy to również gwarancja wypłaty wynagrodzenia i praca u sprawdzonego pracodawcy. Dodatkową zachętą do pracy tymczasowej jest oferowane wynagrodzenie – miesięczna płaca pracownika tymczasowego jest średnio o 45 proc. wyższa od wynagrodzenia minimalnego w 2013 r.

*Autorka jest dyrektorem zarządzającym Grupy Job (Upright Group).*

## Dobra decyzja

**Beata Piechocka**

Korzystanie z usług sił profesjonalnych zawsze jest uzasadnione tam, gdzie: brakuje nam czasu na skupienie się na działaniach istotnych z punktu widzenia istnienia prowadzonego przez nas biznesu; nie mamy wyszkolonego personelu, a jego przeszkolenie byłoby dla firmy o wiele bardziej kosztowne niż wynajęcie odpowiedniej firmy; prowadzimy projekt jednorazowy, bardzo wyspecjalizowany; chcemy posiłkować się dodatkową wiedzą ekspercką.

Agencje doradztwa personalnego zazwyczaj współpracują z grupą wyspecjalizowanych ekspertów z różnych dziedzin. Posiadają też doświadczenie w działaniu w wielu branżach i wprowadzaniu projektów z uwzględnieniem specyfiki różnych przedsiębiorstw.

**Niezastąpiona wiedza**

Trzeba też pamiętać o tym, że wiele większych projektów HR, jak opracowanie wartościowania stanowisk czy system ocen okresowych, to projekty, które wypracowuje się raz na jakiś czas. Wymagają one oczywiście potem bezwzględnie monitoringu i aktualizacji, ale nie ma też potrzeby, by angażować nadmiernie posiadane środki i zasoby w taki projekt, tym bardziej, że jednorazowe przeszkolenie personelu nie zastąpi wiedzy ekspertów z wielu dziedzin i z doświadczeniem wyniesionym z różnych projektów. O wiele ekonomiczniej jest (z uwagi na końcowe rezultaty i czasochłonność) zaangażować do współpracy agencję doradztwa personalnego. Wtedy pozostaje oddelegować do współpracy i koordynacji osobę z wewnętrznego działu HR, która będzie łącznikiem między przedsiębiorstwem a agencją. Myślę, że najważniejszą korzyścią z wynajęcia agencji doradztwa personalnego jest możliwość współpracy z ekspertami z wielu dziedzin, co minimalizuje ryzyko niepowodzenia projektu.

*Autorka pracuje jako HR project manager w firmie HR Partner Sp. z o.o.*

## Wspólne potrzeby i wymagania



**Katarzyna Banach**  
Partner Zarządzający Grant Thornton

**Outsourcing rachunkowości na polskim rynku rozwija się bardzo dynamicznie. Branża rozpoznawana jest jako sektor nowoczesnych usług biznesowych, który jest ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Natomiast włączenie outsourcingu w katalog działań strategicznych może przesądzać o rozwoju przedsiębiorstw.**

Z outsourcingu usług księgowych często korzystają mniejsze podmioty – mikro- i małe przedsiębiorstwa. Z racji bardzo interesującej globalnej lokalizacji Polski, sektor nowoczesnych usług biznesowych jest udziałem naj-

wiejszych graczy i jest tym samym jedną z najdynamiczniej rozwijających się gałęzi polskiej gospodarki (ABSL, 2013). Warto zwrócić uwagę na to, że z usług korzystają zarówno podmioty najmniejsze, które potrzebują tylko podstawowych usług, jak i większe, które oczekują wsparcia w zakresie zarządzania (controlling, rachunkowość zarządcza itp.).

Biuro Rachunkowe (usługi adresowane do mniejszych podmiotów) i Business Proces Outsourcing – BPO (usługi adresowane do średnich i dużych podmiotów) co do zasady zaspakajają potrzeby przedsiębiorstw w zakresie rachunkowości podatkowej i finansowej oraz zarządczej. Usługi dla tych podmiotów, jeśli różnią się między sobą, to różnice te dotyczą m.in.: skali operacji biznesowych i transakcji księgowych (od kilkudziesięciu/kilkuset aż po kilkaset tysięcy), lokalizacji biznesów (od lokalnych do globalnych, rozproszonych środowisk biznesowych), infrastruktury IT i funkcjonalności IT w zakresie transferu i technologii przetwarzania danych (od tradycyjnego sposobu

przekazywania danych, poprzez przekazywanie oryginalnych dokumentów źródłowych w papierowej formie, aż po wyłącznie elektroniczny sposób przekazywania danych za pomocą informatycznych systemów typu workflow, z wykorzystaniem procedur skanowania dokumentów).

**Zbliżone wymagania**

Różna skala działalności gospodarczej obsługiwanych podmiotów wymaga od pracowników sektora nowoczesnych usług – BPO interdyscyplinarnych kompetencji związanych z informatyzacją, zarządzaniem zmianą czy znajomością najwyższych standardów kontroli wewnętrznej i naturalnie zasadniczej wiedzy biznesowej, tj. znajomości rachunkowości, podatków oraz zagadnień płacowo-księgowo-HR-owych.

Po kilkunastu latach obecności na rynku dostawcy usług outsourcingowych zdobyli wiedzę i praktykę oraz umiejętność skomponowania odpowiednich kompetencji dla obsługi małych oraz dużych podmiotów.

Na podstawie 18-letniej praktyki w outsourcingu twierdzą, że potrzeby naszych klientów, czyli małych i mikroprzedsiębiorstw oraz dużych firm w zasadzie są zbliżone. Jedni i drudzy wymagają: efektywności i bezpieczeństwa w usługach, uporządkowanej komunikacji i gwarantowanej dostępności ludzi i systemów, doradztwa zarówno księgowego, podatkowego, jak i organizacyjnego (konsulting).

Wspólną potrzebą wszystkich klientów jest doradztwo w zakresie organizacji działań księgowych. Klienci korzystają z naszych doświadczeń i z naszym wsparciem przebudowują swoje działy finansowe zgodnie z najlepszymi praktykami w tej dziedzinie. W teorii organizacji i zarządzania tego rodzaju działanie biznesowe nazywa się reengineeringiem. W Grant Thornton szukamy najlepszych praktyk i zlecamy usługi konsultingu, przeglądu procesów organizacyjnych, oceny systemów IT pod kątem wymagań rachunkowości finansowej i podatkowej.

