Outsourcing&More

www.outsourcingportal.pl

ISSN 2083-8867

nr 5 (24) wrzesień / październik 2015
September / October 2015

Bezpłatny magazyn
Free of charge magazine

RYNEK KOMPLEKSOWYCH USŁUG FINANSOWYCH W POLSCE NADAL ROZWIJA SIĘ KWITNĄCO!

COMPLEX FINANCIAL SERVICES CONTINUE TO FLOURISH IN POLAND!

Wywiad ze Scott'em Newman'em, Dyrektorem Zarządzającym State Street Bank

Interview with Scott Newman, Senior Vice President of State Street Bank

str. 16

Czy w Polsce jest wystarczająca liczba filologii w szkołach wyższych?

Is there a sufficient number of foreign language courses taught by universities in Poland?

str. 26

KPO w Polsce stało się faktem

KPO in Poland has become a fact

str. 48

BUSINESS GARDEN

natural space for business

Business Garden Warszawa
7 office buildings, 90 000 m²
Second phase completion 2017

Business Garden Poznań
9 office buildings, 80 000 m²
First phase completed

Business Garden Wrocław
8 office buildings, 110 000 m²
First phase completion 2017

Business Garden is our concept of modern office parks.
Combining a mixture of efficient offices with easy transport connections
as well as exceptional amenities, Business Garden complexes offer
exciting and environmentally friendly work places.

To let call +48 22 370 14 44

More information
www.businessgarden.pl

Project by VASTINT

Od Redakcji
Editorial Note

Dymitr Doktór
Redaktor Naczelny
Chief Editor

Szanowni Czytelnicy,

Polska w ostatnim dziesięcioleciu udowadnia, że jest jednym z najlepszych kierunków do rozwoju bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Potwierdzają ten fakt decyzje wielu międzynarodowych przedsiębiorstw, takich jak np. State Street. Ten światowy gigant branży finansowej w ostatnich tygodniach poinformował o wyborze Gdańska, jako swojej drugiej polskiej lokalizacji, na rozwój centrum operacyjnego (pierwszy był Kraków). Zapraszam na wywiad, którego udzielił nam Scott Newman – Dyrektor Zarządzający State Street w Polsce.

W bieżącym numerze przedstawiam także tematykę KPO – Outsourcingu opartego o wiedzę, o której wypowiada się Mariusz Szałaj z AVON. Innym ciekawym wątkiem jest kontrola kosztów w czasie rzeczywistym, i w tym zakresie zapraszam do lektury artykułu autorstwa Rafała Strzeleckiego z Extor.

Polecam także wywiad z Michałem Stysiem z OPG Property Professionals, który opisuje problematykę rewitalizacji i jej wpływu na ciekawe miejsca pracy.

Outsourcing staje się już nie tyle użyteczny i modny, co w pełni wykorzystywany jako narzędzie do zarządzania przedsiębiorstwem. O tym jak się postępuje z dużymi kontraktami outsourcingowymi – mówi Piotr Rutkowski z SourceOne Advisory.

Zapraszam do lektury, a autorom dziękuję za podzielenie się wiedzą i doświadczeniem. ⬡

Dear Readers,

As it is proved in the last decade, Poland is one of the best directions for foreign direct investments. This fact is confirmed by decisions of many international companies like State Street, for example. This world giant of financial services has informed within last few weeks about choosing Gdańsk for the second location of the Poland based operation center (the first one was in Kraków). I'd like to invite you to read the interview with Scott Newman – the Managing Director on State Street in Poland.

Among many publications and articles, in current edition of *Outsourcing&More* we have focused on KPO – Knowledge Process Outsourcing and with great pleasure we present you an interview with Mariusz Szałaj from AVON. The second very interesting article is describing the cost controlling in real time – this area is described by Rafał Strzelecki from Extor.

This edition of *O&M* has more interviews inside – Michał Styś from OPG Property Professionals is answering our questions concerning revitalization and its impact on interesting working places.

Outsourcing is no longer useful nor fashionable, but is fully used as modern management tool. Piotr Rutkowski from SourceOne Advisory is convincing us how to manage big outsourcing contracts.

Enjoy reading and big thanks to authors for their experience and willingness to share it. ⬡

Bezpłatny magazyn / Free of charge magazine
Redaktor naczelny / Editor-in-chief
Dymitr Doktór
d.doktor@outsourcingandmore.pl
Zespół / Editorial team
Kamila Cyranowicz / Magda Kacprzak
Opracowanie graficzne i skład DTP
Dariusz Skuza / Agnieszka Zalewska
Reklama / Advertising
reklama@outsourcingandmore.pl
Wydawca / Published by
RIPOSTA Doktór S.J.
ul. Dolna 21b/40
00-773 Warszawa
www.riposta.pl
Adres redakcji / Editorial address
RIPOSTA Doktór S.J.
ul. Dolna 21b/40
00-773 Warszawa

RIPOSTA

T: +48 22 213 02 45
F: +48 22 213 02 49
redakcja@outsourcingandmore.pl
www.outsourcingandmore.pl

Druk / Print
Drukarnia Jantar
Obsługa prawna / Legal support
„Chudzik i Wspólnicy"
Prenumerata i dystrybucja / Subscriptions
Bezpłatna prenumerata po uprzedniej rejestracji na stronie www.outsourcingandmore.pl
Outsourcing&More is bimonthly free of charge magazine. See the website www.outsourcingandmore.pl for more details

Wybrane zdjęcia pochodzą z serwisu shutterstock.com / Selected photos come from shutterstock.com website
Nakład / Circulation
3000 egz. / copies

AUTORZY / AUTHORS: Scott Newman • Mariusz Wiśniewski • Wiktor Doktór • Maciej Jakubowski • Rafał Strzelecki • Piotr Rutkowski • Dominik Sęczkowski • Mariusz Szałaj • Michał Styś • Aneta Bejm • Jan Banasikowski • Piotr Kamiński • Ewa Wardak

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, reprodukcja bez pisemnej zgody Redakcji nie jest dozwolona / All rights reserved. No copying, reproduction or photocopying allowed without written consent of the publisher.

Redakcja nie odpowiada za treść reklam i ogłoszeń / The views expressed in this publication as well as the content of the adverts are not necessarily those of the editor.

PARTNERZY / PARTNERS

Invest in Poland
Chudzik i Wspólnicy
PROPROGRESSIO

Spis treści
Index

6 **Aktualności**

8 **Ciekawostki**
Did you know?

10 **CIMA 2015 GLOBAL BUSINESS CHALLENGE**
CIMA 2015 Global Business Challenge

14 **Kalendarium**
Calendar of events

16 **Rynek kompleksowych usług finansowych w Polsce nadal rozwija się kwitnąco!**
– wywiad ze Scott'em Newman'em, Dyrektorem Zarządzającym State Street Bank
Complex financial services continue to flourish in Poland!
– interview with Scott Newman, Senior Vice Presidenof State Street Bank

22 **Być jak Rolls Royce w nieruchomościach**
To be like Rolls Royce in Real Estate

26 **Czy w Polsce jest wystarczająca liczba filologii w szkołach wyższych?**
Is there a sufficient number of foreign language courses taught by universities in Poland?

28 **Polska magnesem na inwestorów. Już 150 tys. osób w centrach biznesowych**
Poland continues to attract investors as business service sector employment hits 150,000

30 **Czy rozumiem swojego pracownika?**
Do I understand my employee?

35 **Outsourcing 5.0** **Czyli jak uwolnić zasoby i zaoszczędzić dzięki Knowledge Work Automation**
Outsourcing 5.0 Or: How to free up resources and reduce costs thanks to Knowledge Work Automation

39 **MEGA kontrakty outsourcingowe – kilka kluczowych porad**
Mega outsourcing contracts – some key advice

44 **Administrator Bezpieczeństwa Informacji**
Information Security Administrator

48 **KPO w Polsce stało się faktem – wywiad z Mariuszem Szałajem o rozwoju AVON FSSC**
KPO in Poland has become a fact – an interview with Mariusz Szałaj about the AVON FSSC development

52 **Rewitalizacja sposobem na ciekawe miejsca pracy – wywiad z Michałem Stysiem**
Revitalisation creates interesting work places – an interview with Michal Stys

56 **Improvement Project Manager – prezentacja stanowiska**
Improvement Project Manager – Presentation of positions

58 **CASH COLLECTOR – specjalista ds. obsługi klienta zagranicznego**
CASH COLLECTOR – Foreign Client Service Specialist

60 **Krawat vs mucha na spotkaniu biznesowym**
Neckties vs. bow ties at business meetings

62 **Książki dla managera**

www.cludo.pl
+48 22 122 30 30
sales@cludo.pl

Jakie firmy otwierają swoje drzwi obcokrajowcom i dlaczego wolą ich od Polaków?

Coraz więcej polskich firm zgłasza chęć zatrudnienia imigrantów. Z najnowszych badań Work Service wynika, że zdaniem 22% przedsiębiorców, kraje Europy Środkowo-Wschodniej będą stanowiły naturalne źródło uzupełnienia deficytów kadrowych na naszym rynku pracy. Co więcej, 2/3 polskich pracodawców nie ma problemu z zatrudnianiem osób pochodzących z zupełnie odmiennego kręgu kulturowego np. pod względem religijnym, rasowym, czy etnicznym. I nie jest to tylko poszukiwanie tańszej siły roboczej. 74% przedsiębiorców wskazuje, że cudzoziemcy mają zbliżone do Polaków oczekiwania finansowe, a są przy tym sumienni, posiadają międzynarodowe doświadczenie i biegle posługują się językami obcymi.

Budować od zera czy rewitalizować. drugie życie trójmiejskich obiektów biurowych

Budować od zera czy rewitalizować – przed tym wyzwaniem stają wszyscy inwestorzy planujący projekty w popularnych i zagospodarowanych już lokalizacjach, odznaczających się bogatą tradycją. Konieczność odpowiedzi na to pytanie jest szczególnie zasadna zwłaszcza w przypadku takich miast, jak Gdańsk, gdzie nowoczesność i historia wzajemnie przenikają się niemal na każdym rogu, a istniejąca tradycyjna zabudowa stanowi wyróżnik miasta na mapie całej Europy. Wśród deweloperów realizujących inwestycje komercyjne zdania są podzielone. Przeciwnicy rewitalizacji wskazują głównie na wysokie koszty przedsięwzięcia, które początkowo przy budynkach rewitalizowanych mogą być niekiedy nawet o kilkadziesiąt procent wyższe niż w przypadku budowy „tradycyjnego" biurowca. Z kolei, zwolennicy tego rozwiązania, oprócz długofalowego zysku. z inwestycji podkreślają rolę modernizowanych budynków w utrzymaniu i wzbogaceniu tkanki miejskiej, a także budowaniu tożsamości miast.

Elastyczne biura wpisane w model biznesowy

Według raportu firmy DTZ pt. „How You Work" w ciągu nadchodzących trzech lat liczba elastycznych biur na całym świecie może sięgnąć blisko 50 tys., w tym najwięcej w Londynie. Elastyczne biura to powierzchnie pracy bez stałego przypisanego miejsca dla pracowników – różne stanowiska pracy służą różnym celom w zależności od konkretnego projektu i zespołu, który nad nim pracuje. – *W czasie gdy firmy dostosowują się do realiów rosnących stawek czynszowych i dynamicznie rozwijającego się globalnego rynku, wykorzystującego nowe technologie, ich największym wyzwaniem nie są koszty czy mobilność, lecz znalezienie i zatrzymanie pracowników* – mówi Steve Quick, Dyrektor Global Occupier Services w DTZ.

Nie chodzi tu tylko o utworzenie otwartej przestrzeni czy umieszczenie kawiarni w biurze, ale o zaoferowanie pracownikom środowiska pracy, które mogą dostosowywać do swoich potrzeb. Ważne jest również umożliwienie im budowania społeczności i nawiązywania relacji wykraczających poza firmowe spotkania. Dzięki temu, pracownicy mają poczucie sensu i celu oraz możliwości wyboru. Jest to niezwykle ważne w warunkach globalnego niedoboru wykwalifikowanych pracowników, kiedy pracodawcy starają się przyciągnąć i zatrzymać największe talenty.

Sektor nowoczesnych usług dla biznesu wchodzi do mniejszych miast

Dzięki rozwojowi outsourcingu procesów biznesowych, w miastach regionalnych notowane jest rekordowo duże zapotrzebowanie na powierzchnię biurową. Firmy z tego sektora lokują działalność także w mniejszych ośrodkach miejskich i wchodzą do miast satelitarnych dużych aglomeracji. Z 1,4 mln m^2 powierzchni biurowej, która obecnie powstaje w Polsce, niemal połowa buduje się poza Warszawą. Tak szybki wzrost podaży biur w miastach regionalnych nie byłby możliwy, gdyby nie rozwój sektora nowoczesnych usług dla biznesu, który jest największym najemcą powierzchni biurowej w ośrodkach pozawarszawskich.

Cushman & Wakefield prezentuje prognozy dla rynku biurowego Europy Środkowej

Z najnowszych danych międzynarodowej firmy doradczej Cushman & Wakefield wynika, że prognozy dla rynku biurowego Europy Środkowej, tj. Czech, Węgier, Rumunii, Polski i Słowacji, mogą na ogół napawać optymizmem. W najbliższych trzech latach czynsze wzrosną na trzech rynkach – w Bratysławie, Budapeszcie i Pradze. Charles Taylor, partner zarządzający polskiego oddziału firmy doradczej Cushman & Wakefield, powiedział: *– Naszym zdaniem, różnice między poszczególnymi rynkami środkowoeuropejskimi utrzymają się ze względu na istniejące rozbieżności w zakresie popytu i podaży. Ożywienie na rynku najmu w Budapeszcie zapewne przełoży się na wzrost czynszów w przyszłości. Natomiast w Polsce mamy do czynienia z wyraźnym zróżnicowaniem potencjału wzrostowego stawek czynszowych pomiędzy miastami regionalnymi (z silnym popytem i optymistycznymi prognozami) a Warszawą, gdzie czynnikiem hamującym wzrost czynszów w krótkiej perspektywie jest duża liczba realizowanych inwestycji.*

Barometr Rynku Pracy 4

W ostatnich miesiącach systematycznie umacnia się pozycja pracowników na rynku pracy. Potwierdza to także czwarta edycja Barometru Rynku Pracy przygotowanego przez Work Service S.A., z którego wynika, że od początku roku spadł z 28% do 19% odsetek obawiających się o zatrudnienie, a co drugi pracujący Polak oczekuje wzrostu wynagrodzenia. Zdaniem ekspertów, pracownikom będzie coraz łatwiej negocjować wyższe stawki zmieniając czy szukając pracy. Tym bardziej, że ponad 28% pracodawców planuje w najbliższych miesiącach nowe rekrutacje – to najwyższy odsetek ze wszystkich edycji badania. Z drugiej jednak strony, tylko 5% firm planuje podwyżki wynagrodzenia.

Ciekawostki
Did you know?

Liczba członków i partnerów Niemieckiego Stowarzyszenia Outsourcingu

300

Number of members and partners of German Outsourcing Association

Szacowane łączne przychody połączonych firm Cushman&Wakefield i DTZ

5 mld USD / USD 5 bln

Estimated cumulated income of Cushman&Wakefield and DTZ after merger

Liczba firm IT we Lwowie

130

Number of IT companies in Lviv

Koszt odkupienia przez Arteria Contact Center od Orange Polska

9 mln PLN

This is how much Arteria paid for Contact Center when buying it from Orange

Liczba polskich miast obecnych na platformie Best2Invest.org

57

Number of Polish cities present on Best2Invest.org platform

PROPROGRESSIO

"Wspieramy merytorycznie
i ekonomicznie uzasadnione
działania służące rozwojowi,
inwestycjom, a także
optymalnemu wykorzystaniu
zasobów przedsiębiorstw
i sektora publicznego
w Polsce."

misja Pro Progressio

Dowiedz się więcej: info@proprogressio.pl

26 sposobów na uratowanie spółki, czyli międzynarodowy finał CIMA 2015 GLOBAL BUSINESS CHALLENGE za nami

W pierwszym tygodniu sierpnia Warszawa stała się międzynarodową stolicą rachunkowości zarządczej. Wśród 26 drużyn, które zjechały w dniach 3-7 sierpnia do Polski, najlepsze okazały się te, reprezentujące kontynent azjatycki – pierwsze miejsce przypadło Singapurowi, drugie Indiom, a trzecie Filipinom. Zmagania przyszłych specjalistów rachunkowości zarządczej oceniało jury, w skład którego weszli przedstawiciele m.in. holdingu Barclays, Shell, Deloitte, Unilever, PKN ORLEN S.A., czy Infosys BPO Poland.

Uczestnicy konkursu stanęli przed niełatwym zadaniem zaprezentowania swoich rekomendacji dla fikcyjnej spółki z sektora naftowego i paliwowego, która w krótkim czasie musiała zmierzyć się z nieuczciwym partnerem outsourcingowym, wahaniami cen na rynku paliwowym i niepokojami społecznymi. Sytuację utrudniał dodatkowo fakt choroby dyrektora finansowego spółki i aktywne protesty ze strony środowisk proekologicznych. Żeby utrzymać firmę na powierzchni trzeba było podjąć radykalne kroki, a przedsięwzięte działania dotyczyły ruchów nie tylko finansowych, ale również prawnych i etycznych.