## Dobrze skonstruowane

**Umowa outsourcingowa to bardzo obszerny dokument, obejmujący wszystkie aspekty współpracy pomiędzy klientem a dostawcą usług. Szczególnie istotne z punktu widzenia poprawy działania organizacji są zapisy dotyczące współpracy operacyjnej pomiędzy stronami.**



**Michał Bielawski**

Niezwykle ważnym elementem każdego kontraktu jest część dotycząca procesu przekazywania wiedzy, czyli określenie zasad tzw. transition (migracji procesów biznesowych na linię klient – outsourcer). Obie strony muszą przede wszystkim ustalić, w jakim czasie wszystkie niezbędne dane powinny zostać przekazane firmie zewnętrznej (standardowy czas w przypadku dużych kontraktów wynosi około roku). Istotny jest także podział obowiązków dotyczących przekazania informacji oraz zakres odpowiedzialności z tym związany. Należy pamiętać, że tego typu odpowiedzialność przesuwa się w czasie i przechodzi stopniowo na różne osoby zaangażowane w proces. Jest ona również rozumiana dwojako – jako odpowiedzialność za prawidłowo wykonaną pracę oraz odpowiedzialność prawna.

### Poczucie kontroli

W każdym kontrakcie outsourcingowym należy uwzględnić tzw. Service Level Agreement (SLA). Jest to szczegółowe określenie parametrów ilościowych i jakościowych dobrze wykonanej usługi. W każdej umowie outsourcingowej SLA jest różny i odnosi się precyzyjnie do zaplanowanej przez obie strony współpracy. Dla przykładu, w obszarze IT dokument może opisywać m.in. ile czasu dostawca ma na dostarczenie nowego sprzętu w wypadku awarii, a w zakresie księgowości np. ile czasu powinien trwać proces obsługi faktury od otrzymania dokumentu do sporządzenia płatności i jej zaksięgowania.

Aby dobrze przygotować SLA, należy do wcześniej przygotowanej listy procesów dobrać odpowiednie wskaźniki, tzw. Performance Indicators (PI). Są to mierzalne instrumenty do kontroli podwykonawcy. W przypadku księgowania faktury warto jest ustalić, np. ile faktur ma zostać obsłużonych w miesiącu, ile z nich przypadnie na jednego pracownika, jaki jest dopuszczalny poziom błędów, ile śred-

nio powinien trwać proces obsługi faktury itd. Określając parametry, formułujemy jednocześnie standardy realizacji procesów. W efekcie klient ma większe poczucie kontroli i wiedzy na temat jakości usług dostawcy. Ustalone wskaźniki muszą być opisane w taki sposób, aby możliwy był ich regularny pomiar oraz ocena. Zdarza się, że jest to proces bardzo pracochłonny, więc wybór PI musi być przemyślany. Dlatego istotna jest identyfikacja i wybór wskaźników szczególnie istotnych dla danego procesu i dla organizacji (Key Performance Indicators, KPI).

### Dodatkowe elementy gwarantujące bezpieczeństwo

Jednym z głównych celów działalności firm z sektora outsourcingu jest wypracowanie oraz wdrażanie usprawnień, które podnoszą efektywność biznesową klientów. Dlatego też na etapie tworzenia kolejnych zapisów kontraktu outsourcingowego konieczne jest ustalenie zasad tzw. gain sharing. Ten element odnosi się do wskazania kto i kiedy korzysta z zysków ze stworzonych oraz zaimplementowanych innowacji oraz określa warunki progowe tych zysków. W przypadku świadczenia usług na rzecz firmy działającej w innym kraju niż centrum outsourcingowe, kontrakt musi zawierać również zapis dotyczący wpływu kursów walutowych na obsługiwane procesy. Z reguły współpraca pomiędzy dwiema stronami jest rozliczana w walucie klienta, a koszty obsługi wahań kursów ponosi dostawca usług. Istnieje jednak możliwość zabezpieczenia interesów vendora poprzez dodanie w umowie zapisu o możliwości podniesienia cen świadczonych usług przy znaczącej i długotrwałej zmianie kursu walut.

### Ubezpiecz się

Dla zagwarantowania ogólnego bezpieczeństwa współpracy outsourcingowej niezwykle istotne jest również ubezpieczenie kontraktu. Powinno ono obejmować wszystkie potencjalne ryzyka, które mogą wystąpić podczas trwania umowy, np. upadłość dostawcy czy niekorzystne zjawiska zagrażające ciągłości współpracy, m.in. zamieszki polityczne czy katastrofy naturalne. Ze względu na niejasności prawne dotyczące definicji niektórych usług (np. obsługa Master Data czy procesy związane z transformacją biznesową), na polskim rynku trudno jest znaleźć ubezpieczyciela, który mógłby zaoferować odpowiednią ofertę. Tego problemu nie mają jednak globalni dostawcy usług, współpracujący z zagranicznymi, bardziej doświadczonymi w kwestiach outsourcingu firmami ubezpieczeniowymi.

*Autor pracuje jako financial controller w firmie Infosys BPO Europe*

## Zadowolenie klienta

**Nowe technologie, nowe nawyki, nowe wymagania odbiorców – to trzy aspekty, które determinują rozwój wszystkich branż na świecie. Branżę call i contact center dotyczą w szczególności, ponieważ ewoluuje ona bardzo dynamicznie – wraz z potrzebami człowieka.**



**Janusz Tomiczek**

Wszyscy jesteśmy przyzwyczajeni do tego, że każda nasza transakcja, zakupy, zamówienie są potwierdzane na różne sposoby. Dostajemy e-maile, powiadomienia SMS, które ułatwiają nam życie, przypominają o transakcjach, pomagają podejmować ostateczne decyzje. Tego samego oczekujemy od call center – sama rozmowa to za mało, słowa nawet najbardziej przekonującego konsultanta mogą pozostawić w nas jakieś wątpliwości, gdy już odłożymy słuchawkę. Dlatego nie wolno zapominać o zintegrowaniu stanowisk telefonicznych z innymi kanałami kontaktu z klientem – e-mailem, faksem, SMS-em, dzięki którym można od razu przesłać rozmówcy potwierdzenie dokonanych

zawieść, że bezpośrednia, dwukierunkowa rozmowa (zawierająca różne kanały komunikacji: video, czat, rozmowę) podnosi zaufanie klienta do konsultanta i proponowanych przez niego rozwiązań. Taki sposób komunikacji umożliwia też bieżącą pomoc, np. w procesie wypełniania formularza czy wniosku.