Aby wybrnąć z sytuacji, uczestnicy konkursu musieli zastanowić się, jak globalne rynkowe trendy wpłyną na sytuację firmy, jakie są perspektywy rozwoju sektora i czy warto w nim w ogóle pozostawać. Reprezentanci sześciu krajów, którzy zdaniem jury najlepiej poradzili sobie z zadaniem, przeszli do drugiego etapu. Studenci z Nowej Zelandii, Indii, Filipin, Singapuru, Wielkiej Brytanii i Sri Lanki otrzymali jedynie trzy godziny na przygotowanie rekomendacji opartych o dodatkowe informacje na temat kondycji spółki. Autorami analizy, która w największym stopniu przekonała jury, okazali się reprezentanci **Singapuru**.

Rachunkowość zarządcza coraz popularniejsza w Polsce

Rachunkowość zarządcza to dziedzina, która coraz większą popularność zyskuje również w naszym kraju. Jej specjaliści w praktyce wykorzystują wiedzę finansową i ekonomiczną, uzupełniając swoje rekomendacje obserwacjami bieżącej sytuacji politycznej z kraju i świata. W swoich firmach pełnią funkcje nie tyle operacyjne, co doradcze. Stanowią także istotne wsparcie dla zarządów, które planując przyszłe działania firm, opierają się na ich prognozach. Fakt, że tegoroczny finał CIMA 2015 Global Business Challenge odbył się w Polsce jest nieprzypadkowy.

– *Finał CIMA Global Business Challenge odbywa się co roku w innym kraju. Tegoroczna edycja odbywa się w Warszawie. Pierwszy raz w historii konkursu ma on miejsce nie tylko w Polsce, ale i w Europie. Na tę decyzję wpłynęło oczywiście wiele czynników, wśród których warto wymienić szybki rozwój polskiego oddziału CIMA, który nie uszedł uwadze brytyjskiej centrali Instytutu* – komentuje **Jakub Bejnarowicz, Szef CIMA w Europie Środkowo-Wschodniej**.

O coraz większym znaczeniu Polski na międzynarodowej arenie świadczy także skład sędziowski konkursu, do którego zaproszono również specjalistów z Polski – Annę Tumidajewicz z Infosys BPO Poland oraz Roberta Jasińskiego, reprezentującego PKN ORLEN. Sędziowie podkreślali wysoki poziom uczestników.

– *Uczestnicy tegorocznego finału wywarli na jury bardzo pozytywne wrażenie. Poziom prezentacji był bardzo wyrównany i świadczył o profesjonalizmie i świetnym zrozumieniu case study. Studenci z 26 krajów, opierając się o całkowicie inne doświadczenia zawodowe, osobiste oraz wiedzę pozyskaną na uczelniach wyższych, pokazali że świetnie odnajdują się w międzynarodowym środowisku biznesowym* – mówi **Anna Tumidajewicz, Dyrektor d/s Procesów Finansowo-Księgowych, Infosys BPO Poland.**

alfavox

TWÓJ ZAUFANY GŁOS W KOMUNIKACJI

alfa Video Contact Center

Bezpośredni kontakt z klientem oparty o video, rozmowę lub chat tekstowy

alfa Contact Center

Sprawdzone i dopasowane rozwiązanie dedykowane do obsługi klienta

alfa Scripter

Zwiększenie wydajności i skuteczności pracy konsultantów

alfa IVR

Nowoczesna i wydajna platforma głosowa

alfa Recorder

Rejestracja rozmów ukierunkowana na jakość obsługi klienta

alfa PDS

Innowacyjne rozwiązanie do zarządzania kampaniami wychodzącymi

www.alfavox.pl

Sędziowie wskazywali również na to, że udział w CIMA 2015 Global Business Challenge jest szansą na zyskanie doświadczenia i uzyskanie wskazówek od doświadczonych praktyków biznesu.

– Uczestnictwo ORLEN w światowym finale CIMA Global Business Challenge traktuję jako potwierdzenie skuteczności realizowanej przez nas strategii zarządzania Grupą Kapitałową ORLEN. W ramach panelu sędziów tego konkursu w jednej linii stajemy z takimi firmami jak CIMA, Shell czy Barclays, dzieląc się ze studentami doświadczeniami oraz wskazówkami dotyczącymi ich dalszego rozwoju. Rozszerzając naszą działalność o aktywa kanadyjskie mamy świadomość, iż marka ORLEN zaczyna być szeroko rozpoznawalna, nie tylko w Europie, ale również na całym świecie – dodaje **Robert Jasiński, Executive Director of Business Controlling, PKN ORLEN S.A**.

Poza możliwością zaprezentowania swoich umiejętności podczas konkursu, studenci mieli okazję poznać polską kulturę, potencjał inwestycyjny kraju nad Wisłą oraz wiodących przedstawicieli warszawskiego środowiska biznesowego. Wydarzenie objęte było patronatem Ministerstwa Finansów, Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych oraz redakcji Warsaw Business Journal, The Warsaw Voice, Property Journal, qbusiness.pl, egospodarka.pl i biuro-kreacja.info. ⬡

26 ways to save a company – international final of CIMA 2015 GLOBAL BUSINESS CHALLENGE

During the first week of August, Warsaw became the capital of management accounting. The best teams, among 26 which came to Poland between 3rd and 7th August, were those representing Asia. First place went to Singapore, second to India, and third to the Philippines. The contest for future management accountants was judged by the representatives of Barclays, Shell, Deloitte, Unilever, PKN ORLEN S.A. and Infosys BPO Poland, among others.

The contestants had to face a difficult task and present their solutions to the problems of a business case study which they have already considered in the local phase of CIMA 2015 Global Business Challenge. Only six teams, representing New Zealand, India, the Philippines, Singapore, UK and Sri Lanka, which came up with best ideas on how to solve a difficult situation which occurred in an oil and gas company, made it to the second stage of the final. The contestants got the chance to display more detailed analysis of the case study and present their findings in front of the jury of top professionals from the oil, banking and financial industries. The analysis, which appeared most credible, has been prepared by Team Singapore.

Management accounting getting more popular in Poland

Management accounting is a field which has been gradually gaining popularity in Poland. It combines accounting, finance and management with the leading edge techniques needed to drive successful businesses. Management accountants play an advisory role in their organizations and make a real impact on the company's financial, legal and ethical strategy. They also support companies' boards in planning their future moves. The fact that this year's CIMA 2015 Global Business Challenge final took place in Poland is no accident.

– CIMA Global Business Challenge final takes place in a different country each year. This year's edition was located in Poland. For the first time in its history, the final takes place not only in Poland, but also in Europe. Of course, a number of factors contributed to it, such as rapid development of the Polish CIMA, which didn't go unnoticed by the Institute's global headquarters – says **Jakub Bejnarowicz, Head of CEE, CIMA.**

What proves Poland's increasing importance on the international arena is the panel of judges with leading Polish professionals, such as Anna Tumidajewcz, Infosys BPO Poland and Robert Jański representing PKN ORLEN S.A., among others. They emphasize that the contestants were competing at a very high level.

– This year's finalist made an incredible impression on me. The level of their presentations was similar and proves the contestants' professionalism and in-depth understanding of the case study. Students representing 26 countries, with very different both professional

and personal experience and knowledge gained at their universities, show that they can easily find their place on the international business scene - comments **Anna Tumidajewicz, F&A Practice Delivery Manager, Infosys BPO Poland.**

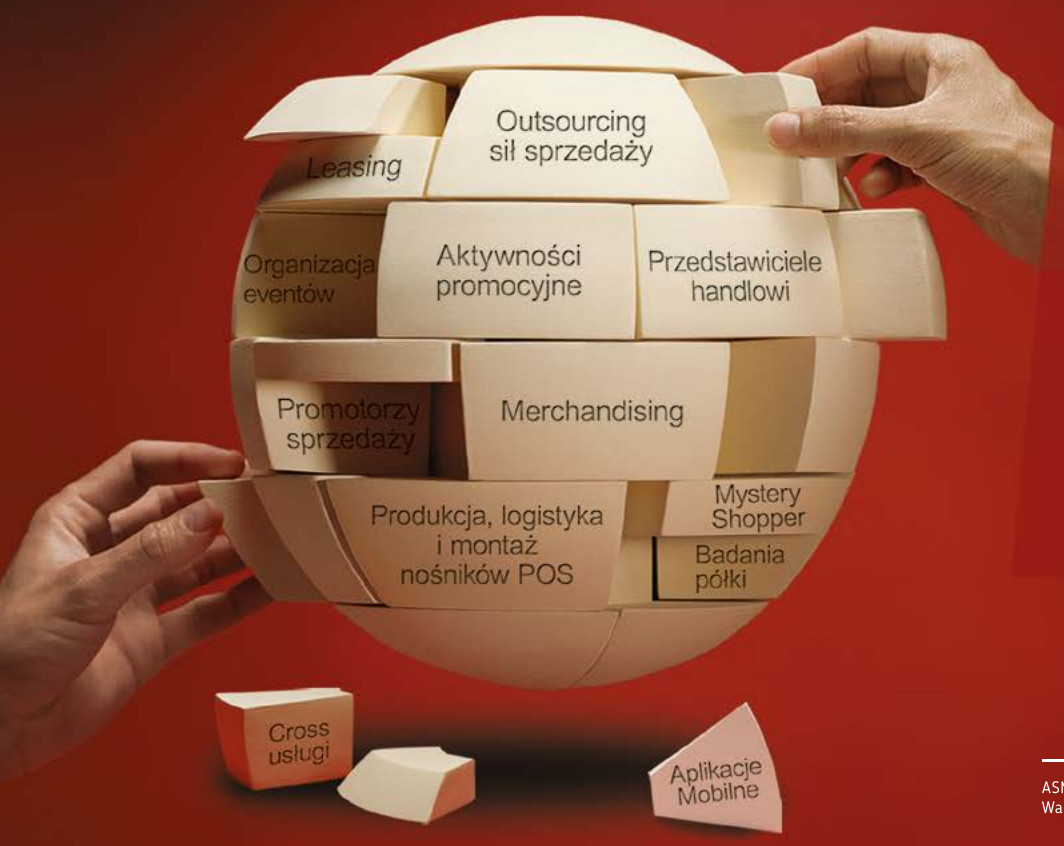
The judges point out that taking part in CIMA 2015 Global Business Challenge is also a chance to gain experience and get tips from business leading professionals.

– I treat the fact that ORLEN took part in the international final of CIMA Global Business Challenge as a confirmation of the strategic effectiveness with which ORLEN Capital Group is being managed. As a member of the panel of judges, we join such renown companies and organizations as CIMA, Shell or Barclays. At the same time, we share our knowledge with the students – adds **Robert Jasiński, Executive Director of Business Controlling, PKN ORLEN S.A.**

Students, who got the chance to present their skills during the competition, could also acquaint themselves with Polish culture and Poland's investment potential. Institutions and media that took patronage over the event were: Ministry of Finance, Ministry of Science and Higher Education, Ministry of Labour and Social Policy, Polish Information and Foreign Investment Agency, and Warsaw Business Journal, The Warsaw Voice, Property Journal, qbusiness.pl, egospodarka.pl and biuro-kreacja.info. ○

REKLAMA

DOBRZE UŁOŻYMY CI **SPRZEDAŻ**



ASM GROUP
Integrated Sales Processing
POMAGAMY SPRZEDAWAĆ OD 1998 ROKU.

ASM GROUP S.A. to doświadczenie, kompetencje oraz najskuteczniejsze narzędzia w procesie efektywnego wspierania sprzedaży.

Dzięki znajomości rynku, zasięgowi działania oraz wiedzy krajowych i zagranicznych ekspertów, zrealizujemy nawet najbardziej wymagający projekt.

Z usług ASM GROUP S.A. korzysta już ponad 600 Klientów.

OUTSOURCING STARS 2014

ASM GROUP S.A., ul. Świętokrzyska 18,
Warszawa 00-052, tel.: +48 22 829 94 61 **www.asmgroup.pl**

Kalendarium

Innowacje i Strategie Win-Win w Logistyce, Transporcie i Produkcji

Organizator / Host: Wydawnictwo Eurologistics
Data / Date: 15.09.2015
Miejsce / Venue: Warszawa

ERP i CRM w polskich przedsiębiorstwach

Organizator / Host: Brad Management Consulting Sp. z o.o.
Data / Date: 28.09.2015
Miejsce / Venue: Warszawa

Rozwiązania HR

Organizator / Host: Wolters Kluwer SA
Data / Date: 22.09.2015
Miejsce / Venue: Warszawa

Ogólnopolski Kongres Smart – Inteligentne Miasta

Organizator / Host: Golden Point & Success Point
Data / Date: 28.09.2015
Miejsce / Venue: Olsztyn

Workflow & Document Management Trends

Organizator / Host: Pure Conferences
Data / Date: 23.09.2015
Miejsce / Venue: Warszawa

Data Center

Organizator / Host: Pure Conferences
Data / Date: 30.09.2015
Miejsce / Venue: Warszawa

Mobile Summit

Organizator / Host: Pure Conferences
Data / Date: 24.09.2015
Miejsce / Venue: Warszawa

Calendar of events

XVIII Konwencja CCC

Organizator / Host: Competence Contact Center
Data / Date: 08.10.2015
Miejsce / Venue: Berlin

THE FUTURE OF FINANCIAL SHARED SERVICES

Organizator / Host: EBC-SLOVAKIA
Data / Date: 01 - 02.10.2015
Miejsce / Venue: Bratislava (Slovakia)

The 7th Annual Conference on Outsourcing in Financial Services

Organizator / Host: Infoline Conferences
Data / Date: 21 - 22.10.2015
Miejsce / Venue: London (UK)

V Targi Usług i Produktów dla MŚP BIZNES EXPO 2015

Organizator / Host: PROARTE MEDIA Florentyna Siedlarek
Data / Date: 12 - 14.10.2015
Miejsce / Venue: Katowice

Lviv IT Arena

Organizator / Host: Lviv IT Cluster
Data / Date: 02 - 04.10.2015
Miejsce / Venue: Lwów (Ukraina)

Akademickie Targi Pracy

Organizator / Host: Biuro Karier Politechniki Wrocławskiej i Fundacja Manus
Data / Date: 20 - 21.10.2015
Miejsce / Venue: Wrocław

The 2015 European Outsourcing Summit

Organizator / Host: IAOP
Data / Date: 18 - 20.10.2015
Miejsce / Venue: Frankfurt (Niemcy)

IV Pilskie Subregionalne Targi Pracy i Kariery

Organizator / Host: Urząd Miasta Piła
Data / Date: 02 - 03.10.2015
Miejsce / Venue: Piła

I edycja Forum dla Wolności i Rozwoju

Organizator / Host: Prawo dla Rozwoju, Krajowa Izba Gospodarcza, Miasto Katowice
Data / Date: 28 - 30.10.2015
Miejsce / Venue: Katowice

Spotkanie Liderów Bankowości i Ubezpieczeń

Organizator / Host: MM Conferences SA
Data / Date: 21 - 22.10.2015
Miejsce / Venue: Warszawa

”

Istnieje kilka poważnych argumentów dla firm międzynarodowych, które przemawiają za wybraniem Polski. Najważniejsza jest dostępność do dobrze wyedukowanych zasobów ludzkich. Ponadto, podobnie jak my w State Street, wiele światowych firm miało już wcześniej pozytywne doświadczenia związane ze współpracą z polskimi pracownikami poza granicami Waszego kraju, zaś wielu Polaków zdobyło międzynarodowe doświadczenie podczas pracy w branży funduszy inwestycyjnych, na przykład w Irlandii i Wielkiej Brytanii.

Ze Scott'em Newman'em, Dyrektorem Zarządzającym State Street Bank, rozmawia Wiktor Doktór

RYNEK KOMPLEKSOWYCH USŁUG FINANSOWYCH W POLSCE NADAL ROZWIJA SIĘ KWITNĄCO!

Wiktor Doktór: Scott, State Street to jedna z wiodących globalnych instytucji finansowych. Czy mógłbyś opisać, czym głównie się zajmujecie?

Scott Newman: State Street to globalna firma świadcząca usługi finansowe wywodząca się z Bostonu, zajmująca się przede wszystkim obsługą instytucji, takich jak spółki zarządzania aktywami, banki czy towarzystwa ubezpieczeniowe. Należy podkreślić, że nie jesteśmy bankiem detalicznym i działamy w oparciu o nasze cztery działy główne: usług globalnych, doradztwa, rynków globalnych i giełdowy. W ramach pierwszego z tych działów jesteśmy głównym dostawcą usług powierniczych i inwestycyjnych dla funduszy inwestycyjnych. Po drugie, świadczymy usługi zarządzania aktywami na szeroką skalę. Nasz trzeci dział zajmuje się transakcjami oraz analizami obejmującymi na przykład transakcje walutowe. Zaś czwarty filar naszej działalności to dział giełdowy dostarczający klientom ochronę przed ryzykiem i analizy. W Polsce koncentrujemy się na usługach z zakresu aktywów, jak również na działalności związanej z giełdami. Aby lepiej zilustrować, czym się zajmujemy, zalecałbym zajrzenie na ostatnie strony dziennika *Financial Times*, na których publikowane są ceny i analizy dotyczące funduszy inwestycyjnych, z których większość jest obliczana, analizowana i przygotowywana przez polski oddział State Street.

WD: W 2007r. roku firma State Street zdecydowała się na otwarcie swojego pierwszego centrum operacyjnego w Polsce. Wówczas wybraliście Kraków. Dlaczego zdecydowaliście się właśnie na nasz kraj i to miasto, i jak duży jest wasz krakowski zespół operacyjny?

SN: Decyzja, by otworzyć oddział w Polsce była wynikiem dogłębnej analizy kilku lokalizacji w regionie Europy Środkowej. Kraje i miasta były oceniane przy uwzględnieniu szeregu kryteriów, obejmujących perspektywy ekonomiczne, stabilność polityczną, komunikację oraz – co najważniejsze – dostępność wyedukowanych i uzdolnionych kandydatów. Polska przewyższała wszystkie inne państwa w większości dziedzin. Tak samo było z Krakowem, gdy ocenialiśmy inne polskie miasta w oparciu o te kryteria. Sukces całej operacji znacznie przekroczył nasze oczekiwania, bowiem początkowo planowaliśmy taki rozwój oddziału, by w ciągu 5-8 lat dojść do poziomu pięciuset pracowników. Z przyjemnością mogę powiedzieć, że obecnie ponad 2500 pracowników w naszym krakowskim oddziale świadczy różnego rodzaju usługi z najróżniejszych dziedzin działalności inwestycyjnej. Sukces ten zawdzięczamy w dużej mierze zrównoważonemu rozwojowi biznesowemu w Europie, lecz także – co istotniejsze – wyjątkowym osiągnięciom naszych pracowników, których cechuje wysoki poziom etyki pracy, dobre wykształcenie, kreatywność, ambicja oraz ogromne zmotywowanie.

WD: Branża BPO i SSC przeżywa w ostatnich latach prawdziwy boom w Europie Środkowo-Wschodniej. Obecnie wasza ekspansja w Polsce wkroczyła w drugi etap i tym razem wybraliście Gdańsk. Jak sądzisz, dlaczego duże międzynarodowe instytucje finansowe wybierają Polskę, jako miejsce prowadzenia swojej działalności?

SN: Przede wszystkim State Street Bank Polska jest dostawcą usług finansowych, a więc nasza działalność różni się od tej, jaką typowo kojarzy się z branżą BPO czy SSC. Stanowiska, jakie oferujemy w Polsce, są dokładnie takie same, jak w przypadku innych placówek State Street na świecie: w Londynie, Hong Kongu czy Bostonie.

Decyzja, by wyjść z działalnością w Polsce poza Kraków, była podyktowana kwestiami związanymi z zarządzaniem ryzykiem i ciągłością działań. Na przykład, praca wykonywana przez oddział krakowski obejmuje ustalanie i przekazywanie cen funduszy inwestycyjnych w określonym czasie. Kluczowym jest, abyśmy przesyłali te informacje do mediów, na giełdy, do naszych klientów i organów nadzoru o określonej godzinie w ciągu dnia. W przypadku poważnej sytuacji nadzwyczajnej, jak na przykład ogromne opady śniegu czy duża awaria zasilania, musimy kontynuować wykonywanie naszej pracy i być w stanie przywrócić normalny stan w bardzo krótkim czasie. Dlatego też, tworząc oddział w Gdańsku, naszym celem było świadczenie tych samych usług, jakie świadczymy w Krakowie, tak abyśmy posiadali silną strategię zapewnienia ciągłości działalności biznesu.

State Street działa w Polsce już od kilku lat, a nam udało się osiągnąć wysoki poziom pewności w odniesieniu do naszych pracowników oraz jakości wykonywanej przez nich pracy.

Istnieje kilka poważnych argumentów dla firm międzynarodowych, które przemawiają za wybraniem Polski. Najważniejsza jest dostępność do dobrze wyedukowanych zasobów ludzkich. Ponadto, podobnie jak my w State Street, wiele światowych firm miało już wcześniej pozytywne doświadczenia związane ze współpracą z polskimi pracownikami poza granicami Waszego kraju, zaś wielu Polaków zdobyło międzynarodowe doświadczenie podczas pracy w branży funduszy inwestycyjnych, na przykład w Irlandii i Wielkiej Brytanii. Stanowiło to dla nas dobrą podstawę, gdy po raz pierwszy rozważaliśmy stworzenie oddziału w Polsce, gdyż wielu osobom dawało to możliwość powrotu do swojego kraju i wykonywania rozwijającej pracy z dobrymi perspektywami dalszego rozwoju kariery. Inne powody obejmowały klimat polityczno-gospodarczy, który okazał się dużo bardziej stabilny w porównaniu z wieloma innymi krajami z regionu Europy Środkowo-Wschodniej.

WD: Spójrzmy w przyszłość. Jakie rozmiary osiągną działania State Street w Polsce w ciągu najbliższych 5 lat?

SN: Spodziewamy się, że obecne tendencje wzrostowe będą się utrzymywać w ciągu kilku najbliższych lat, zarówno w odniesieniu do liczby pracowników, lecz także zakresu i złożoności produktów i usług, jakie oferujemy. W naszym nowym oddziale w Gdańsku jest miejsce dla ponad 1000 nowych pracowników, a nasza krakowska placówka będzie nadal rozwijać się, jeżeli chodzi o zakres usług, jakie znajdują się w naszej ofercie.

WD: Dziękuję za rozmowę. ⎔

COMPLEX FINANCIAL SERVICES CONTINUE TO FLOURISH IN POLAND!

"There are several strong arguments for international companies to select Poland. The most important is the availability of a well-educated workforce. Moreover, similar to us at State Street, many international companies have had a positive previous experience working with Polish staff outside of Poland and there are many Poles who gained international experience working in the fund industry in Ireland and the UK for example.

Wiktor Doktór talks to Scott Newman, Senior Vice President of State Street Bank

Wiktor Doktór: Scott, State Street is one of the leading global financial institutions, can you describe your main activities, please?

Scott Newman: State Street is a Boston based global financial services company, primarily servicing institutional clients such as asset managers, banks and insurance companies. It is important to note that we are not a retail bank and we operate through four main divisions: Global Services, Global Advisers, Global Markets and Global Exchange. Firstly, we are a primary provider of custody and investment servicing to investment funds. Secondly we are a large provider of asset management services. Our third division is trading and research which includes for example foreign exchange dealing. Our fourth group is Global Exchange providing clients with complex risk and analytics. In Poland we are focused on asset servicing as well as Global Exchange. To better illustrate what we do, take a look at the back pages of the *Financial Times* where you find investment fund prices and analysis, much of which is calculated, analyzed and produced by State Street in Poland.

WD: In 2007 State Street decided to open its first operation center in Poland. You have chosen Cracow at that time. Why did you choose Poland and Cracow and how big is your Operations Team over there?

SN: The decision to establish an office in Poland resulted from an extensive study of multiple locations within the central European region. Countries and cities were assessed against a range of criteria including economic outlook, political stability, communication and most importantly the availability of an educated and skilled talent pool. Poland outperformed all other counties in most areas, as did Cracow when assessed domestically against the criteria. The success of the Cracow operation has by far exceeded our expectations as we initially planned to grow the office to five hundred employees within five to eight years. I am delighted to say that today more than 2,500 employees in our Cracow office provide multiple services across a diverse range of investment activities. This success has been largely due to sustained business growth in Europe but most importantly, the exceptional performance of our employees who display a strong work ethic, are well educated, creative, ambitious and very self-motivated.

WD: BPO and SSC industry is booming within last years in CEE. Now there is the second stage of your expansion in Poland and this time you have chosen Gdansk. Why do you think large international financial institutions choose Poland for their businesses?

SN: Firstly, State Street Bank Poland is a provider of financial services so our activities are different to what one may typically associate with the BPO or SSC sector. The roles we offer in Poland are exactly the same as those in other global locations of State Street, such as London, Hong Kong or Boston.

Our driver for now deciding to expand outside of Cracow was due to risk management and business continuity. For instance, the work we provide from Cracow involves calculating and issuing investment fund prices at specific times. It is crucial that we distribute fund prices to the media, stock exchange, our clients and regulators at precise points during the day. In the event of large contingency scenario such as two meters of snow or a major power cut, we need to continue working and recover within very tight deadlines. Therefore, our approach with Gdansk is to provide the same services as we do today in Cracow, so that we have strong business continuity strategy.

State Street has been operating in Poland now for a number of years and we have developed a huge level of confidence in our people and the quality of their work.

There are several strong arguments for international companies to select Poland. The most important is the availability of a well-educated workforce. Moreover, similar to us at State Street, many international companies have had a positive previous experience working with Polish staff outside of Poland and there are many Poles, who gained international experience working in the fund industry in Ireland and the UK for example. For us, this offered a good start when we were first considering Poland as this brought about an opportunity for many people to relocate back home to Poland and be able to work in good quality jobs with strong future career development prospects. Other reasons include the political and economic climate which we have found to be much more stable in comparison to many other countries in the Central and Eastern European Region.

WD: Let's have a look in the future. What will be the size of State Street operations in Poland within next 5 years?

SN: We expect the current growth trend to continue over the next several years both in terms of the number of employees, but also the range and complexity of the products and services we provide. Our new office in Gdansk can accommodate more than 1,000 new employees and our Krakow office will also continue to grow in terms of the scope of services we provide.

WD: Thank you very much. ⬡

Dostawca nowoczesnych rozwiązań telemetrycznych
do optymalizacji procesów biznesowych i logistycznych

CARTRACK

ZAWSZE POD KONTROLĄ

JAKOŚĆ
ROKU 2015
NOMINACJA

Być jak Rolls Royce w nieruchomościach

Doskonale wiesz, że Twój budynek nie jest idealny. Przecież takich nie ma. Awarie zdarzają się nawet najlepszym markom na świecie. Co jednak robią Ci najlepsi, a czego nie robisz Ty? Jak pracują na swoje sukcesy, mimo że im także przytrafiają się pospolite wpadki? Kluczem są dwa słowa: „**spokój ducha**".

Mariusz Wiśniewski

Starszy Zastępca Dyrektora, Dział Powierzchni Biurowych, Reprezentacja najemcy, CBRE, Ekspert Pro Progressio

Rolls Royce tak właśnie definiuje stan, który jest oferowany klientom w pakiecie z samochodem. Jeśli sprzęt nawali, gwarantują klientowi pomoc drogową w każdym miejscu i czasie, auto zastępcze w tej samej klasie, pomoc w zorganizowaniu hotelu, a nawet przelot do domu. Mało? Pewnie, że mało. Podczas całego tego procesu klientowi towarzyszy opiekun, zwany „przyjacielem", który zajmie się po prostu wszystkim i zapewni spokój oraz bezpieczeństwo.

Dlaczego nie sięgnąć po ten model przy współpracy z najemcą?

Twoja rola nie może się kończyć na podpisanej na sztywne pięć lat umowie najmu. Doskonale zdaję sobie sprawę, że proces negocjacji, rozmów i ustaleń jest długi i wymaga od Ciebie dużego wysiłku. Jednak wybranie się na długi urlop, zaraz po podpisaniu umowy, to poważny błąd, na który nie możesz sobie pozwolić. Niezadowolony z całego okresu najmu klient nie zawaha się pomyśleć o przeprowadzce. Co innego, gdy odczuwa satysfakcję nie tylko z korzystnych dla niego warunków najmu, ale też czuje Twoje wsparcie podczas całego okresu współpracy. Pomóż mu więc skupić się na swoim biznesie, a nie daj pretekstu do szukania nowych opcji na rynku. Pamiętaj, że „a happy tenant pays the rent".

Jak więc stać się przyjacielem biznesu naszego klienta, którego chcemy zadowolić i utrzymać?

Zacznij od zarządzania procesem komunikacji z najemcą już od samego początku. Postaw się na moment na jego miejscu i posłuchaj, co mówią do Ciebie: dział sprzedaży, prawnik, księgowy, zespół do spraw realizacji. Czy dyskurs pomiędzy tymi wszystkimi podmiotami nie przyprawia Cię o zawrót głowy? Spróbuj więc okiełznać cały ten zespół i ujednolicić ścieżkę relacji. Zharmonizuj częstotliwość kontaktów i ustal kolejność tematów, a co najważniejsze zachowaj w tym wszystkim zdrowy rozsądek, właśnie taki, jakiego sam byś oczekiwał od drugiej strony.

Pięcioletni okres najmu nie powinien być traktowany jako czas w stylu „mamy go". To dla Ciebie wciąż lata rzetelnego wykonywania pracy. Wzorem Rolls Royce'a,

określ warunki, które mógłbyś zapewnić klientowi w ramach polityki „spokoju ducha". Opieka nad najemcą to jednak dodatkowy czas i pieniądze. Zabezpiecz więc budżet na budowanie przyjacielskiej relacji, oferty pomocy w razie wypadków czy niefortunnych zdarzeń – tych mniej lub bardziej przewidywanych. Zapamiętaj też, że zadowolony klient to najlepszy ambasador Twojego biznesu.

Jeden głos zamiast kakofonii

Po stronie wynajmującego zawsze stoi kilka osób, a co za tym idzie, zawsze słychać kilka głosów. Co innego może mówić właściciel, co innego zarządca, jeszcze inne zdanie ma specjalista do spraw komercjalizacji. Brak jasnej polityki komunikacyjnej to poważny błąd, który może kosztować Cię utratą zaufania najemcy. Powoduje to wiele niepotrzebnych konfliktów, które, rzecz jasna można zażegnać, jednak niesmak u klienta pozostanie na długo – a to może uderzyć w Twoją reputację. Warto więc wdrożyć jednolitą komunikację, by przekaz do klienta zawsze był spójny i klarowny. Mimo tych wszystkich starań, zdarza się, że najemcy i tak rozglądają się wokół za lepszymi opcjami najmu. To w miarę normalne, społeczne zjawisko. Przecież wszędzie lepiej, gdzie nas nie ma, a u sąsiada trawa jest zawsze bardziej zielona. Ale i takiemu zachowaniu klientów można skutecznie przeciwdziałać. Przykładem niech będzie sukcesywne budowanie poczucia identyfikacji najemcy z budynkiem. Specjaliści od brandingu oraz networkingu podpowiedzą Ci jak sprawić, by Twój najemca poczuł dumę z przynależności właśnie do Twojej społeczności. Wspólne imprezy sportowe, polityka zakupowa, aplikacje mobilne, integracja najemców podczas pikników firmowych, zespołowe profile społecznościowe czy interaktywne strony internetowe powoli stają się standardem i świadomą realizacją polityki budowania długoterminowych relacji w branży RE.

Powyższe techniki to nie tylko opcja dla budynków biurowych najwyższej klasy. Także właściciele starszych obiektów powinni pomyśleć o wdrożeniu podobnych rozwiązań. Jeśli tego nie zrobią, w krótkim czasie grozi im odpływ najemców do nowocześniej myślących wynajmujących. ⎔

To be like Rolls Royce in Real Estate

You know well that your office building is not perfect. There are no such buildings. Failures happen to the best brands in the world. So what do the best brands do and you don't? How do they achieve success even though common failures do occur? This phrase is the key: "**Unrivalled peace of mind**".

Mariusz Wiśniewski

Senior Associate Director, Tenant Representation, Head of Tricity Office, CBRE, Pro Progressio Expert

That is how Rollce Royce defines the state of comfort which is delivered together with a car. If the car breaks down, they provide 24- hour worldwide roadside assistance , a replacement car of the same class, assistance in finding a hotel and even a flight home. Is this enough? No. During the whole process the client is accompanied by an assistant, whom they call a "friend". The friend takes care of everything ensuring a peace of mind and safety.

Why not use this model of cooperation while dealing with tenants?

Your role cannot end after signing a five-year lease agreement. I do realize that negotiation and preparation processes are long and require a huge effort on a landlord's side. However, taking a long vacation right after signing a lease agreement is a huge mistake that you cannot make. A client who is not satisfied throughout the whole lease period, will most certainly think of moving out.

The situation is reversed when a client is satisfied not only with good commercial conditions but also with landlord's support throughout the whole lease period. Let a tenant focus on developing their business and not on searching for other office options on the market. Remember: "a happy tenant pays the rent".

So how to become a business friend to keep and satisfy your client?

From the very beginning, start with managing the communication with your client. Try to step into client's shoes for a while and listen what the landlord's sales department, a lawyer, an accountant or a construction team say. It makes you feel a little dizzy, doesn't it? Try to coordinate that group of people and appoint a clear path of contact. The frequency of contacts and a list of issues should be harmonized with a common sense. Treat the tenants in the way that you would like to be treated.

A five year lease agreement should not be equal to "we got you!". For you these five years should be a period filled with hard work. As Rolls Royce did, you should establish services based on 'Unrivalled peace of mind' policy and constantly provide them to your client. The after care service means additional time and money. Therefore, you should secure a budget for building a friendly relationship with a client, help in emergency or failure cases – both those predictable and unexpected. Remember that a happy client is the best ambassador of your business.

One voice instead of a cacophony

On landlord's side there are always numbers of people meaning number of 'voices'. One thing can be said by the owner, the other by building manager, yet another by commercialization specialists. Lack of clear communication policy is a serious mistake that can cost you tenant's trust. It causes plenty of unnecessary conflicts. These of course can be solved, however, the client will remember them for a long time. Such situations can have a negative impact on landlord's reputation. Therefore, introducing a clear communication path which is coherent and comprehensive for a client is something definitely worth doing.

Despite those all efforts, it also happens that tenants look for better office options anyway. It is a normal, social behavior. The grass is always greener on the other side. But even for such patterns of behavior the solution can be found. Gradually establishing tenant's identity with an office building should be an example. Branding and networking specialists can advise you on establishing the feeling of 'the building community'. Mutual sport events, common procurement policy, applications, tenants' integration during picnics, social networks or interactive websites – these are slowly becoming a standard. It is a conscious strategy of establishing a long term relations in real estate industry.