### Wyprzedzając oczekiwania

Ponieważ zachowania klientów zmieniają się dynamicznie, a branża musi za nimi nadążyć, świetnym narzędziem do monitorowania zachowań klientów są istniejące i wszechobecne media społecznościowe. Przy ich pomocy bowiem skutecznie można monitorować posunięcia konsumenckie, reagować na niezadowolenie, odbierać pochwały (co zdarza się niezwykle rzadko), odpowiadać na pytania, badać percepcję marki lub sprzedawanej usługi – generalnie wychodzić przed szereg i dowiadywać się więcej o klientach. Monitorowanie mediów społecznościowych (możliwe w Polsce dzięki rozwiązaniom wyspecjalizowanych w tym temacie firm) może również służyć jako system wczesnego ostrzeżenia i daje możliwość odpowiedniej i szybkiej reakcji na pojawiające się problemy. Warto zatem korzystać również z takich form



zmian, zamówień, transakcji itd. To zwiększa zaufanie ludzi i do call center, i do dokonanych przez telefon czynności.

### Twarzą w twarz z klientem

Rosnącą popularnością cieszy się także kanał video, coraz częściej wykorzystywany w centrach obsługi klienta i doceniany przez międzynarodowych ekspertów. Wykorzystanie kanału video i filmów instruktażowych zdecydowanie pomaga w zrozumieniu intencji agenta pracującego w call center. Pomysł postawienia na technologię video wypłynął z prako-

komunikacji z klientami, jeśli chce się w profesjonalny i wszechstronny sposób odpowiadać na ich potrzeby.

W dzisiejszym świecie – świecie świadomego i wymagającego konsumenta – call center musi wychodzić naprzeciw potrzebom i korzystać z najnowszych technologii – tych samych, których na co dzień używają klienci. Dzięki otwarciu na nowe kanały komunikacji centra obsługi klienta dadzą użytkownikom to, czego oni oczekują.

*Autor jest prezesem w firmie Alfavox*

## Dzień dobry, czy mogę zamówić call center?



**Artur Kapacki**

Korzystanie z outsourcingu pozwala firmie skupić się na kluczowych obszarach działalności. Oddanie spraw niezwiązanych bezpośrednio z działalnością przedsiębiorstwa na zewnątrz zapewnia profesjonalne wsparcie tych obszarów przez outsourcingera i czas na rozwijanie biznesu dla firmy zlecającej. Tak to działa we wszystkich branżach, szczególnie istotne jest jednak w branży call center – bardzo specyficznej i trudnej.

Prowadzenie call center wymaga dużej wprawy i solidnego zaplecza technologicznego, dlatego zdecydowana większość firm korzysta z doświadczonych dostawców tego

typu usług. Pracownikom telefonicznych biur obsługi klienta należy zapewnić odpowiedni poziom motywacji, dobry i adekwatny do obsługiwanych procesów system szkoleniowy, opiekę trenera.

Zewnętrzna firma oferująca usługi call center zdejmuje z barków przedsiębiorcy ciężar rekrutacji, motywowania i szkolenia pracowników. Oferuje mu doświadczony zespół złożony z najlepszych specjalistów od sprzedaży i obsługi klienta oraz profesjonalnych trenerów, dokładnie w takiej liczbie, jakiej aktualnie potrzebuje do obsłużenia procesu sprzedażowego. Co nie bez znaczenia – zespół ten jest wspierany przez profesjonalne systemy, które zapewniają efektywną pracę konsultantów i możliwość bieżącej kontroli ich działań (raporty, odsłuchy, oceny monitoring i coachingu).

Aby osiągnąć jak największe korzyści ze współpracy z outsourcingem, trzeba rozważyć dobrego partnera biznesowego. Przy wyborze zewnętrznego dostawcy usług call center zwykle zwraca się uwagę na: posiadany budżet, to, czy firma skoncentrowana jest na osiąganiu wyników oraz jakie standardy jakościowe oferuje swoim klientom. Ważne jest, żeby czytać referencje i sprawdzać, czy dane call center wykonywało kampanie w ramach tej samej lub podobnej branży. Jasne jest bowiem, że inaczej sprzedaje się przez telefon książki, a inaczej usługi telekomunikacyjne czy audiowizualne. Oprócz widocznej oszczędności kosztów i związanej z nią zwiększonej stabilizacji finansowej firma, wybierając outsourcing, zdobywa solidnego partnera, który poprzez swoje wypracowane przez lata know-how zapewnia wzrost jakości obsługi

klienta, a także – dzięki zwiększeniu sprzedaży produktów czy usług – wzrost potencjału do rozwoju. Zazwyczaj zlecający i firma zewnętrzna pozostają w bliskiej współpracy, mają dobre relacje, szczerze i na bieżąco się komunikują, wspólnie omawiając nowe kampanie oraz problemy, szukając wciąż rozwiązań i nowych pomysłów. Jest to bardzo ważne, ponieważ call center standardowo jest obszarem odpowiadającym za obsługę klienta i/lub za sprzedaż, a więc za kluczowe obszary w firmie, dlatego pozyskanie solidnego, elastycznego i perspektywicznego partnera call center zabezpiecza ten obszar i stanowi pozytywny czynnik wpływający na zwiększenie konkurencyjności firmy.