The abovementioned techniques do not only apply to the best A class office buildings. Also the owners of older buildings should consider implementing such solutions. Without them there is a risk of losing the tenants as they may choose more modern way of thinking. ⬡

Outstanding customer experience driving revenue and customer loyalty.

Transcom dzięki globalnej sieci swoich contact center jest światowym liderem w świadczeniu usług z zakresu kompleksowej obsługi klienta. Specjalizujemy się w obsłudze klienta na odległość, sprzedaży, pomocy technicznej oraz windykacji.

Wiemy, że Twoi klienci są siłą napędową Twojej firmy, dlatego też zapewnienie im znakomitej obsługi jest naszym priorytetem.

Naszym celem jest tworzenia jak najlepszych relacji pomiędzy Tobą a Twoimi klientami.

Zatrudniamy 29 tysięcy specjalistów obsługi klienta pracujących w 54 centrach rozlokowanych w 23 krajach. Oferujemy usługi w 33 językach dla ponad 400 międzynarodowych marek działajacych we wszystkich branżach.

Jesteśmy tam, gdzie są Twoi klienci.

Bez względu na to czy znajdujemy się w Twoim kraju, za granicą, czy też tuż obok, we wszystkich lokalizacjachjesteśmy nastawieni na zapewnienie znakomitej obsługi klienta. Naszym partnerom zapewniamy satysfakcję, wzrost lojalności klientów i dodatkową sprzedaż, jak również większą klarowność i wzrost biznesu naszych w kluczowych obszarach.

contact@transcom.com
www.transcom.com

Bogata oferta Transcom jest zaprojektowana tak by zapewnić znakomitą obsługę klienta redukując koszty i zwiększać sprzedaż naszego partnera.

Obsługa klienta:
- jakość, szybkość, dokładność i cele sprzedażowe,
- zróżnicowanie konkurencyjne,
- zwiększenie ilości zamówień i lojalności klientów.

Wsparcie techniczne:
- wielopoziomowe modele wsparcia,
- ekstensywne szkolenie produktowe,
- rozwiązanie sprawy klienta przy pierwszym kontakcie.

Utrzymanie klienta
- zapobieganie odejściom i wydłużenie okresu życia klienta,
- ochrona przychodów i przekształcenie odchodzących klientów w lojalnych użytkowników usług.

Pozyskanie klientów
- niskokosztowe pozyskanie nowych klientów,
- odkrywanie potrzeb klientów, dobranie odpowiednich ofert, zabezpieczanie zamówień.

Sprzedaż krzyżowa i upselling
- generowanie nowych sprzedaży w obrębie już istniejącej bazy klientów,
- kompleksowa posprzedażowa obsługa klientów,
- biegłość w budowaniu relacji.

Windykacja
- odzyskanie długu i rehabilitacja klienta,
- indywidualne podejście do każdego zadania,
- wsparcie wewnętrzych zespołów prawnych.

Transcom świadczy usługi dla ponad 400 firm z całego świata, w każdej branży wymagającej specjalistów w dziedzinie obsługi klienta.

Nasi klienci konkurują w szybko zmieniającym się świecie na masowych rynkach zbytu, które wymagają ekstremalnej elastyczności by szybko i efektywnie kształtować potrzeby i preferencje klientów.

Transcom posiada szczegółowe know-how w wielu branżach, jak na przykład telekomunikacja, usługi finansowe, media i komunikacja, sprzedaż detaliczna, elektronika użytkowa, czy też podróże i transport.

Nasi specjaliści obsługi klienta nawiązują kontakt wieloma kanałami wliczając w to telefon, e-mail, czat i social media.

Transcom

Czy w Polsce jest wystarczająca liczba filologii w szkołach wyższych?

Wiktor Doktór
prezes
Pro Progressio

Ostatnie dwie dekady udowodniły, że sektor outsourcingu i centrów usług wspólnych w Polsce przeżywa w Polsce swój najlepszy czas. W obszarze pozyskiwania inwestycji zagranicznych o tym charakterze, Polska wypada bardzo dobrze, już nie tylko na tle krajów europejskich, ale także całego świata.

Co ciekawe, to głównie w Polsce i pozostałych krajach Europy centralnej i wschodniej rozwijają się, zwłaszcza, te centra operacyjne, które oferują usługi w wielu językach obcych. W naszym kraju można spotkać wiele przedsiębiorstw, które świadczą usługi – już nie w kilku, czy kilkunastu – ale nawet w kilkudziesięciu różnych językach obcych.

Patrząc na kapitał zagraniczny, jaki lokowany jest w Polsce, można również zaobserwować pewne zmiany na przestrzeni ostatnich lat. O ile 20 lat temu, to głównie Amerykanie lokowali swoje biznesy w Polsce, o tyle ostatnia dekada jest wyraźnie pod znakiem napływu zróżnicowanego kapitału. Coraz aktywniejsi są inwestorzy z Niemiec, Holandii czy krajów skandynawskich – i wygląda na to, że trend ten zostanie utrzymany.

Zagraniczne przedsiębiorstwa, nastawione na obsługę swoich rodzimych krajów, są zobligowane do zatrudniania osób władających językami macierzystymi tych krajów. I tu pojawia się pytanie – jak w Polsce wygląda dostęp do kadry, która jest w stanie w swobodny sposób komunikować się różnymi językami.

Metod badania jest kilka, lecz żadna z nich nie jest doskonała. Co więcej, opracowania, które pojawiają się na rynku, zwykle pokazują deklarowaną, a nie faktyczną (potwierdzoną) „znajomość" języków obcych. Podwyższa to znacząco słupki statystyczne i wszystkim wydaje się, że w Polsce posiadamy wręcz nieograniczony dostęp do multijęzycznych kadr.

Nauczanie języków obcych w Polsce odbywa się na wielu poziomach, począwszy od edukacji w przedszkolach, szkołach podstawowych, gimnazjach i liceach, przez kursy językowe, korepetycje, a na filologiach w szkołach wyższych skończywszy. I na tym ostatnim elemencie się w tej chwili skupimy.

Fundacja Pro Progressio podjęła się analizy rynku filologii obcych wykładanych w szkołach wyższych w Polsce. Badanie objęło wszystkie uczelnie, a do weryfikacji danych posłużyły zarówno strony internetowe uczelni (oferty nauczania), dane Głównego Urzędu Statystycznego oraz Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego udostępniane przez platformę POLON. W trakcie prowadzenia badań okazywało się, że część szkół nie prowadzi już pewnych kierunków nauczania, część dopiero uruchomiła nowe filologie, a część informacji (podawanych przez poszczególne źródła), znacznie się od siebie różniła. Niemniej jednak, udało się zebrać materiał, który został odpowiednio uszeregowany i przedstawiony w raporcie „Języki obce (filologie) w polskich szkołach wyższych".

Raport ukazał się pod koniec sierpnia 2015 roku i jest dostępny na stronach internetowych Fundacji Pro Progressio. Z raportu wynika m.in., że w 59 polskich miastach na 102 uczelniach nauczanych jest 50 różnych języków obcych. Najbardziej popularny jest język angielski, następnie – niemiecki, rosyjski, hiszpański, francuski, a w dalszej kolejności włoski i chiński. Pozostałe języki są wybierane przez studentów rzadziej. W raporcie ukazano obecność filologii na tle podziału terytorialnego kraju, z uwzględnieniem poszczególnych uczelni i miast, dzięki czemu powstała polska mapa studiów językowych.

Raport i płynące z niego informacje mogą być pomocne wielu różnym grupom odbiorców, takim jak:

- samorządy,
- firmy prowadzące działalność gospodarczą na terenie danego miasta/województwa,
- nowi inwestorzy zagraniczni,
- kandydaci na studia,
- ośrodki badawcze i analityczne,
- Centra Obsługi Inwestora,
- uczelnie,
- pozostali odbiorcy.

Sektor BPO i SSC w głównej mierze korzysta – nie ze wszystkich – lecz z wybranych języków. Toteż w raporcie uwzględniono także krótką listę wybranych, najbardziej pożądanych i poszukiwanych kompetencji językowych. W grupie tej znalazły się języki: angielski, niemiecki, rosyjski, francuski, hiszpański, włoski, niderlandzki, szwedzki, norweski, duński, fiński oraz lingwistyka stosowana. Tym filologiom w raporcie poświęcono więcej uwagi i poddano bardziej dokładnej analizie.

Raport został opracowany w ramach realizacji celów statutowych Fundacji Pro Progressio, polegających m.in. na pomocy polskim miastom w pozyskiwaniu inwestycji zagranicznych, a także na edukacji rynku, w części związanej z rozwojem branży outsourcingu i nowoczesnych usług dla biznesu.

Wyniki raportu będą także wykorzystane w branżowym podsumowaniu roku podczas Gali Outsourcing Stars 2015 w dniu 28 stycznia 2016 roku.

Is there a sufficient number of foreign language courses taught by universities in Poland?

The last two decades showed that the outsourcing and shared services centre sector in Poland is experiencing a high point in Poland. In the area of obtaining foreign investments of this type, Poland is doing very well, not just compared with European countries, but also the entire world.

What is interesting is that mainly, in Poland and in other central and eastern European countries, especially those operating centres that offer services in many foreign languages are developing. In our country, we can find many businesses that no longer provide services in just several but in several dozen foreign languages.

Looking at the foreign capital that is invested in Poland, one can also observe certain changes that have taken place over the last few years. While 20 years ago, it was mainly Americans that located their businesses in Poland, the last decade consisted of the inflow of diverse capital. Investors from Germany, the Netherlands, or Scandinavia are increasingly active, and it appears that this trend will continue.

Foreign businesses that wish to provide services to their home countries are obligated to hire people that are fluent in the native languages of those countries. This gives rise to the question of what access to human resources that are able to freely communicate in different languages looks like in Poland.

There are several methods for analysing this, but none of them is perfect. In addition, the studies that appear on the market usually show the declared and not actual (confirmed) foreign language "proficiency". This significantly increases the statistical results and everyone seems to think that in Poland, we have virtually unlimited access to multi-lingual human resources.

The teaching of foreign languages in Poland takes place on many levels, starting with education in preschools, elementary schools, junior high schools, and high schools, through language courses, tutoring, and ending with foreign language majors in universities. We will focus on the last of those at this time.

The Pro Progressio Foundation carried out an analysis of the market of foreign languages taught at Polish universities. The analysis covered all universities, and the data was verified using both the school's websites (educational offers), and the data of the Central Statistical Office and the Ministry of Science and Higher Education available through the POLON platform. During the survey, it turned out that some schools no longer offer certain fields of study, some just began teaching a new foreign language, and some information provided by individual sources significantly differed from source to source. Nonetheless, it was possible to gather data that was appropriately ordered and presented in the "Foreign Languages in Polish Institutions of Higher Learning [Języki obce (filologie) w polskich szkołach wyższych]" report.

The report appeared at the end of August 2015 and is available on the website of the Pro Progressio Foundation. The report indicates that, among others, 50 different foreign languages are taught in 59 Polish cities by 102 universities. English is the most popular language followed by German, Russian, Spanish, French, Italian, and Chinese. Other languages are chosen less often by students. The report showed the presence of foreign languages in terms of the territorial subdivision of the country, taking into account individual universities and cities, thanks to which, a map of Polish foreign language courses was created.

The report and the information provided by it can be helpful to many different groups which include, among others:

- local governments,
- companies that do business in the given city/voivodship,
- new foreign investors,
- university candidates,
- research centres and think tanks,
- Investor Services Centres,
- universities,
- others.

The BPO and SSC sector mainly uses not all, but a select group of languages. As such, the report also included a short list of select, most in demand and desired foreign language abilities. This group includes the English, German, Russian, French, Spanish, Italian, Dutch, Swedish, Norwegian, Danish, and Finnish languages, as well as applied linguistics. The focused more attention in these foreign languages and subjected them to a more in depth analysis.

The report was prepared as part of the performance of the statutory goals of the Pro Progressio Foundation consisting of, among others, helping Polish cities obtain foreign investments as well the education of the market in the part related to the development of the outsourcing and modern business services sector.

The results of the report will also be used during the industry's summing up of the year during the Outsourcing Stars 2015 Gala on 28 January 2016. ○

POLSKA MAGNESEM NA INWESTORÓW. Już 150 tys. osób w centrach biznesowych

Według najnowszego raportu ABSL „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2015" w centrach usług z kapitałem zagranicznym pracuje już 150 tys. specjalistów. Oznacza to, że w ciągu ostatnich kilkunastu miesięcy (od kwietnia 2014 r.) inwestorzy stworzyli kolejne 22 tys. wysokiej jakości miejsc pracy. Od początku 2014 r. w kraju powstało aż 60 nowych centrów. Po raz pierwszy w swojej najnowszej gospodarczej historii, Polska zdobywa globalnie rozpoznawalną specjalizację – obsługę zaawansowanych procesów biznesowych na rzecz wiodących światowych korporacji.

ABSL

www.absl.pl

Jak wynika z raportu ABSL, zlokalizowane w Polsce 532 centra usług z kapitałem zagranicznym zatrudniają obecnie 150 tys. osób. W okresie ostatnich dwóch lat liczba pracowników w sektorze zwiększyła się o ponad 1/3. Wśród inwestorów, którzy od początku 2014 r. zdecydowali się otworzyć swoje centra w Polsce, można wymienić m.in. General Motors, FedEx, Mars, Owens-Illionois, Toyota, UPS i wielu innych.

– *Od 2009 roku, kiedy to ABSL rozpoczęło swoją działalność, w obrębie sektora przybyło aż 100 tys. nowych etatów, co dziś daje nam liczbę 150 tys. zatrudnionych. Dalsze prognozy są więcej niż optymistyczne. Do 2020 r. w sektorze może pracować aż 250 tys. osób. To ćwierć miliona etatów dla absolwentów uczelni wyższych, specjalistów i menadżerów. To także wysokiej jakości miejsca pracy, dające możliwości rozwoju i awansu w międzynarodowych strukturach dużych firm, jak również siła napędowa całej polskiej gospodarki* – mówi **Marek Grodziński, Wiceprezes ABSL, Dyrektor Europejskiej Sieci Centrów BPO Capgemini**.

Od początku 2014 r. w naszym kraju powstało 60 nowych centrów usług, a przez ostatnie lata liczba tego typu jednostek rosła w dynamicznym tempie. W 2002 roku działało zaledwie kilkadziesiąt centrów usług z kapitałem zagranicznym. W roku 2007 było ich 200, a w drugiej połowie 2014 r. ponad 500. Statystyki te ilustrują dynamikę, z jaką sektor usług dla biznesu rozwija się w Polsce.

Armia ekspertów

Obecnie, wśród 150 tys. pracowników sektora w Polsce, największą grupę tworzą specjaliści z obszaru IT. Tego typu usługi świadczy 1 na 3 osoby zatrudnione w branży. Na drugim miejscu znajdują się specjaliści finansowo-księgowi, którzy stanowią 22% zatrudnionych.

– *W ciągu ostatnich kilku lat firmy z sektora przyczyniły się do wypełnienia luki kompetencyjnej obecnej na polskim rynku pracy. Zapewniły tysiącom pracowników możliwość zdobycia doświadczenia biznesowego i dostęp do know-how największych globalnych marek* – mówi **Piotr Dziwok, Wiceprezes ABSL, Prezes Zarządu Shell Polska i Dyrektor Generalny Shell Business Operations Kraków**.

Dalszy wzrost

Co jest niezbędne, aby zagwarantować dalszy, dynamiczny rozwój branży? Przedstawiciele sektora apelują o realizację projektów, które ułatwią zarówno wchodzenie zagranicznych inwestorów do Polski, jak i prowadzenie tutaj biznesu. – *Konkurencyjność wymaga nieustannego doskonalenia umiejętności, sprawnego rozpoznawania nowych trendów i przekonania, że jedynym stałym elementem otoczenia gospodarczego jest zmiana* – podsumowuje **Wojciech Popławski, Wiceprezes ABSL, Dyrektor Accenture Operations w Polsce.** ⬡

POLAND CONTINUES TO ATTRACT INVESTORS as business service sector employment hits 150,000

According to the latest ABSL report, foreign-capital service centers operating in Poland now employ 150,000 specialists. This means, that since April 2014, investors have created another 22,000 high-quality jobs. Since the beginning of 2014, 60 new foreign-capital service centers have been set up in Poland. For the first time in its history, the country is gaining an internationally recognised specialisation – management of advanced business processes for the world's leading corporations.

According to the research, 532 service centers located in Poland currently employ 150,000 specialists. Over the past two years, the sector's workforce has increased by more than one third. In the last eighteen months many companies have decided to establish centers in Poland including General Motors, FedEx, Mars, Owens-Illinois, Toyota, UPS .

– Since 2009, when ABSL launched its operations – 100,000 new jobs have been created within the sector, meaning that today 150,000 specialists work for foreign-capital service centers. The future outlook continues to be very optimistic. By 2020, employment may hit the 250,000 mark. This is a quarter of a million jobs for graduates, specialists and managers. These are also high quality employment opportunities that allow for development and promotion within international structures of large organizations and a driving force of the 3 entire Polish economy – said **Marek Grodziński, Vice President ABSL, Head of European BPO Delivery Centers, Board Member, Capgemini Poland**.

Since the beginning of 2014, 60 new service centers have been created in Poland. In the past few years, the number of these units has grown dramatically. In 2002, there were only a few dozen foreign-capital service centers operating in Poland. By 2007 this number had gone up to 200, and by the second half of 2014 had risen to 500. These numbers illustrate the dramatic growth of Poland's business service sector.

An army of experts

Among 150,000 sector employees in Poland, the largest group are IT specialists. This type of services is provided by one in three professionals working within the sector. Finance & Accounting specialists are the second largest group accounting for 22%.

– In the past few years, companies operating in the sector have contributed to the closing of the competency gap visible on the Polish labor market. They have allowed thousands of employees to gain business experience as well as access to the know-how of the largest global brands – says **Piotr Dziwok, Vice President of ABSL, Country Chair Shell Polska, General Manager Shell Business Operations Krakow**.

A continued growth

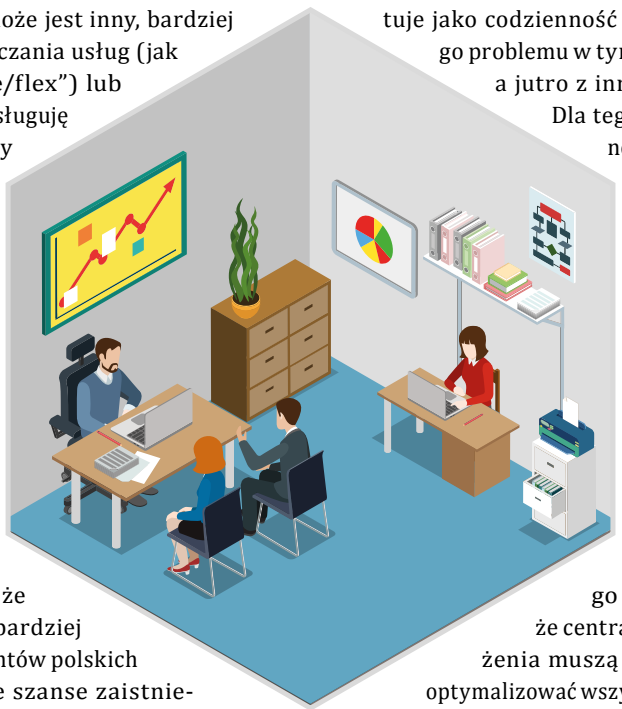
So what is necessary to ensure a continued, rapid development of the industry? Sector representatives suggest changes that will simplify investing in Poland as well as the running of operations in the country. *– To stay competitive it is necessary to continually develop our ability to identify new trends and retain the conviction that change is the only constant element of the global business environment* – summarized **Wojciech Popławski, Vice President ABSL, Director, Accenture Operations Poland.** ○

CZY ROZUMIEM SWOJEGO PRACOWNIKA?

Bardzo lubię czytać o rynku centrów usług wspólnych. Lubię pozytywny klimat wokół tego tematu. To, że Polska jest doceniana na arenie międzynarodowej oraz, że kolejne firmy dojrzewają do tego pomysłu. Standaryzacja procesów, przeniesienie danej funkcji biznesowej do tańszej lokalizacji czy wreszcie obniżenie kosztów płac mocno mnie przekonują. Wiem też, że mamy w naszym kraju tak wiele ciekawych lokalizacji, które za chwile mogą konkurować z Krakowem czy Wrocławiem, że tej pozytywnej „pary" powinno nam wystarczyć na kilka dobrych lat.

Maciej Jakubowski
Interactive Experience, Associate Partner, IBM Global Business Services

Jednak niepokoi mnie to, że obniżenie kosztów to nadal najważniejszy cel stworzenia centrum usług wspólnych czy outsource'owania danej funkcji biznesowej. Przecież niższe koszty muszą z czegoś wynikać. Być może jest inny, bardziej efektywny model dostarczania usług (jak chociażby słynny „core/flex") lub zwyczajnie efekt skali (obsługuję proces dla większej liczby klientów, uczę się i przez to wykonuję wszystkie czynności mniejszą liczbą pracowników czy innych zasobów)?



Stawiając na drugiej szali niższe pensje, mniej benefitów, mniej możliwości rozwoju poprzez mniej szkoleń obudzę niejednego krytyka. Ten z radością wykrzyknie, że jego firma zatrudnia najbardziej utalentowanych absolwentów polskich uczelni, którym on daje szanse zaistnienia na rynku pracy przy rozpoznawalnym logo, a oni odwdzięczają się oddaniem i swoimi umiejętnościami oraz niższymi oczekiwaniami finansowymi.

Jednak ta historia musi mieć ciąg dalszy, bo przecież absolwent, który odbierał swój dyplom razem ze mną, to nie ten sam absolwent, który odbierze dyplom w tym roku. I choć nie różni ich przepaść wiekowa (wielka nadzieja autora) to ich oczekiwania względem swojego pierwszego pracodawcy znacznie się różnią. Ten pierwszy nie mógł wybierać wśród pracodawców z ciekawym logo w takim stopniu jak ten drugi. Ten pierwszy mówił w jednym języku (najczęściej angielskim) i każdego dnia był wdzięczny losowi, że to właśnie jego wybrano na stanowisko, na które aplikował. Ten drugi to osoba, która angielski traktuje jako codzienność i nie widzi najmniejszego problemu w tym, że dziś pracuje z takim a jutro z innym logo na wizytówce. Dla tego pierwszego praca stanowiła najważniejszą wartość i był w stanie wiele poświęcić, żeby zadowolić swojego pracodawcę, a ten drugi wie, że to podróże kształcą i kropka.

Wobec tego, jak połączyć ze sobą większą samoświadomość dzisiejszych absolwentów, ich wyższe oczekiwania wobec przyszłego pracodawcy oraz fakt, że centra usług wspólnych z założenia muszą w taki czy inny sposób optymalizować wszystkie składniki kosztowe? Czy jest dobry sposób na to, żeby zatrzymać w firmie tych najciekawszych pracowników a jednocześnie zaoferować im miejsce pracy, którym będą nadal zaciekawieni? Lub, parafrazując czy wykorzystujemy inny mechanizm niż „stara, dobra" ankieta, żeby poznać to co mówi, robi, czuje oraz o czym myśli Nasz pracownik?

Wyobraźmy sobie następujący proces

Najpierw pracujemy wspólnie, żeby poznać naszego pracownika. Dużo czytamy o tym, kim są „Millenials"

lub „Native Digitals" i jak bardzo zmienił się ich sposób postrzegania świata. Wykorzystujemy dotychczasowe ankiety lub inne narzędzia dostępne w naszych firmach. Następnie tworzymy opis takiej **persony,** zwracając szczególną uwagę na tak „nieistotne" zagadnienia jak to: jakie taka osoba może mieć zainteresowania, w jaki sposób pozyskuje różne informacje, co robi po pracy, jakie rzeczy lubi a jakich nie, oraz czym kieruje się podejmując decyzje. Taki opis stosunkowo łatwo przekuwamy w tzw. **mapę empatii**. Teraz wcielamy się w naszą opisywaną osobę i zastanawiamy się, co taka osoba mówi, robi, czuje lub myśli. Wbrew pozorom nie jest to łatwe ćwiczenie, bo przecież dobry szef wie kim lub jaki jest jego pracownik. Jednak czy na pewno?

Mapa empatii pokazuje nam jak różny jest pracownik od tego co sobie dotychczas o nim wyobrażaliśmy. Jak to co mówi może być różne od tego co czuje i co robi. Teraz dopiero wiemy co go stresuje, co cieszy, co zastawia, smuci, ekscytuje itp. Biorąc ten bagaż idziemy z nim w podróż przez jeden z jego dni zwracając uwagę na to co podczas tego dnia sprawia mu najwięcej trudności. Czy to wyjście na czas z domu, czy może powtarzalność rzeczy, które musi wykonywać przez cały czas kiedy jest naszym pracownikiem? Taki dzień studiujemy bardzo uważnie i notujemy wszystkie jego aspekty tworząc tzw. **as-is scenario**. Najczęściej już teraz w naszych notatkach odczytamy to, co stanowi jego powody frustracji i niezadowolenia.

Będą to proste rzeczy, które często wynikają z nadmiernej „optymalizacji" i rozdrobnienia procesu (przeklejam jedną komórkę do drugiej i wciskam „enter" lub muszę kasować maile, bo moja korporacyjna skrzynka ma tylko 150Mb pojemności, itp.). Każdy z takich punktów to potencjalna okazja do tego, żeby poprawić życie naszego pracownika, a zbiór takich okazji posłuży nam do tego, żeby zamodelować, jak mógłby wyglądać **idealny dzień** pracy gdybyśmy pozbyli się tych wszystkich niedogodności. Taki idealny dzień rysujemy i studiujemy jeszcze uważniej, żeby zauważyć, że nie każda naprawa musi być kosztowna. Co więcej niektóre mogą być całkiem przyjemne, szybkie do zrealizowania, a do tego umożliwiają nam jeszcze lepsze poznanie tych, których zatrudniamy.

Dwa miesiące temu prowadziłem wykłady na największej z warszawskich uczelni ekonomicznych dla reprezentacji studentów z Chin. Jako, że tematyka była dowolna, pomyślałem, że spróbuję wykorzystać ich młodość i wszystkie dostępne różnice kulturowe, żeby przejść z nimi przez proces, który przed chwilą Państwu zaprezentowałem i zobaczyć, co oni zrobiliby żeby poprawić środowisko pracy przeciętnego pracownika centrów usług wspólnych.

Wyobrażałem sobie, że przedstawią tysiące pomysłów na to, jak najnowsza technologia zmienia świat, a ja siedząc przy biurku układałem w słupku argumenty na to, jak bardzo to będzie kosztowne i nierealne. Wyobraźcie sobie Państwo, jak wielkie było moje zaskoczenie kiedy najlepszym pomysłem okazało się zorganizowanie tzw. „tematycznych śród", gdzie – w zależności od motywu przewodniego – pracownicy przychodzą do biura tak czy inaczej ubrani. Miało to dać poczucie weekendowego luzu w najtrudniejszym dniu w trakcie tygodnia i spowodować, że tak jak na piątek wieczór pracownicy czekaliby na środę. Brzmi ciekawie? ⬡

DO I UNDERSTAND MY EMPLOYEE?

I really enjoy reading about shared services centres market. I like the upbeat ambience engulfing this subject, the fact that Poland is appreciated on the world stage and that ever more companies are coming around to this idea. For me, process standardisation, transferring a given business function to a cheaper location or reducing labour costs are convincing arguments. I also know, that Poland has many interesting locations, which, in not too a distant future will be able to compete with Kraków or Wrocław and also that this positive "steam" should suffice for a number of years.

Maciej Jakubowski
Interactive Experience, Associate Partner, IBM Global Business Services

However, I am somewhat worried, that reducing costs is still the primary objective of establishing shared services centres or outsourcing a given business function. Because lower costs are not conjured from thin air – perhaps then another, more effective service provision model (the now famous „core/flex" for example), or simply economies of scale (servicing a process for a larger number of clients, moving along the steep section of the learning curve makes it possible to achieve the same results progressively employing less labour or resources) are viable?

In looking elsewhere than lower salaries, less perks, reduced personal growth opportunities by cutting back on training, to reach that equilibrium, will undoubtedly rouse many voices of critique. They will rally around calls that their companies employ top graduates from Polish universities, giving them an opportunity to get their foot in the door of the job market under a recognisable logo in return for devotion and skills, as well as less stringent financial expectation.

However, history has to take its course, as a graduate who learned the ropes alongside me is not the same graduate who will be receiving their diploma this year. And, whereas the age difference is not vast (or so the author hopes), expectations in terms of their first employer are grossly different. The former was not able to pick and choose amongst employers fronted by interesting logos as much as the latter. The former knew only one foreign language (usually English), and, every day, was grateful for being picked for that job. The latter is a person for whom English is nothing unusual, and has no qualms about changing employers to boost their career. For the former, a job was something precious, they were willing to go a long way just to satisfy their employer, whereas the latter knows that travel broadens the mind.

Thus, how is one to combine the ever growing self-esteem of today's graduates, their increased expectations from future employers and the fact that shared services centres, as a principle, have to optimise all cost components one way or another? So, can a company find a way to retain the most valuable employees and at the same time maintain a workplace which will continue to arouse their interest? Or to paraphrase, can we use a mechanism other than the "good old" questionnaire to discover what our Employee is saying, doing, feeling and thinking?

Let us just imagine the following process

First we work together, so as to get to know our employee. We read a lot about "Millenials" or "Native

mmc polska
mm conferences spółka akcyjna

21 - 22 października 2015
Hotel Westin, Warszawa

Spotkanie Liderów

• BANKOWOŚĆ 2015 • UBEZPIECZENIA

Warsaw International Banking Summit
X EDYCJA FORUM

Insurance Forum
VI EDYCJA FORUM

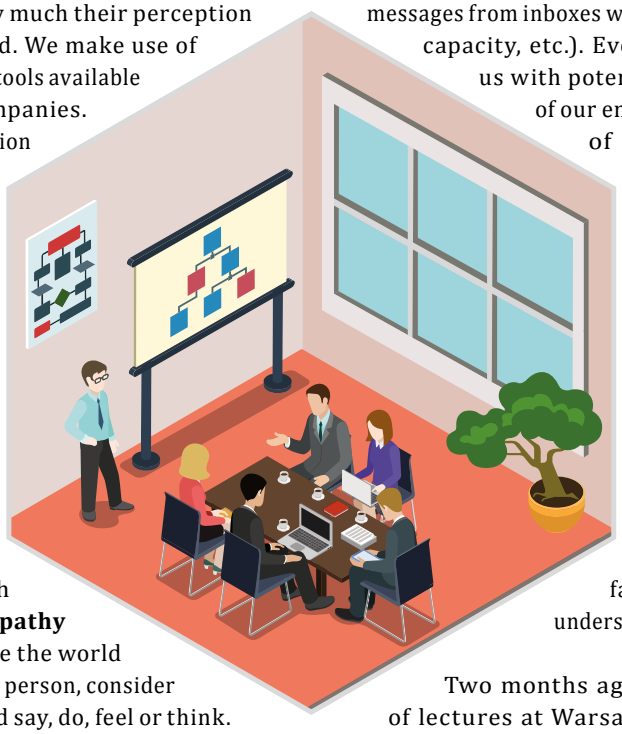
Forum Zarządzania Wierzytelnościami
III EDYCJA

W programie m.in.:

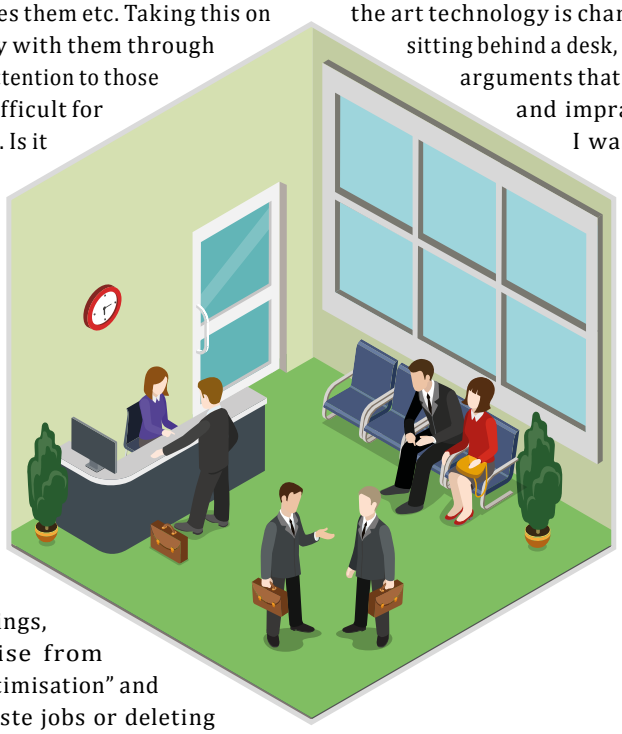
- Grexit, Brexit - koniec strefy Euro i UE?
- Bankowość 25 lat temu, dziś i za 25 lat
- Źródła oszczędności i nowych przychodów
- Cyberryzyko w ubezpieczeniach
- Przyszłość branży windykacyjnej

www.bankowosciubezpieczenia.pl

Digitals", to find out how much their perception of the world has changed. We make use of questionnaires and other tools available to us to date at our companies. Then, we create a description of such a **persona**, with particular emphasis on such "irrelevant" aspects as what such a person might be interested in, how they acquire information, what they get up to outside of the workplace, what they like and don't like, and what drives them in making decisions. Once done, it is relatively easy to synthesise such a description into an **empathy map**. Now, attempt to see the world through the eyes of such a person, consider what such a person would say, do, feel or think. Contrary to appearances, this is not a simple exercise, because a good boss knows who and what kind of people their subordinates are. But is that a fact?



An empathy map shows us how different an employee really is from what we've imagined thus far. The possible difference between what they say and what is really in their minds. Only now, do we know what makes them stressed, happy, what makes them tick, sad, what excites them etc. Taking this on board, we go on a journey with them through one of their days, paying attention to those things which are most difficult for them throughout that day. Is it leaving the house on time, or the repetitiveness of things which they have to do whilst at work? We study such a day very carefully, and note down all the important aspects, drawing up an as-is scenario. More often than not, our notes will already give us a glimpse of what frustrates them, makes them unhappy.