*Autor jest prezesem w firmie Telmon*

# Łatwa czy trudna decyzja?

**Wszelkie decyzje, które mają wpływ na przyszłość firmy, także te, czy outsourcing IT jest dobrym kierunkiem rozwoju, należy rozpatrywać w kontekście „plusów i minusów dodatnich”. Niewątpliwie „oddanie” części firmy na zewnątrz jest wydarzeniem istotnym, które rodzi naturalny opór w obawie przed utratą kontroli nad IT.**



**Paweł Jachyra**

Wystarczy zastanowić się nad następującymi kwestiami: jakie konsekwencje może ponieść pracownik, a jakie zewnętrzna firma w przypadku zaniedbań czy

błędów doprowadzających do strat finansowych mojej firmy? Jak możemy egzekwować spełnianie warunków i parametrów jakościowych? Ile czasu zajmuje nam zarządzanie tym działem? Jakie koszty ponosimy, aby zapewnić odpowiedni poziom wiedzy, szkolenia czy wyposażenie dla pracownika? Czy bierzemy na siebie ryzyko losowej nieobecności pracownika, czy ponosimy koszty zapewnienia pracowników „nadmiarowych”? I kwestia najważniejsza – czy ja mam zajmować się IT (na czym się nie znam), czy rozwijać swój biznes (na czym się znam)?

Decyzja o outsourcingu IT nie jest łatwa. Ale odpowiedzi na powyższe pytania mogą pomóc w rozważaniach nad rzeczonymi „plusami i minusami dodatnimi”. Warto przypomnieć, że jeszcze kilka lat temu nie do pomyślenia było, aby nie mieć „swojej” księgowej. Teraz biura księgowe to norma. A analogii pomiędzy np. utrzymaniem środowiska IT a księgowaniem (oczywiście w pewnym zakresie) jest wiele – w jednym i drugim wypadku są to czynności rutynowe, opisane zasadami i dobrymi praktykami.

**Jak to robią inni?**

Decyzję o skorzystaniu z doświadczenia firmy zewnętrznej w zakresie obsługi procesów IT będzie musiało podjąć wiele polskich i zagranicznych firm, ponieważ badania i analizy wskazują na to, że Europa będzie w 2013 r. outsourcingowała więcej niż dotychczas. Firmy będą korzystały z pomocy outsourcingerów w poszukiwaniu nowych bodźców do rozwoju. Dodatkowo będziemy obserwować również postępującą konsolidację rynku, w wyniku akwizycji zniknąć może wiele firm, a te, które powstaną z połączeń, będą szukać tańszych i szybszych na miarę rozwiązań z dziedziny IT.



**Czy da się oszczędzić?**

Rozważania zawsze zaczynają się od pytania o koszty. Czy nie wzrosną, gdy zatrudnimy firmę zewnętrzną? Wszystkie dotychczasowe projekty, które realizowaliśmy, wskazują na to, że nakłady na IT w przypadku outsourcingu są niższe. Bo outsourcinger, który ma doświadczenie, gotowe zespoły, procedury i zaplecze techniczne,

wykorzystuje efekt skali i współdzielenia zasobów. Dużo zależy jednak od wielkości firmy. Firmy duże, rozproszone, korporacyjne zaoszczędzą więcej. Można to policzyć jeszcze przed podpisaniem umowy. Analiza przed złożeniem oferty, wykonanie dobrego audytu IT daje odpowiedź na pytanie, czy będzie taniej.

Co ważne – choć umowa outsourcingowa jest zawierana na lata, koszty z nią związane nie będą rosły. Dobrze przygotowana umowa umożliwi utrzymanie kosztów IT na poziomie z dnia jej podpisywania. Zmiany kosztów mogą wiązać się tylko ze wzrostem lub spadkiem biznesu. Inaczej jest w przypadku kosztów zespołu we-

stać się starać. W praktyce to niemożliwe. Współpraca pomiędzy stronami opiera się na umowie, która jasno definiuje, jaki ma być poziom jakości (np. jaki jest maksymalny czas na odebranie połączenia przez help desk, ile zgłoszeń powinno być rozwiązanych podczas pierwszego kontaktu, w jakim czasie etc). Ten poziom jakości jest kontrolowany na bieżąco, bo żadna umowa outsourcingowa nie jest realizowana bez wsparcia systemu zgłoszeń (system Help Desk lub ITSM). Klient ma w każdej minucie wgląd w pracę outsourcingera i może podjąć decyzję o nałożeniu kar. To się raczej nie zdarza w przypadku wewnętrznego IT.

**Co dalej?**

Decyzja o outsourcingu nie musi od razu oznaczać całkowitego przekazania tych usług na zewnątrz. W wielu przypadkach jest to np. przekazanie rutynowego utrzymania środowiska czy wsparcia dla użytkownika outsourcingerowi i pozostawienie własnego działu IT, który ma za zadanie wspierać rozwój właściwego biznesu firmy. Z doświadczenia wiemy, że taki model jest bardzo ceniony przez pracowników działu IT, którzy mogą się skupić na poważnych projektach, oddając odpowiedzialność na pytania, np. o obsługę Worda, firmie zewnętrznej.

Dla tych pracowników, których – jeżeli zapadnie taka decyzja – przejmie outsourcinger, jest to niewątpliwie szansa na rozwój. Bo skupienie się na pracy w jednej firmie czy przy jednym projekcie zawsze ogranicza rozwój własny i rodzi rutynę. A szczególnie w przypadku IT brak styczności z nowymi wyzwaniami, projektami, technologiami i wiedzą oznacza nawet nie stagnację, a cofanie się. Dla ambitnych pracowników IT, którym outsourcinger zapewnia ciągłość warunków pracy, nowa sytuacja jest szansą na własny rozwój.

*Autor jest dyrektorem ds. sprzedaży w IT WORKS*

## Polski rynek

**Sektor nowoczesnych usług dla biznesu w Polsce to aktualnie główny ośrodek obsługi outsourcingowej w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Jednym z głównych motorów wzrostu tej branży w naszym kraju są inwestorzy zagraniczni. Jak wynika z danych ABSL, w Polsce działa już 400 centrów z zagranicznym kapitałem, które zatrudniają aż 110 tys. pracowników.**



**Kinga Piecuch**

Oznacza to, że od stycznia 2012 r. przybyło u nas 70 nowych centrów, a poziom zatrudnienia urosł o 23,5 tys. osób. Nastroje inwestorów odzwierciedlają też między-

narodowe rankingi badawcze. Na przykład Kraków znalazł się w pierwszej dziesiątce najnowszej edycji opracowania „Tholons Top outsourcing cities 2013”, które stanowi zestawienie najatrakcyjniejszych na świecie miast dla inwestycji z branży outsourcingowej. Stabilne perspektywy rozwoju mają przed sobą zagraniczne centra, a także firmy działające na krajowym rynku usług outsourcingowych.