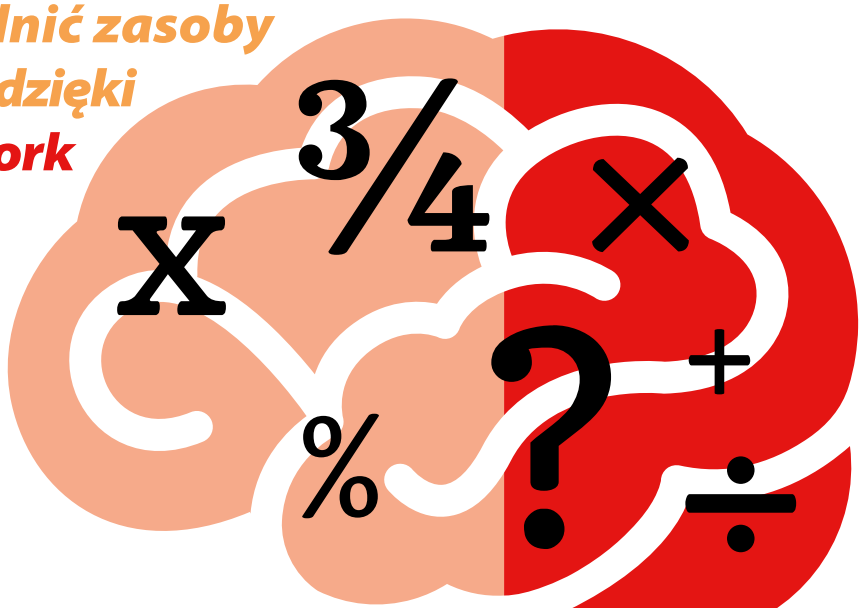
These will be simple things, which most often arise from overzealous process "optimisation" and fragmentation (copy/paste jobs or deleting messages from inboxes which have limited storage capacity, etc.). Every such item presents us with potential to improve the life of our employee, and a collection of such opportunities will make it possible to model an **ideal day** at work, devoid of all such inconveniences. We sketch and study such an ideal day even more scrupulously, to realise that not every improvement has to be expensive. Furthermore, some may be quite pleasant, quick to implement and will facilitate a more thorough understanding of our employees.

Two months ago I presented a series of lectures at Warsaw's largest economics university for a group of students from China. As I was given a free run of subjects, I thought to make use of their youth and all available cultural differences, to take them through the process which I outlined just a moment ago, and see what they would do to improve the working environment of an average shared services centre employee.

I imagined an avalanche of ideas, as to how state-of-the art technology is changing the world, and me, sitting behind a desk, putting together coherent arguments that all this will be expensive and impractical. I must say, that I was flabbergasted to find out that the best idea was "thematic Wednesdays", where – depending on the theme – employees come to work dressed in this way or another. This was to furnish a casual feel, on that most difficult day of the week and cause employees to look forward to Wednesdays as much as they do to Fridays. Sounds interesting? ○

Outsourcing 5.0

Czyli jak uwolnić zasoby i zaoszczędzić dzięki Knowledge Work Automation



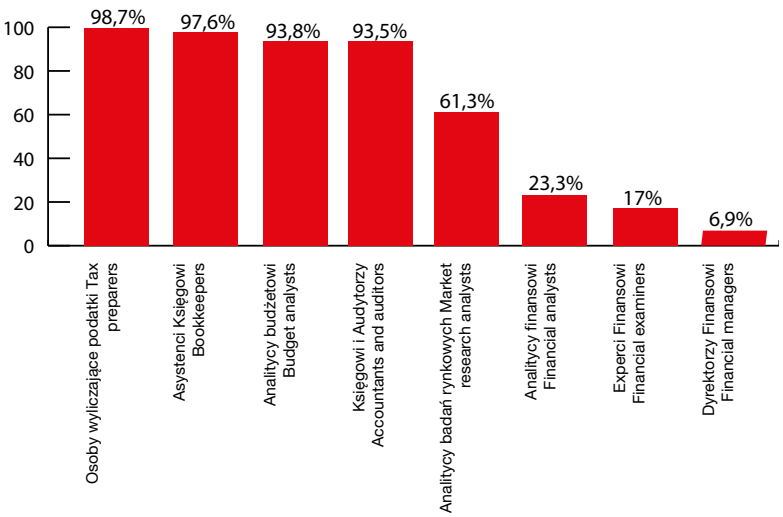
Przedsiębiorstwa z branży BPO oraz działy księgowe na co dzień wykorzystują dziesiątki systemów informatycznych usprawniających przepływ informacji oraz przebieg procesów księgowych. Obecnie, pomimo wysokiego stopnia informatyzacji, najważniejszym ogniwem poszczególnych procesów księgowych jest wciąż człowiek – specjalista, który swoją wiedzą i doświadczeniem zapewnia wysokiej jakości usługi zgodne ze standardami. Niemniej jednak, rośnie rola narzędzi informatycznych, które zastępują czynnik ludzki w realizowaniu nie tylko podstawowych zadań, ale również tych wymagających specjalistycznej wiedzy i obarczonych dużym ryzykiem błędu.

Obserwując zmiany, jakie zachodzą na rynku usług outsourcingowych, m. in. rosnące trudności w rekrutacji i zatrzymaniu kluczowych pracowników oraz szybkie tempo rozwoju technologii informatycznych, należy spodziewać się **rosnącej presji na dalsze automatyzowanie procesów księgowych** i zmianę roli człowieka w tych procesach. Zastosowanie sztucznej inteligencji oraz zaawansowanych samouczących się algorytmów, które służą do automatyzacji pracy wykonywanej dotychczas przez pracowników umysłowych (określane jako *Knowledge Work Automation*), będzie jednym z głównych źródeł innowacji i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w nadchodzącej dekadzie. Oczywiście **rynek będzie premiować firmy i przedsiębiorstwa, które jako pierwsze wdrożą rozwiązania automatyzujące przebieg procesów biznesowych**.

W tym miejscu należy podkreślić, że nadchodzące zmiany są **naturalną konsekwencją zachodzących procesów technologicznych**, których jesteśmy uczestnikami od rewolucji przemysłowej w XIX w., kiedy maszyny zastąpiły człowieka w wykonywaniu pracy ciężkiej i niebezpiecznej. Następnie

w XX w. wraz z pierwszą falą komputeryzacji – komputery przejęły od ludzi wykonywanie prostych, powtarzalnych i wystandaryzowanych czynności. Przykładem rozwiązań tego rodzaju są systemy IVR w contact centre czy kioski informacyjne na lotniskach i w centrach handlowych. W XXI w. sztuczna inteligencja wkracza w obszar podejmowania decyzji – inteligentne systemy podejmują prawidłowe decyzje (np. przy ocenie zdolności kredytowej) szybciej niż ludzie, nie popełniając przy tym błędów wynikających z rutyny i przemęczenia.

Usługi księgowe oraz pochodne wymieniane są wśród usług, w których *Knowledge Work Automation* może znaleźć najszersze zastosowanie. Prognozuje się, że w ciągu najbliższych 20 lat inteligentne, automatyczne systemy będą stosowane w większości procesów księgowych. Oczywiście możliwości automatyzacji różnią się w zależności od pełnionej roli w organizacji księgowej i wykonywanych zadań. Prawdopodobieństwo automatyzacji prac wykonywanych przez poszczególnych specjalistów kształtuje się następująco:



Źródło / Source: http://goingconcern.com/post/reminder-robots-are-coming-your-accounting-jobs, http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf

Można dyskutować z powyższymi wartościami, ale trudno zaprzeczyć, że automatyzacja znajdzie szerokie zastosowanie w przedsiębiorstwach z rynku BPO i szerzej, w firmach świadczących usługi księgowe.

Oferowane przez naszą firmę rozwiązanie CostKiller jest przykładem systemu klasy *Knowledge Work Automation*, które automatyzuje proces księgowania, zaczynając od elektronicznego obiegu i akceptacji dokumentów, poprzez ich automatyczną kwalifikację podatkową i dekretację. Automatycznie zadekretowane dokumenty oraz wpisy do rejestru VAT są przesyłane prosto do modułu księgowego Klienta.

Na przykładzie CostKillera można wskazać najważniejsze zalety wprowadzania sztucznej inteligencji i zaawansowanych systemów automatyzacji w branży BPO:

- **Redukcja kosztów bezpośrednich** dzięki optymalizacji zatrudnienia oraz obniżeniu poziomu wymaganych kwalifikacji pracowników rejestrujących i księgujących transakcje. System wykonuje automatycznie szereg czynności wykonywanych wcześniej przez pracowników.

- **Obniżenie wymaganych kwalifikacji pracowników** pozwala łatwiej pozyskać i utrzymać kadrę księgową wymaganą dla funkcjonowania BPO/SSC na coraz trudniejszym rynku pracy i przy rosnącej ilości SSC w Polsce. Operator pracujący na systemie, jako nakładce do modułu FK, nie musi być wykwalifikowanym księgowym, ani nie musi znać skomplikowanego interfejsu systemu księgowego.

- **Przyśpieszenie przepływu informacji i zintegrowany proces aktualizacji wykonania budżetu** pozwala na bieżąco kontrolować realizację budżetu i reagować na odchylenia real-time, zamiast czekać na raport z wykonaniu budżetu po zamknięciu miesiąca, co jest wartością dodatkową dla korzystających z systemu firm.

Doświadczenia z wdrożeń systemów *Knowledge Work Automation* opartych o algorytmy sztucznej inteligencji pokazują, że możliwa jest efektywna kosztowo automatyzacja zadań, uznawanych dotąd za zbyt skomplikowane lub nieopłacalne do automatyzacji przy użyciu standardowych modułów oprogramowania księgowego.

Pełna automatyzacja procesów księgowych następować będzie stopniowo i ewolucyjnie. Systemy tej klasy będą wdrażane najpierw w organizacjach BPO/SSC, a docelowo w średnich i dużych firmach, dając korzyści w postaci redukcji kosztów i przyspieszenia obiegu informacji, aż staną się standardem, bez którego trudno będzie funkcjonować (tak jak dzisiaj nie da się funkcjonować bez skomputeryzowanej księgowości).

Podczas gdy inteligentne oprogramowanie będzie automatycznie obsługiwać żmudne procesy księgowe, specjaliści skupią się na rozwiązywaniu bardziej skomplikowanych problemów, poprawie jakości obsługi Klienta oraz na wzroście wyników biznesowych.

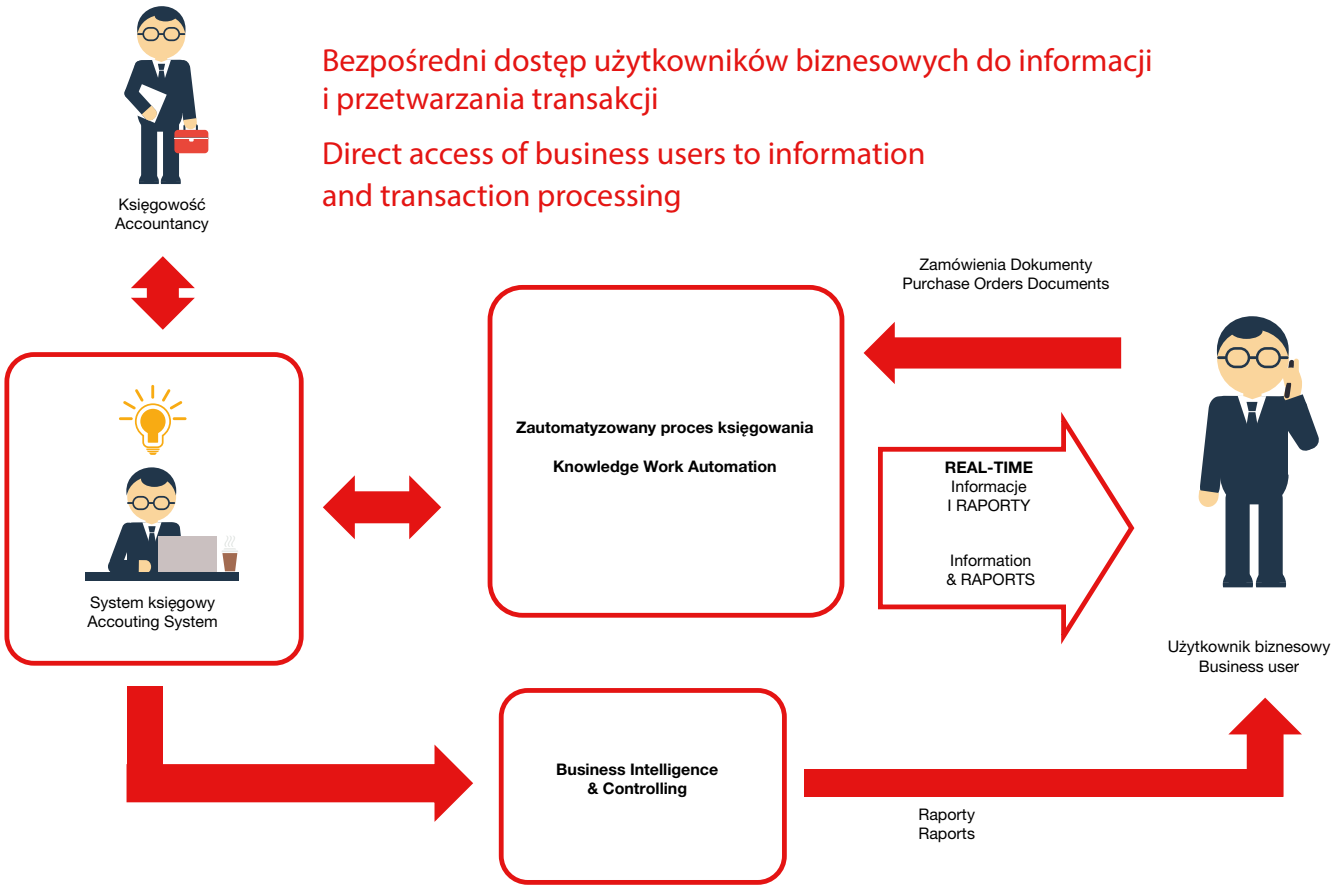
Knowledge Work Automation diametralnie zmieni rolę człowieka w organizacji księgowej, ale go nie wyeliminuje. Zautomatyzowane procesy księgowe wymagają zaawansowanej konfiguracji, kontroli i dają możliwość dostarczenia Klientom dodatkowych wartości, które mogą obecnie zapewnić tylko wysoce wykwalifikowani specjaliści. ○

Kontrola kosztów REAL-TIME

REAL-TIME cost control

Bezpośredni dostęp użytkowników biznesowych do informacji i przetwarzania transakcji

Direct access of business users to information and transaction processing



Outsourcing 5.0

Or: How to free up resources and reduce costs thanks to Knowledge Work Automation

Every day, companies in the BPO sector and accounting departments use a wide range of information systems allowing for smoother information flow and accounting processes automation. Nowadays, even though the use of IT technologies is extensive, the most important roles in the majority of accounting processes still belong to people. They are professionals, who due to their knowledge and experience can assure the highest level of service in accordance with the regulations. However, the growing importance of IT tools should not be underestimated – those are able not only to take over basic procedures, but also able to perform tasks demanding expertise and fraught with high risk of an error.

Ongoing changes in the outsourcing sector – such as growing difficulties in recruiting and retaining key employees, or fast development of the IT sector – are evident. Therefore, it should not come as a surprise that the pressure will continue to grow for accounting processes automation. Consequently, the human role in such processes will change. Application of artificial intelligence and highly developed, machine learning algorithms in automation of processes that have been performed by knowledge workers (*Knowledge Work Automation*) will be one of the main sources of innovations and a way to get a competitive edge in the next decade. It goes without saying that the market will favor those companies that will be first to implement automation of business processes.

It should be stressed that those forthcoming changes are a natural consequence of ongoing technological processes. We have witnessed them since the Industrial Revolution in the 19th century – back then machines took over hard and dangerous jobs. Afterwards, in the 20th century, during the First Wave of Computing, computers replaced humans in performing simple, repetitive and standardized activities. IVR systems in contact centers or information kiosks in the airports or malls may serve as an example. In the 21st century, artificial intelligence proceeds into the field of decision making. Intelligent systems are able to make correct decisions (as in credit score calculation) quicker than most people and they do not make mistakes caused by routine or exhaustion.

Knowledge Work Automation can be of use in many services, among them in accounting and related fields. It is assumed, that in the next 20 years, intelligent, automatic systems will become of use in the majority of accounting processes. Obviously, the automation capabilities differ according to its role in the accounting and tasks it is supposed to perform. The probability of automation in reference to the particular positions is described as presented below: (graph, page 36).

The exact numbers may be up for discussion, but it is difficult to deny that automation will find a wide use in companies in the BPO sector and maybe even wider in accounting companies.

CostKiller, the solution proposed by our company, is an example of *Knowledge Work Automation* systems. It automates accounting processes, starting from electronic document flow, through automatic tax qualification and accounting of business transactions. As a result automatically generated bookings and postings to the VAT register are sent into the Client's accounting module.

Taking CostKiller as an example, the most important benefits of applying artificial intelligence and advanced automation systems in the BPO sector can be determined:

- **Reduction of direct costs** is acquired through the optimization of employment and through reduction of the level of qualifications required from employees who register transactions. The system itself automatically performs a series of activities previously carried on by people.

- **Lowering the minimum level of qualifications required from prospective employees** would facilitate hiring and maintaining accounting staff necessary for the operation of BPO and SSC, especially considering the challenging situation on the job market and the constantly growing number of BPOs in Poland.

- Thanks to the **real-time information flow and integrated budget update procedure**, budget execution may be inspected on an ongoing basis. Instead of waiting for the monthly budget execution report, the staff may remediate any deviations on the spot, which presents an added value for the companies using the system.