Lokalni dostawcy przejmują kolejne zlecenia zarówno od dużych organizacji, jak i coraz częściej od firm z sektora MSP, które chcą wdrażać rozwiązania wzorowane na doświadczeniach większych graczy rynkowych. Instytut Outsourcingu szacuje, że biznes dostawców outsourcingowych na lokalnym rynku w Polsce rośnie średnio o ok. 10-15 proc. rocznie.

Menedżerowie szukają innowacyjnych rozwiązań pozwalających na obniżenie kosztów operacyjnych, uwolnienie zasobów firmy, a co za tym idzie – usprawnienie działalności i poprawę wyników finansowych. Jednym z najważniejszych powodów, dla których firmy rozpoczynają wdrożenie modelu outsourcingu jest perspektywa oszczędności, które, w zależności od typu, zakresu i skali współpracy, mogą dochodzić do nawet kilkudziesięciu procent rocznie. Przykładowo, z analiz Xerox wynika, że jeżeli firma zatrudniająca 500 osób zdecyduje się na outsourcing w zakresie zarządzania środowiskiem druku, oszczędności w skali roku dochodzą do 600 zł w przeliczeniu na jedną osobę, czyli do 300 tys. zł dla całej organizacji.

**W różnorodności siła**

Firmy obecne w naszym kraju, zwłaszcza będące centrami usług międzynarodowych organizacji, obsługują coraz bardziej złożone procesy, a rozwiązania, które są opracowywane przez polskich specjalistów przekładają się na wzrost innowa-

cyjności i przewagi konkurencyjnej organizacji odbiorców. Centra zagraniczne charakteryzują się dużą kompleksowością świadczonych usług. Ponadto, znaczna część jednostek tego typu w Polsce świadczy usługi w zakresie co najmniej dwóch procesów biznesowych, np. finansowo-księgowych oraz usług IT. Jak wynika z raportu, aż 71 proc. centrów zadeklarowało wprowadzenie bardziej zaawansowanej działalności bez zmniejszania dotychczasowego zakresu wykonywanych zadań.

**Jakość wsparcia**

To drugie najczęściej zadawane pytanie podczas rozmów z potencjalnymi klientami. Taka obawa może się rodzić, bo przecież outsourcinger, mając umowę długoterminową, może prze-

jęć w stronę coraz bardziej zaawansowanych usług, będących częścią jednej zintegrowanej oferty dla klientów. Aktualnie Polska jest jedną z wiodących lokalizacji pod inwestycje z sektora nowoczesnych usług dla biznesu. Warunkiem dynamicznego rozwoju branży w kolejnych latach będzie, m.in.: przyciąganie globalnych, rozpoznawalnych na całym świecie marek oraz budowanie silnego rynku specjalistów, dzięki którym można realizować coraz bardziej zaawansowane projekty.

Rodzimy rynek, wzorem globalnego, zmierza w stronę coraz bardziej zaawansowanych usług, będących częścią jednej zintegrowanej oferty dla klientów. Aktualnie Polska jest jedną z wiodących lokalizacji pod inwestycje z sektora nowoczesnych usług dla biznesu. Warunkiem dynamicznego rozwoju branży w kolejnych latach będzie, m.in.: przyciąganie globalnych, rozpoznawalnych na całym świecie marek oraz budowanie silnego rynku specjalistów, dzięki którym można realizować coraz bardziej zaawansowane projekty.

**Rosnące wymagania klientów**

Na lokalnym rynku outsourcingu obserwuje się wzrost wymagań klientów co do jakości i specjalizacji usług. Zlecenia dotyczą zadań coraz bardziej kompleksowych, poszerza się ich zakres, zadowoleni klienci zlecają kolejne, coraz bardziej zaawansowane procesy. Sprzyja temu

wspomnienie mijającego kryzysu, którego naturalną konsekwencją było poszukiwanie przez zarządy sposobów na optymalizację kosztów oraz zwiększenie efektywności działania przedsiębiorstw. Mimo że nadal głównym powodem, dla którego klienci decydują się na współpracę z outsourcingerem, są oszczędności, to rośnie znaczenie jakości usług. Obserwujemy przechodzenie od obsługi prostych procesów IT, administracji i opieki nad infrastrukturą informatyczną do dojrzałych usług o znaczeniu strategicznym. Dobrym przykładem takich zmian jest rynek outsourcingu druku i zarządzania dokumentami, na którym działa Xerox. Klient nie oczekuje już wykonywania tradycyjnych wydruków, ale przejścia zarządzania środowiskiem druku oraz całym procesem obsługi dokumentacji cyfrowej. Branża usług dla biznesu w Polsce ma niewątpliwie swoje pięć minut. W tym roku szczególnie ważnym jest pytanie o to, jak wykorzystać aktualne osiągnięcia sektora do uzyskania jeszcze większych profitów: dla polskich przedsiębiorstw outsourcingowych i instytucji korzystających z ich usług, dla zagranicznych firm, które zdecydowały się ulokować w kraju swoje centra, a także dla pracowników sektora i całej polskiej gospodarki.

*Autorka jest prezesem zarządu w firmie Xerox Polska*

# NAJWAŻNIEJSZE OSOBOWOŚCI



## KATARZYNA BANACH

Partner zarządzający w Grant Thornton

Jest związana z Grant Thornton od 1997 r. Zarządza Zespołem Outsourcingu Rachunkowości i Płac, początkowo jako dyrektor departamentu, później jako partner zarządzający. Od 2005 r. jest współwłaścicielem firmy. Pełni także funkcję wiceprezesa zarządu spółki Grant Thornton FPA

Outsourcing. W tym okresie zrealizowała ponad 1000 kontraktów z klientami z Europy Zachodniej i Polski. Katarzyna Banach jest absolwentką Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Tam też ukończyła studia podyplomowe w zakresie Zarządzania Projektami.

Jest także członkiem komisji ds. outsourcingu przy Grant Thornton International Ltd. (Londyn). Od roku 2010 Katarzyna Banach jest członkiem Association of Business Service Leaders in Poland (ABSL), organizacji skupiającej największych dostawców usług outsourcingowych.

## ALES BARTUNEK

Dyrektor generalny IBM Polska i Kraje Bałtyckie

Dyrektorem generalnym IBM Polska i Kraje Bałtyckie został w styczniu 2013 r. Posiada ponad dwudziestoletnie doświadczenie na rynku IT, połączone z sukcesami sprzedażowymi na wielu rynkach w regionie Europy Środkowo-Wschodniej.

Rozpoczął karierę w IBM w 1998 r., jako dyrektor sprzedaży dla Sektora Publicznego w Republice Czeskiej. W styczniu 2003 r. został wybrany na stanowisko dyrektora generalnego IBM Czechy, zarządzającego wszystkimi działaniami IBM

w tym kraju. W styczniu 2010 r. awansował na stanowisko wiceprezesa Systems & Technology Group na obszar Europy Środkowo-Wschodniej, wliczając w to Turcję oraz Rosję i Wspólnotę Niepodległych Państw.



## KRZYSZTOF BOBROWSKI

Prezes OSG Records Management Europe

Absolwent Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego. Kształcił się również w London

Business School. Karierę zawodową rozpoczął jako national sales director w międzynarodowym koncernie Group 4 Falck. Z OSG związany od 2001 r.

## BARTŁOMIEJ BUSZCZAK

Prezes zarządu BCC

Związany z firmą od 1997 r. W latach 2005-2007, jako dyrektor generalny, odpowiedzialny

za bieżące kierowanie spółką. Od 2008 r. prezes zarządu BCC. Ukończył studia na Politechnice

Poznańskiej, stypendysta Deutscher Akademischer Austausch Dienst.



## JACEK CZELADKO

Prezes Polskiego Towarzystwa Outsourcingu

Jest specjalistą od zarządzania finansami przedsiębiorstw, w tym od restrukturyzacji finansowej i organizacyjnej, a także od pozyskiwania finansowania na rynku kapitałowym i kredytowym. Posiada również praktyczne doświadczenia we wdrażaniu sys-

temów controllingu finansowego i budżetowania, a także w opracowywaniu planów strategicznych i marketingowych. Posiada 18-letnie doświadczenie na stanowiskach kierowniczych w czołowych polskich firmach, m.in.: Sta-

lexport SA, Ruch SA, PZU SA i Mostostal Zabrze SA. Jest założycielem i głównym właścicielem grupy spółek outsourcingowych należących do Integrated Outsourcing Solutions SA.

## JANUSZ DIEMKO

Prezes zarządu First Data Polska

Posiada ponad 10-letnie doświadczenie w branżach technologicznej oraz przetwarzania transakcji płatniczych. Wcześniej pracował m.in. w firmie Euro-

net. Przeprowadził proces zakupu POLCARD przez First Data i wdrożył firmę w globalne struktury korporacji. Ukończył geografę na Uniwersytecie Lon-

dyńskim, posiada kwalifikacje biegłego rewidenta Wielkiej Brytanii oraz członka zrzeszenia skarbników Wielkiej Brytanii.



## GRZEGORZ DZIK

Prezes zarządu Impel SA

Absolwent Wydziału Budownictwa Lądowego na Politechnice Wrocławskiej. Twórca i prezes zarządu Impel SA, największej w Polsce grupy firm specjalizujących się w outsourcingu usług dla przedsiębiorstw i największego polskiego prywatnego

pracodawcy. Aktywnie działa na rzecz rozwoju przedsiębiorczości. Jest m.in. przewodniczącym Rady Zachodniej Izby Gospodarczej (ZIG), organizacji, której celem jest ochrona i reprezentowanie interesów gospodarczych zrzeszonych w Izbie podmiotów.

Angażuje się również aktywnie w działalność społeczną i charytatywną. Od 2006 r. jest przewodniczącym Rady Fundacji „Na ratunek dzieciom z chorobą nowotworową”, z której działalnością związany jest od 1998 r.

## JANUSZ FILIPIAK

Prezes zarządu Comarch

Jest profesorem doktorem habilitowanym w zakresie nauk technicznych. W latach 90. był profesorem zwyczajnym w Akademii Górniczo-Hutniczej

w Krakowie, a w latach 1991-1998 kierował Katedrą Telekomunikacji AGH. Autor ponad stu publikacji z zakresu telekomunikacji i teleinforma-

tyki, autor sześciu książek z zakresu teleinformatyki, redaktor czasopism. W Japonii ukończył szkolenie menadżerskie.



## ŁUKASZ GAJEWSKI

Prezes spółki Target BPO

Prezes Target BPO i Fundacji Instytut Outsourcingu. Jest jednym z pionierów usług BPO w Pol-

sce. Jako współzałożyciel i prezes Fundacji Instytut Outsourcingu promuje wykorzystanie outsourcingu

w Polsce w obszarach, takich jak energetyka i sektor publiczny.

# NA RYNKU OUTSOURCINGU



## JANUSZ R. GUY

Prezes zarządu Sygnity

Posiada ponad 25-letnie międzynarodowe doświadczenie w zarządzaniu korporacyjnym, jako: dyrektor w operacjach międzynarodowych The Coca-Cola Company, Atlanta (1991-1996), prezes i dyrektor naczelny Benckiser Russia, CIS & Export w Benckiser N.V., (1996-1999), dy-

rektor naczelny firmy UDV (DIAGEO) w Polsce (1999-2000), prezes i dyrektor naczelny Polfa Kutno SA/wiceprezes IVAX Pharmaceuticals Central Eastern Europe (2000-2005), dyrektor zarządzający Spectra Holding (2006-2007), dyrektor zarządzający The Carlyle Group, Carlyle Central

Eastern Europe Partners (2007-2009), prezes zarządu Bioton SA (2009-2010). Od 27 marca do 12 września 2012 r. zasiadał w Radzie Nadzorczej Sygnity, a od 12 września 2012 r. został powołany na stanowisko prezesa zarządu Sygnity.

## TOMASZ HANCZAREK

Prezes Work Service Outsourcing Sp. z o.o.

Od 2004 r. do chwili obecnej prezes Work Service Outsourcing Sp. z o.o. oraz Industry

Personel Services Sp. z o.o., spółek zależnych grupy Work Service SA. Współzałożyciel

wrocławskiej Platformy Obywatelskiej. Absolwent Akademii Ekonomicznej.