Our experience from *Knowledge Work Automation* implementation projects proves that it is possible to effectively automate tasks and processes considered to be to complicated or unprofitable by the means of standard accounting software.

Full accounting automation will be populated in an evolutionary manner. Initially, such systems will be implemented in BPOs/SSCs. In the next phase will also bring profit, such as cost reduction and streamlining the information flow, to medium and large size enterprises. Finally, it will be almost impossible to do business without them, just as nowadays it is impossible to do without computerized accounting systems.

When intelligent software automatically supports tiresome accounting processes, specialists will be able to focus on more demanding issues, facilitating improvement of client service or achieving better business results.

Knowledge Work Automation will bring dramatic change to the human role in accounting departments, but by no means will it eliminate the role. Automated accounting processes require complex configuration and control, but they also make it possible to bring an extra value to the Clients – something that currently only highly qualified specialists are able to achieve. ○

MEGA kontrakty outsourcingowe

– kilka kluczowych porad

Piotr Rutkowski,
Partner
Zarządzający

Polski rynek usług outsourcingu ma za sobą już dobre kilkanaście lat historii i chyba możemy w końcu powiedzieć, że stał się rynkiem dojrzałym. Jest jednak jedna ważna kwestia, która nadal nas odróżnia od krajów najbardziej rozwiniętych w obszarze outsourcingu (np. USA, Wielka Brytania). Kwestią tą są nasze małe doświadczenia w zakresie tzw. „mega-kontraktów". Wartość tych umów zazwyczaj idzie w setki milionów złotych i – poza samymi usługami outsourcingowymi – obejmuje również budowanie specjalnych modeli finansowych do rozliczania usług, przejmowanie dużych grup pracowników oraz odkupienie przez outsourcera środków trwałych o znacznej wartości.

Tego typu projektów w całej historii naszego polskiego rynku mieliśmy zaledwie kilka. Z tego też powodu, jeśli już się nam one trafiają, to należy się im uważnie przyglądać i wyciągać z nich jak najwięcej wniosków.

Na bazie własnych doświadczeń z pracy nad takimi kontraktami, chciałbym się z czytelnikami magazynu *Outsourcing&More* podzielić kilkoma wnioskami. Nie jest moim celem napisanie podręcznika „Jak robić duże deale?", ale raczej wskazanie kilku kwestii, które uznaję za kluczowe w tego typu przedsięwzięciach.

„**Kontrakt outsourcingowy, jak małżeństwo**" – to powiedzenie jest już znane w naszej branży, ale nigdzie nie pasuje ono tak bardzo, jak w przypadkach dużych kontraktów outsourcingowych. Jeśli już od samego początku nie potraktujecie swego mega projektu, jako platformy do korzystnej dla obu stron wieloletniej relacji, to pakujecie się w poważne kłopoty. Reguła ta ma wiele aspektów, które nie zawsze sobie klienci uświadamiają.

„Kontrakt jak małżeństwo" oznacza, że w negocjacjach umowy nie będziemy negocjowali „do dna", wiedząc, że outsourcer jest już na progu opłacalności lub nawet poniżej niej. Nie wolno takich kontraktów traktować, jak procesu zakupu komputerów, w których jednoznacznie da się określić i ujednolicić parametry techniczne, a wybór oferenta sprowadzić wyłącznie do kwestii najniższej ceny. W dużym kontrakcie zapewne będziecie od swego dostawcy oczekiwali innowacyjności i inwestowania w relację z Wami? Informowania Was o nowych technologiach, śledzenia najnowszych trendów biznesowych i cyklicznych warsztatów edukacyjnych dla Waszych pracowników? Jak można tego wymagać od outsourcera, jeśli w trakcie negocjacji doprowadziliście do sytuacji, w której zyskowność z takiej umowy jest dla dostawcy niemal zerowa? „Kontrakt jak małżeństwo" oznacza też, że przy wyborze swego partnera outsourcingowego, poza kryteriami twardymi i łatwo policzalnymi, będziecie również uwzględniali miękkie czynniki, choćby takie, jak bliskość kulturowa, specyfika obu organizacji czy jakość referencji, której nie da się policzyć. Ograniczenie się przy wyborze dostawcy do prostego, tabelkowego policzenia ceny, liczby referencji oraz np. liczby pracowników outsourcera i przemnożenie tego przez wagi w poszczególnych kategoriach, może w efekcie dać... wielkie rozczarowanie już w fazie wdrożenia kontraktu.

Od pierwszego dnia implementacji umowy może się bowiem okazać, że kultury organizacyjne po obu stronach są diametralnie inne. My chcemy szybko, a oni muszą mieć na wszystko czas. My mamy decyzyjność naszego mega-dealu w rękach jednej osoby, a u nich za każdy obszar odpowiada inna osoba, która na dodatek niespecjalnie komunikuje się z resztą teamu. W naszym kręgu kulturowym „NIE" oznacza „NIE", a u nich „NIE" oznacza „PODYSKUTUJMY O TYM"...

Kolejną, kluczową kwestią w wielkich projektach outsourcingowych jest pełne **zaangażowanie najwyższych szczebli kierowniczych** Waszej organizacji zarówno na etapie przetargu i wyboru outsourcera, jak i w trakcie późniejszej, bieżącej współpracy.

Ze względu na wielką skalę i skomplikowanie mega-kontraktu outsourcingowego, przetarg, wybór dostawcy i negocjowanie umowy muszą trwać długo. Z moich doświadczeń wynika, że czas trwania tej fazy projektu zazwyczaj zajmuje organizacjom od 10 do 18 miesięcy. W dzisiejszych czasach, kiedy dynamika zmian, którym podlegają przedsiębiorstwa jest ogromna, w czasie wyboru outsourcera w organizacji klienta tak dużo się zmienia, że gdy próbujemy opisać projekt i zbudować do niego odpowiedni model finansowy, to się okazuje, że w momencie ukończenia tej fazy prac, jej wyniki... już nie do końca odzwierciedlają rzeczywistość. W takim przypadku, bez pełnego wsparcia z poziomu CXO, co daje nam mandat do zamrożenia pewnych zmian w organizacji i założeń projektowych, kręcili byśmy się w kółko, nie mogąc „domknąć" tego etapu.

Wsparcie CXO, to również wymuszenie na organizacji istotnego przyspieszenia procesu. Kluczowi uczestnicy procesu muszą być dostępni dla tego projektu i nie mają wymówki w postaci bieżących obowiązków, a dane z różnych zakątków organizacji muszą zostać dostarczone na czas, bo wszyscy wiedzą, że „jutro" będzie je oglądał prezes i na ich bazie podejmował kolejne decyzje. Zaangażowanie CXO, to również metoda na pogodzenie licznych konfliktów interesów, jakie ze szczególną intensywnością występują w dużych projektach. Im większy projekt, tym więcej zaangażowanych w niego stron, a każda z nich ma do ugrania swe własne interesy i do zaadresowania odczuwane przez siebie zagrożenia ze strony kontraktu outsourcingowego.

Ostatnią kwestią, którą chcę w tym artykule poruszyć, a która ma szczególne znaczenie w dużych kontraktach outsourcingowych, jest posiadanie w swej organizacji osób, które mają doświadczenia w tej skali umowach. Wtórne jest, czy zatrudniacie takich pracowników na etat, czy korzystacie ze wsparcia odpowiedniej firmy doradczej. Im większy jest projekt outsourcingowy, tym stopień jego skomplikowania dramatycznie wzrasta. I nie chodzi tylko o zbudowanie optymalnej umowy, co w outsourcingu zawsze jest trudne, a przy tej skali kontrakcie stanowi nie lada wyzwanie (m.in. chodzi o stworzenie optymalnego modelu SLA, powiązanego z dobrze opisanym katalogiem usług, nałożenie na to mechanizmów i narzędzi monitorowania/raportowania oraz zbudowanie właściwego modelu rozliczania umowy). Nie mniej istotne jest również to, w jaki sposób ustawicie cały proces wyboru outsourcera, kogo zaprosicie do przetargu, jak poprowadzicie negocjacje, przy jakich poziomach cenowych zdecydujecie się zakończyć negocjacje itd. ○

Mega outsourcing contracts

– some key advice

Piotr Rutkowski, SourceOne Advisory

Mega outsourcing contracts – some key advice The Polish outsourcing services market has been around for almost two decades and perhaps now we can finally say that it has become a mature market. There is however one important issue that continues to distinguish us from more developed countries in the area of outsourcing (ex. the USA, Great Britain). This issue is our small experience in regard to so-called “mega-contracts”. The value of these agreements is usually in the hundreds of millions of PLN and aside from outsourcing services,they also cover the building of special financial models to settle services, taking over large groups of employees, and the buyout by the outsourcer of fixed assets with a significant value.

We only had a few such projects throughout the entire history of our Polish market. For this reason, if they do appear, they should be closely examined and as many conclusions as possible need to be drawn from them. On the basis of my own experience in regard to working on such contracts, I would like to share a few conclusions with the readers of the *Outsourcing&More* magazine. My goal is not to write a handbook titled "How to conclude big deals?", but rather to indicate a few of what I believe to be key issues in such undertakings.

"An outsourcing contract is like a marriage" – this saying is already known in our industry, but nowhere does it fit as much as in the case of large outsourcing contracts. If from day one, you do not treat your megaproject as beneficial platform for long-term relationship for both Parties, you will face serious trouble. This rule has many aspects that clients are not always aware of.

"A contract is like a marriage" means that when negotiating an agreement, we will not negotiate "to the bottom" knowing that the outsourcer is already on the threshold of profitability or even below it. Such contracts cannot be treated like the process of buying computers in which it is possible to clearly specify and standardise the technical parameters., and the choice of the offeror will be limited solely to the issue of the lowest price. In a large contract, will you expect your provider to be innovative and invest in relations with you, notify you of new technologies, monitor the newest business trends, and provide periodic educational workshops for your employees? How can you expect this from an outsources if during negotiations, you led to the situation in which the profitability of such an agreement to the provider is close to nothing? "A contract is like a marriage" also means that when choosing one's outsourcing partner, aside from hard and easily calculated criteria, you will also take into account such soft factors as cultural proximity, the specific nature of both organisations, or the quality of references which cannot be quantified. Limiting oneself when choosing a provider to a simple table based price calculation, the number of references, and, for example, the number of the outsourcer's employees and multiplying this by the weights assigned to individual categories may result in disappointment already during the contract implementation stage.

From the first day of the implementation of an agreement, it may turn out that the organisational cultures on both sides are radically different. We want to do things quickly, they want everything on time. Out decision making authority in regard to the mega-deal is in the hands of one person, while in their case, different people are responsible for each area, and theydon't necessarily communicate well with the rest of the team. In our cultural circles, "NO" means "NO", in theirs, "NO" means "LET'S DISCUSS THIS"...

Another key issue in large outsourcing projects is the complete **involvement of the highest levels of the management** of your organisation, both during the tender and selection of an outsourcer, as well as during later day to day cooperation.

Due to the large scale and complexity of outsourcing mega-contracts, the tender, the selection of a provider, and the negotiation of an agreement must take a long time. Based on my experience, this project stage usually takes organisations from 10 to 18 months to complete. In these times, when the speed of the changes to which businesses are subjected is huge, during the selection of an outsourcer in the client's organisation so many changes take place that when we try to describe the project and build an appropriate financial model for it, it turns out that upon the completion of thisstage of the works, their results... don't exactly correspond to the actual state of affairs. In such cases, without complete support from the CXO level, which gives us the power to freeze certain changes in the organisation and elements of the project, we would move around in circles, unable to "close" this stage.

The support of the CXO is also an important element in accelerating the process. The key participants of the process must be available for this project and have no excuses in the form of their current duties, and data from different parts of the organisation must be delivered on time, because everyone knows that "tomorrow", it will be seen by the president and decisions will be made on its basis.

The involvement of the CXO is also a means for resolving numerous conflicts of interest that take place especially often in large projects. The bigger the project, the more parties are involved in it,and each of them has its own interests to take care of and feels the need to address the threats that they see in the outsourcing contract.

The final issue that I would like to discuss in this article, and which is especially important in large outsourcing contracts, is the need to have people in one's organisation that have experience in agreements of this scale. Hiring such employees full time or obtaining the support of an appropriate consulting firm is superfluous. The bigger the outsourcing project, the bigger its complexity. I'm notjust talking about building an optimal agreement, which is always hard to do in outsourcing, and in acontract of this scale constitutes a significant challenge (among others, the creation of an optimal SLA model that is linked to a well descried catalogue of services, adding monitoring/reporting mechanisms and tools, and building an appropriate settlement model for the agreement). How you set up the entire outsourcer selection process, who you will invite to participate in the tender, how you will conduct negotiations, at what price levels you will terminate negotiations, etc. is also equally important. ⬡

CIMA

Chartered Institute of Management Accountants

WORLD-CLASS FINANCIAL SERVICES REQUIRE COMPETENCIES AND KNOWLEDGE

Helping the SSC/BPO sector to succeed

CIMA has worked with over 200 global organizations includingthe SSC/BPO sectorin Poland,held roundtables in 13 countries, and surveyed over 3000 respondents to identify commercial needs. Our updated syllabus willproduce competent and confident management accounting professionals who can guide and lead their organisations to sustainable success.

Contact us:

ssc.cee@cimaglobal.com

CGMA

Chartered Global Management Accountant

Powered by AICPA | CIMA

ADMINISTRATOR **BEZPIECZEŃSTWA** INFORMACJI

Z dniem 1 stycznia 2015 r. znaczącej zmianie uległy przepisy ustawy o ochronie danych osobowych z dnia 29 sierpnia 1997 r. (zwanej dalej „Ustawą"). Przywołana nowelizacja jest konsekwencją wejścia w życie ustawy z dnia 7 listopada 2014 r. o ułatwianiu wykonywania działalności gospodarczej.

Dominik Sęczkowski
aplikant radcowski
w Kancelarii Prawnej
„Chudzik i Wspólnicy
Radcowie Prawni" sp.p.
www.chudzik.pl

Uchwalone zmiany dotyczą w głównej mierze podmiotu odpowiedzialnego za wewnętrzny nadzór i kontrolę w zakresie przestrzegania zasad ochrony danych osobowych w organizacji, tj. Administratora Bezpieczeństwa Informacji (zwanego dalej „ABI"). Wzmiankowana nowelizacja precyzuje status ABI oraz dookreśla jego obowiązki. Celem niniejszego opracowania jest syntetyczne przedstawienie pozycji ustrojowej ABI oraz jego zadań w świetle zmienionych przepisów.

Status i pozycja ABI

W poprzednim stanie prawnym regulacja odnosząca się do ABI i jego kompetencji była niezwykle skąpa. Uchylony obecnie art. 36 ust. 3 Ustawy stanowił, że „administrator danych wyznacza ABI, nadzorującego przestrzeganie zasad ochrony danych osobowych, chyba że sam wykonuje te czynności". Aktualnie zdecydowanie rozbudowane zostały przepisy określające charakter powołania ABI przez administratora danych, wymogi stawiane kandydatom na ABI oraz jego pozycję w organizacji, w której przetwarzane są dane osobowe.

Obecnie, powołanie ABI jest uprawnieniem administratora. Wniosek ów płynie z jednoznacznego brzmienia art. 36a ust. 1 Ustawy, zgodnie z którym „administrator danych może powołać administratora bezpieczeństwa informacji". Fakultatywność powołania ABI została zaakcentowana przez ustawodawcę poprzez wskazanie skutków jego niepowołania – stosownie do art. 36b Ustawy w przypadku niepowołania ABI, zadania ciążące z mocy prawa na ABI wykonuje sam administrator danych.

Wyznaczenie ABI zależy obecnie wyłącznie od woli administratora danych. Jednakże, to czy w ramach konkretnej organizacji przetwarzającej dane osobowe powołanie ABI winno nastąpić czy też nie, zależy w istocie od skali przetwarzania danych osobowych i od liczby procesów z tym związanych. Przyjmuje się powszechnie, że powołanie ABI jest korzystne dla administratora danych i leży w jego interesie. W ten sposób administrator danych może nie tylko przerzucić wykonywanie licznych obowiązków na ABI ale i związaną z tym odpowiedzialność (odpowiedzialność cywilna oraz potencjalna odpowiedzialność karna).

Znamiennym novum legislacyjnym jest określenie przez ustawodawcę expressis verbis wymogów, które muszą zostać spełnione przez kandydatów na ABI. Zgodnie z art. 36a ust. 5 Ustawy administratorem danych osobowych może być osoba, która:

1. ma pełną zdolność do czynności prawnych oraz korzysta z pełni praw publicznych,

2. posiada odpowiednią wiedzę w zakresie ochrony danych osobowych,

3. nie była karana za umyślne przestępstwo.

Niewątpliwie, wymogi określone w pkt 1) i 3) są jednoznaczne i nie budzą jakichkolwiek wątpliwości interpretacyjnych. Natomiast wymóg posiadania odpowiedniej wiedzy w zakresie ochrony danych osobowych jest nieostry – oceny co do jego spełnienia dokonuje sam administrator danych. Z całą pewnością posiadanie „odpowiedniej wiedzy" nie jest tożsame z posiadaniem wyższego wykształcenia. Sprawdzając spełnienie

opisywanego wymogu administrator danych może posiłkować się w tym zakresie oświadczeniem samego kandydata lub przykładowo dokumentami potwierdzającym ukończenie przez kandydata specjalistycznych szkoleń, kursów czy studiów podyplomowych.