## CEZARY HERMANOWSKI

Prezes Grupy DataContact

Od początku kariery zawodowej związany z sektorem telekomunikacyjnym i firmami Netia oraz Energis (obecnie GTS Energis). Ponad jedenaścieletnie doświadczenia zawodowe, które zdobył w tym czasie, związane było z obsługą klienta i zarządzaniem operacyjnym. Pełnił wiele funk-

cji menedżerskich oraz prowadził innowacyjne projekty, m.in. uruchamiał pierwsze centralne call center dla Netii i nowoczesne, innowacyjne rozwiązania telekomunikacyjne dla Energis. Następne lata wiązały się z zarządzaniem i doradztwem w obszarach operacyjnych i produkcyjnych na rzecz

dużych polskich firm. W 2010 r. pełnił rolę prezesa zarządu w spółkach BPO Internet Group – Call Center Poland, ContactPoint, Webtel, Grupa Pino. Obecnie prezes Grupa DataContact, w skład której wchodzi usługowe call centers GDC, Universal Agent i 4call.

## PAWEŁ JAGUŚ

Prezes zarządu Qumak-Sekom SA

Posiada wyższe wykształcenie techniczne. Ukończył krakowską AGH. Jednakże jego prawdziwą pasją od samego początku pracy zawodowej jest zarządzanie. Po studiach rozpoczął pracę w przemyśle, gdzie błyskawicznie z pozycji młodego specjalisty został liderem

grupy badawczej, realizującej projekty z zakresu energoelektroniki.

W latach 90. rozpoczął pracę w niewielkiej wówczas krakowskiej firmie informatycznej Qumak. Poznawał ją od podstaw – pracując w dziale serwisu, następnie organizując dział techniczny, aż

po stanowiska menedżerskie. W 2006 r. został prezesem zarządu połączonych spółek Qumak i Sekom, w których wcześniej pełnił funkcje wiceprezesa. Firma jest obecnie jednym z trzech największych integratorów informatyczno-technologicznych w Polsce.



## JANUSZ JANKOWIAK

Prezes zarządu Bertelsmann Media, dyrektor generalny arvato Polska

Kariere zawodową rozpoczął w Borowskich Kopalniach Granitu na stanowisku specjalisty ds. inwestycji, a następnie dyrektora ekonomicznego. Od

1996 r. związany z Bertelsmann Distribution/Bertelsmann Service Center Poland. W 1999 r. mianowany zastępcą dyrektora generalnego Bertelsmann arvato

services Polska, a od 2003 r. pełni funkcję dyrektora generalnego. Na prezesa zarządu Bertelsmann Media Sp. z o.o. został powołany w 2010 r.

## JAKUB KŁOCZEWIAK

Prezes zarządu Contact Center Sp. z o.o.

Ukończył studia Executive MBA – College of Business University of Illinois oraz Szkołę Główną Handlową na kierunku finanse i bankowość. W 2011 r. uzyskał certyfikat programu COPC CSP Standard Certified Coordinator

Training for Customer Service Providers. Doświadczenie menedżerskie najpierw zdobywał w branży FMCG (Agros Holding SA) jako dyrektor kontrolingu, a od 2001 r. w branży telekomunikacyjnej. Od roku 2007 odpowiada za

obsługę klientów Orange Polska. Od 1 sierpnia 2012 r. prezes zarządu Contact Center sp. z o.o. – firmy oferującej usługi outsourcingowe w zakresie obsługi klientów i sprzedaży przez call center.



## ZUZANNA KŁYS

Prezes zarządu Business Support Solutions

Absolwentka Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego.

Posiada uprawnienia biegłego rewidenta. Doświadczenie zawodowe zdobywała w spółkach różnych branż, w tym w jednostkach sektora

finansowego oraz międzynarodowej firmie audytorskiej. Od 2003 r. związana jest z Grupą PGF SA, a od 2008 r. pełni funkcję prezesa zarządu Business Support Solution SA. Jej marzeniem jest, aby marka BSS była rozpoznawalna na rynku

i stanowiła synonim najwyższej jakości kompleksowych usług finansowych, rachunkowych oraz prawnych, zapewniających bezpieczeństwo funkcjonowania klientów.

## MAREK KOBIELSKI

Prezes zarządu i dyrektor generalny NextiraOne Polska

Z branżą teleinformatyczną związany jest od 1990 r. W 1992 r. objął stanowisko prezesa zarządu Alcatel Business Systems Poland. W latach 1996-2000 był członkiem zarządu i zastępcą dyrektora generalnego Alcatel Polska. Po wy-

dzieleniu ze struktur Alcatel części e-Business Distribution, a następnie zakupieniu jej przez fundusz inwestycyjny i utworzeniu w 2002 r. NextiraOne, objął funkcję prezesa zarządu polskiego oddziału. W 2003 r. został nominowany na sta-

nowisko prezesa zarządu NextiraOne Central Europe, odpowiedzialnego także za Czechy, Słowację i Węgry. Absolwent Wydziału Elektrycznego Politechniki Warszawskiej. Pasjonuje się sportem i lotnictwem.



## NAJWAŻNIEJSZE OSOBOWOŚCI NA RYNKU OUTSOURCINGU

### MAREK MAJEWSKI

Prezes zarządu Zeto Poznań

Absolwent Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Poznaniu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny) oraz poddyplomowych studiów z zarządzania na Akademii Ekonomicznej i Uniwersytecie Warszawskim. Dyplom MBA Międzynarodowej Szkoły Zarządzania w Warszawie zdobył w 1992 r. Pracę zawodową rozpoczął od 1971 r. w firmie informatycznej

P.P. ZETO Poznań, od 1987 r. na stanowisku dyrektora przedsiębiorstwa. W wyniku prywatyzacji od 1991 r. na stanowisku prezesa zarządu spółki ZETO SA w Poznaniu, do chwili obecnej. W latach 1996-1998 oraz 2006-2011 pełnił funkcję przewodniczącego Rady Dyrektorów Przedsiębiorstw ZETO. W latach 2003-2004 członek Rady Polskiej Izby Informatyki

i Telekomunikacji. W 1999 r. nominowany do nagrody Info Star'98 w dziedzinie Osiągnięcia Biznesowe. W latach 2004-2005 uhonorowany statuetką Wielkopolski Filar Biznesu 2003 i 2004. W 2011 r. wyróżniony tytułem Ambasadora Fair Play w Biznesie Należy do grona założycieli Wielkopolskiego Klastra Teleinformatycznego.



### MARCIN MARZEC

Prezes zarządu Arteria SA

Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Specjalizacja: zarządzanie i marketing. Posiada wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu działalności biznesowej oraz budowaniu i rozwijaniu firm z obszaru usług

nowoczesnych technologii, wsparcia sprzedaży i informatycznej obsługi procesów biznesowych. Poprzednio związany ze spółkami One2One Communication Sp. z o.o. (obecnie Sellpoint Sp. z o.o.) oraz Trimtab Sp. z o.o. (obecnie Trim-

tab SA), w których łączył funkcje założyciela, głównego udziałowca i prezesa zarządu. Jako prezes zarządu odpowiada za operacyjne zarządzanie Grupą Kapitałową Arteria SA. Jego hobby to tenis i podróże.

### MARCIN PANKAU

Prezes zarządu Holicon

Jest menedżerem z wieloletnim doświadczeniem na rynku IT i telekomunikacji. Od 2007 r. odpowiada za strategię, plany rozwojowe oraz wyniki finansowe Holicon. W połowie 2012 r. wraz z wiceprezesa Krzysztofem Chylińskim, wdrożył nową strategię rozwojową Spółki oraz posze-

rzył zakres dostarczanych przez nią usług. Dzięki nowej strategii firma rozpoczęła działalność na rynkach międzynarodowych, nawiązując współpracę z kilkoma partnerami zagranicznymi. Holicon sukcesywnie poszerza także udział usług ITO w przychodach Spółki. Obecnie firma do-

starcza wsparcia w zakresie kontaktu z klientami wiodącym firmom w Polsce, m.in. z branży telekomunikacyjnej i energetycznej. Holicon współpracuje także z takimi renomowanymi globalnymi partnerami, jak Ciber i Huawei.



### KONRAD ROCHALSKI

Prezes zarządu Outsourcing Experts i ArchiDoc

Związany z branżą BPO (Business Process Outsourcing) od 1999 r. Od września 2009 r. pełni funkcję prezesa zarządu ArchiDoc. W latach wcześniejszych kierował firmą Inforsys, która osiągnęła pozycję lidera rynku usług

obsługi korespondencji masowej w Polsce. Od 2002 do 2005 r. zajmował stanowisko dyrektora ds. sprzedaży bezpośredniej i rozwoju oraz dyrektora marketingu w firmie Arcus, integrującej procesy związane z obiegiem informacji. Wcze-

śniej był związany zawodowo z firmą Toshiba, gdzie budował ofertę usług z zakresu departamentowego zarządzania drukiem, kopiowaniem i skanowaniem dokumentów.

### LESZEK ROŹDZEŃSKI

Prezes zarządu it WORKS

Od 2001 r. prezes zarządu it WORKS. Z polskim rynkiem IT związany jest od 1992 r. Pracował w ComputerLand SA (obecnie Sygnity), gdzie pełnił kolejno funkcje m.in. dyrektora sektora bankowo-finansowego regionu południo-

wego oraz dyrektora Centrum Outsourcingu (2004-2009). W latach 2006-2007 zajmował stanowisko wiceprezesa zarządu Computerland Serwis. Od kwietnia 2006 r. pełnił obowiązki w radzie nadzorczej spółki Elpoinformatyka.

Od 30 kwietnia 2010 r. zasiadał również w radzie nadzorczej ProService Agent Transferowy SA. Ukończył Wydział Elektrotechniki, Elektroniki i Automatyki na Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie.



### HERBERT VOGEL

Prezes zarządu itelligence

Otrzymał dyplom inżyniera w Paderborn w 1975 r. oraz w dziedzinie informatyki w Berlinie w 1978 r. Rozpoczął swoją karierę zawodową jako ekspert organizacji PND w Blaupunkt w roku 1978. W 1980 r. został dyrektorem projektu w firmie Bertelsmann,

a trzy lata później przeniósł się do Mohndruck, gdzie w roku 1985 został szefem departamentu ds. zakupów/logistyki. W roku 1987 Herbert Vogel był konsultantem zewnętrznym. 21 czerwca 1989 r. Wolfgang Schmidt i Herbert Vogel założyli firmę S&P Consult. Od momentu po-

wstania firmy, Herbert Vogel był dyrektorem i członkiem zarządu. Od marca 1999 r. był rzecznikiem zarządu SVC AG, a po fuzji, rzecznikiem zarządu itelligence AG. Od stycznia 2001 r. jest prezesem itelligence AG.

### ARTUR WOJTASZEK

Prezes zarządu Cursor oraz wiceprezes zarządu Outsourcingu Experts

Od 1995 r. związany z projektami outsourcingu zarządzania personelem w obszarze

promocji merchandisingu oraz logistyki produktów wsparcia sprzedaży. Współpracował

z firmami M.A.R. Galicja, Dialog Galicja, Grupa EURO.



### PAWEŁ ŻAK

Prezes zarządu UNIT4 TETA HR Center Sp. z o.o

Pracuje w branży oprogramowania dla biznesu od ponad 16 lat. Głównym obszarem jego działań były projekty związane z organizacją i wsparciem procesów HR, a także powiązanymi z nimi obszarami IT. Karierę zawodową rozpoczął na stanowisku specjalisty ds.wdrożeń w firmie TETA, następnie zo-

stał mianowany kolejno: zastępcą kierownika Działu Wdrożeń Systemów TETA w Warszawie (realizacja samodzielnych wdrożeń HR i kierowanie zespołem wdrożeniowym), menedżerem projektów, menedżerem Zespołu Opieki Eksploatacyjnej (kierowanie zespołem i zarządzanie kontaktami z istotną częścią

klientów eksploatacyjnych TETA). Na stanowisku prezesa Spółki UNIT4 TETA HR CENTER od roku 2007. Nadzorował od podstaw budowę i rozwój spółki, która obecnie może poszczycić się systematycznym wzrostem biznesu, a zysk osiągnęła już w drugim roku działalności operacyjnej.