Analiza wymienionych powyżej wymogów ustawowych dla kandydatów na ABI pozwala na stwierdzenie, że niedopuszczalne jest wyznaczenie jako ABI jednostki organizacyjnej (np. spółki prawa handlowego), albowiem charakter stawianych wymogów powoduje, że spełnić je może wyłącznie osoba fizyczna.

Wprowadzone w Ustawie zmiany sprowadzają się również do ustawowego zagwarantowania wzmocnionej pozycji i niezależności ABI w organizacji przetwarzającej dane osobowe. Źródłem przywołanej niezależności jest art. 36a ust. 8 Ustawy, zgodnie z którym administrator danych ma obowiązek zapewnić ABI środki i organizacyjną odrębność niezbędne do niezależnego wykonywania przez niego zadań. Środki, o których mowa w przywołanej normie to środki finansowe, techniczne i organizacyjne służące ABI do realizacji jego kompetencji. Przewidując niezależność organizacyjną dla ABI, ustawodawca upoważnił administratora danych do powierzenia ABI wykonywania również innych obowiązków (art. 36a ust. 4 Ustawy). Powszechnym zjawiskiem w praktyce jest bowiem powierzenie osobie powołanej jako ABI realizowania obowiązków ABI w ramach części etatu, podczas gdy pozostała część etatu jest przez tę osobę wypełniana poprzez wykonywanie innych czynności.

Nadmienić również należy, że ustawa w aktualnym brzmieniu dopuszcza również powołanie zastępców ABI. Osoby te muszą jednak spełniać kryteria przewidziane dla kandydatów na ABI.

Obowiązki ABI

Zakres zadań, do wykonywania których zobligowany jest ABI został skonkretyzowany w dodanym do Ustawy art. 36a ust. 2. Zgodnie z przywołanym powyżej przepisem do zadań ABI należy zapewnianie przestrzegania przepisów o ochronie danych osobowych, w szczególności przez:

1. sprawdzanie zgodności przetwarzania danych osobowych z przepisami o ochronie danych osobowych oraz opracowanie w tym zakresie sprawozdania dla administratora danych,

2. nadzorowanie opracowania i aktualizowania dokumentacji przetwarzania danych osobowych (polityka bezpieczeństwa oraz instrukcja zarządzania systemem informatycznym służącym do przetwarzania danych osobowych) oraz przestrzegania zasad w niej określonych,

3. zapewnianie zapoznania osób upoważnionych do przetwarzania danych osobowych z przepisami o ochronie danych osobowych.

Tryb oraz sposób realizacji zadań przez ABI określony został szczegółowo w rozporządzeniu Ministra Administracji i Cyfryzacji z dnia 11 maja 2015 r. (Dz.U. z 2015 r. poz. 745). Do zadań ABI należy również prowadzenie rejestru danych przetwarzanych przez administratora danych. Nałożenie na ABI obowiązku prowadzenia rejestru jest następstwem przyjęcia przez ustawodawcę rozwiązania, zgodnie z którym administrator danych, który wyznaczył ABI i zgłosił ten fakt do rejestracji u Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych, jest zwolniony z obowiązku rejestracji zbioru danych (z wyjątkiem zbioru danych wrażliwych).

Sposób prowadznia przez ABI rejestru danych, o którym mowa powyżej, został określony w rozporządzeniu Ministra Administracji i Cyfryzacji z dnia 11 maja 2015 r. (Dz.U. z 2015 r. poz. 719).

Zaznaczyć należy, że katalog zadań ABI jest katalogiem otwartym – podstawowym zadaniem ABI jest sprawowanie pieczy nad przestrzeganiem przepisów o ochronie danych osobowych, co oznacza, że ABI winien wykonywać wszystkie czynności podporządkowane realizacji jego podstawowego zadania.

Zgłoszenie ABI do rejestru

Wyznaczenie ABI przez administratora danych wiąże się z obowiązkiem zgłoszenia ABI do rejestru prowadzonego przez Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych. Zarówno powołanie jak i ewentualne odwołanie ABI winno być zgłoszone przez administratora danych w terminie 30 dni. Przypomnieć raz jeszcze należy, że zgłoszenie ABI do rejestru jest warunkiem zwolnienia administratora danych z obowiązku rejestracji zbioru danych.

Niniejszy artykuł jedynie sygnalizuje wprowadzone przez ustawodawcę zmiany w zakresie przepisów odnoszących się do ABI i jego roli w procesie przetwarzania danych. Znowelizowane przepisy umożliwiają podjęcie administratorowi danych swobodnej decyzji co do powołania ABI, zaś dla tego ostatniego określają katalog obciążających go zadań i stanowią gwarancję niezależności w wykonywaniu nałożonych nań obowiązków. Mnogość obowiązków związanych z przetwarzaniem danych osobowych powinna skłonić administratorów danych do refleksji na temat powierzenia wykonywania tych zadań osobie posiadającej w tym zakresie odpowiednią wiedzę i doświadczenie. ○

INFORMATION **SECURITY** ADMINISTRATOR

As of 1st January 2015 a significant change has been introduced to the regulations of the act on personal data protection of 29th August 1997 ("The Act"). The aforementioned amendment is the result of the coming-into-effect of the act of 7th November 2014 on the facilitation of business activity.

Dominik Sęczkowski
Legal Trainee at in The Law Firm "Chudzik i Wspólnicy Radcowie Prawni" sp.p.
www.chudzik.pl

The adopted changes pertain first and foremost to whichever entity is responsible for the internal supervision and control over the adherence to regulations on personal data protection within a given business unit – i.e. the Information Security Administrator (referred to as "ISA"). The amendment discussed in this text makes the status of the ISA more specific as well as further specifying its obligations. The goal of this article is a synthetic overview of the systemic position of the ISA as well as its obligations as they pertain to the amended regulations.

ISA status and position

In the previous legal status, the regulations discussing the ISA and its range of influence were extremely vague. The now-dismissed article 36 section 3 of the Act stated that "the data administrator appoints an ISA who supervises the adherence to personal data protection regulations unless he himself performs these activities." Currently, the regulations specifying the manner of appointing an ISA by the data administrator have been vastly expanded, as well as those on what is required from an ISA candidate and his or her position within the organization where personal data is processed.

Currently, the appointment of an ISA is a privilege of the administrator. This conclusion is indisputably made based on the contents of article 36a section 1 of the Act, in accordance with which "the data administrator may appoint an information security administrator". The elective manner of appointing the ISA has been highlighted by the legislator by means of specifying the consequences of his non-appointment – pursuant to article 36b of the Act, whenever an ISA has not been appointed it is the data administrator who serves this function.

The appointment of an ISA or lack thereof depends solely on the data administrator's will. However, the matter of whether an ISA should be appointed within a given business unit which processes personal data or not, depends in reality on the scale of processing such personal information as well as on the number of processes connected with it. It is generally assumed that the appointment of an ISA is beneficial to the data administrator and lies within his best interest. As a result, the data administrator may not only delegate a number of obligations onto the ISA but also the liability connected with those obligations (the civil liability as well as potential penal consequences).

A symptomatic legislative novelty is exact specification made by the legislator of the requirements which must be met by any ISA candidate. In accordance with article 36a section 5 of the Act, an ISA candidate must meet the following requirements:

1. have full capability of perming legal actions and hold all public rights,

2. possess the necessary knowledge in terms of personal data protection,

3. must not have been convicted of a deliberate crime.

Undoubtedly the requirements specified in points 1) and 3) are conclusive and raise no doubts as to their interpretation; however, the requirement of having to possess knowledge on personal data protection

is murky – the evaluation of whether a candidate meets those requirements or not is made by the data administrator as he sees fit. Most certainly, having the "necessary knowledge" is not synonymous with holding a higher-education degree. In making this evaluation, the data administrator may, for example, consider the candidate's own statements testifying to same or documents or certificates confirming the candidate's having completed certain relevant trainings or courses or post-graduate studies.

An analysis of what is required from an ISA candidate as laid out above makes it possible to conclude that it is not allowed for a business unit (i.e. a commercial law company) to be appointed ISA as the nature of the those requirements only makes it possible for an individual to serve this function.

The amendments introduced to the Act are essentially a legislative guarantee of the ISA's position being strengthened and made more independent within a given organization processing personal data. The source of this conclusion is article 36a section 8 of the Act in accordance with which the data administrator must ensure to ISA the means and organizational separateness necessary for the independent execution of his duties. "Means" are understood as being the financial, technical and organizational means necessary for the ISA to serve this function. In anticipating organizational independence for the ISA, the legislator has also authorized the data administrator to delegate other duties onto the ISA (art. 36a section 4 of the Act). This is because in practice it is a common occurrence for an individual employed as an ISA to only perform the ISA's duties as part of his or her daily activities while being assigned non-related tasks the rest of the time.

It is also worth stressing that the Act, in its current shape and form, also enables the appointment of deputies to the ISA. Such individuals must, however, meet the same requirements as an ISA candidate.

The ISA's obligations

The scope of duties whose performance is required of the ISA has been made specific in article 36a section 2 of the Act. Inaccordance with the regulation cited above, it is the ISA's duty to ensure adherence to personal data protection regulations, in particular through:

1. supervising the correctness of processing personal data as well as compiling a regular report for the data administrator confirming as much,

2. supervising the compilation and regular updating of personal data processing documentation (security policy, personal data protection IT system instruction manual) and adhering to guidelines set forth in it,

3. enabling individuals authorized to process personal data to make themselves familiar with personal data protection legislation.

The mode and manner of obligation execution by the ISA has been specified in detail in the directive by the Ministry of Administration and Digitization of 11th May 2015 (The Journal of Laws of 2015 item 745). The ISA's tasks also include keeping a registry of the data processed by the data administrator. The imposing of the obligation to keep the aforementioned registry on the ISA is a consequence of the legislator's adoption of a solution according to which the data administrator who appointed an ISA and submitted this fact for registration with the Inspector General for the Protection of Personal Data is relieved of the duty to register the collection of data (with the exclusion of sensitive information).

The manner of keeping the registry by the ISA as discussed above has been specified in the directive by the Ministry of Administration and Digitization of 11th May 2015 (The Journal of Laws of 2015 item 719).

It bears stressing that the ISA's catalog of duties is an open-ended one – the ISA's main task is watching over the adherence to personal data protection regulations which means that the ISA should also perform all the tasks which server the performance of the primary task.

Registering the ISA

The appointment of an ISA by the data administrator carries with it the obligation to register the ISA with the Inspector General for the Protection of Personal Data. Both the appointment and the potential subsequent dismissal of the ISA have to be done by the data administrator within 30 days. It bears stressing once again that the relieving of the data administrator of the duty to register the personal data collection is contingent upon his or her registration of the ISA.

This article only draws attention to the changes introduced by the legislator in terms of the regulations pertaining to the ISA and its role in the processing of personal data. The amended regulations make it possible for the data administrator to exercise free will in terms of appointing an ISA or not, while with regard to the latter, the regulations specify his or her scope of requirements while simultaneously guaranteeing independent in performing those duties. The abundance of obligations pertaining to the processing of personal data should convince data administrators to consider the delegation of such tasks to an individual possessing the necessary knowledge and experience on the matter. ⬡

KPO w Polsce stało się faktem

– wywiad z Mariuszem Szałajem o rozwoju AVON FSSC

Mariusz Szałaj
Dyrektor,
AVON FSSC

Outsourcing&More: Kiedy zapadła decyzja o ulokowaniu w Polsce Centrum Finansowego AVON i czym się kierowaliście przy wyborze lokalizacji?

Mariusz Szałaj: Decyzja zapadła na początku 2005 r. W naszym przypadku wybór był dosyć prosty, jako że centrala sprzedaży na Europę Środkową była ulokowana w Warszawie a fabryka, która zaopatruje cały region EMEA usytuowana jest w Garwolinie, czyli 50 km od Warszawy. Wobec powyższego naturalnym rozwiązaniem wydawało się ulokowanie centrum finansowego (FSSC) właśnie w Warszawie. Chciałbym zaznaczyć, że początkiem działalności AVON FSSC była właśnie obsługa procesów transakcyjnych z obszaru finansów i księgowości dla regionu EMEA. Pozostałe, równie istotne czynniki przemawiające za usytuowaniem w Warszawie, to relatywnie łatwy dostęp do zasobów ludzkich, niewielka konkurencja na rynku pracy oraz, porównywalne z innymi dużymi miastami, koszty pracy oraz najmu powierzchni biurowej.

O&M: Po kilku latach działalności w Polsce, Wasze kompetencje to już nie czyste procesy F&A, ale wręcz KPO. Jakie procesy w chwili obecnej są rozwijane i w jakim kierunku dalej zmierza AVON FSSC?

MSz: Zgadza się. W tym roku ponownie zmieniliśmy model biznesowy. Przekształciliśmy finalnie centrum zorientowane na funkcje z zakresu wsparcia stricte operacyjnego w obszarach finansów i IT świadczonych dla regionów NA i EMEA, w globalne centrum eksperckie (Global CoE) / zarządzania wiedzą (Global KPO). Nasza jednostka jest obecnie odpowiedzialna za transformację biznesową w obszarze globalnych operacji finansowych AVON. Innymi słowy, nasi pracownicy – pełniący rolę wewnętrznych konsultantów – wspierają pozostałe jednostki AVON zlokalizowane w różnych zakątkach świata, podczas wdrożeń systemu ERP lub innych aplikacji pomocniczych.

Zajmują się oni modelowaniem/optymalizacją procesów biznesowych lub/i przeprowadzają ich standaryzacje; nadzorują procesy migracyjne; pełnią role ekspertów w zakresie zarządzania projektami oraz zarządzania zmianą; wspierają szeroko pojęte procesy decyzyjne związane z centralizacją procesów biznesowych, wdrożeniem nowych technologii czy outsourcingiem; nadzorują i zarządzają operacjami wykonywanymi w imieniu AVON przez partnera zewnętrznego we wszystkich jego lokacjach na całym świecie. AVON FSSC jest obecnie globalnym centrum kompetencji w strukturach AVON Global Shared Services. I zapewne pozostanie nim na dłużej.

O&M: Jaki jest zakres Waszej działalności i jakich kompetencji poszukujecie wśród osób, które dołączają do Zespołu AVON?

MSz: Tak jak wspomniałem wyżej – nasza działalność w tej chwili obejmuje praktycznie cały świat. Jesteśmy obecni na wszystkich kontynentach i współpracujemy także z zewnętrznym partnerem biznesowym, który świadczy dla AVON usługi stricte operacyjne (back office support). Dla przykładu jesteśmy obecnie zaangażowani w Australii i Nowej Zelandii, gdzie wdrażamy ERP, standaryzujemy procesy finansowe i nadzorujemy migracje do partnera zewnętrznego; w Meksyku, Argentynie, Peru i Ekwadorze modelujemy

procesy biznesowe oraz wspieramy wdrożenie ERP, natomiast w centrach operacyjnych w Indiach, Chinach i Gwatemali wdrażamy model nadzoru operacyjnego (process excellence governance framework).

Do naszego centrum poszukujemy osób z doświadczeniem w zakresie inżynierii procesowej w obszarach Procure to Pay, Record to Report oraz ekspertów od transformacji biznesowej. Jesteśmy także otwarci na ludzi bezpośrednio po lub w trakcie studiów. Zwracamy szczególną uwagę na kompetencje miękkie, takie jak łatwość i skuteczność działania w innych kręgach kulturowych, umiejętność pracy w wielonarodowej grupie, chęć i szybkość uczenia się, elastyczność oraz zorientowanie na cel/jakość wykonywanego zadania, zdolność wyciągania wniosków, samodyscyplina i terminowość, etc.

O&M: Jak duży jest rynek usług KPO w Polsce i co może wpłynąć na szybszy rozwój tych zaawansowanych usług dla biznesu?

MSz: Myślę, że rynek usług związanych z zarządzaniem wiedzą (KPO) pomimo, że nie ma na ten moment znacznego udziału w całym sektorze, z roku na rok, będzie rósł coraz bardziej dynamicznie. Będzie to naturalną konsekwencją wynikającą z m.in. z rosnącego popytu na takie usługi, generowanego zarówno przez klientów wewnętrznych jak i zewnętrznych. Istotnym elementem wzrostu będzie też naturalny proces rozwoju ściśle operacyjnych modeli biznesowych i ich przejście w modele hybrydowe lub centra kompetencji.

Arbitraż kosztów płacowych nie jest już dziś głównym elementem decydującym o powstaniu centrum. Jest to w zasadzie cel, który osiągniemy najszybciej tzw. quick win. Korzyści, jakie przynosi standaryzacja czy proces tzw. ciągłego usprawniania (Continuos Improvement), w pewnym momencie się wyczerpują. Wobec tego coraz istotniejszą rolę odgrywać będzie wartość dodana jaką możemy „wydobyć" z przetwarzanych na co dzień danych (tzw. BI czy data mining) oraz benefity płynące z wdrożenia przejrzystych, wystandaryzowanych i zautomatyzowanych modeli biznesowych czy efektywnego systemu kontroli i zarządzania ryzykiem, zarówno tym operacyjnym jak i finansowym.

Nie są to rzeczy, które można uzyskać w pierwszych latach działalności centrum. To wymaga czasu, wykwalifikowanej kadry, wybudowania własnej marki oraz zdobycia zaufania klientów. Przejście do modelu KPO zajęło nam prawie 10 lat ale.... było warto!

O&M: Dziękujemy bardzo. ⬡

KPO in Poland has become a fact

Mariusz Szałaj
Director,
AVON FSSC

– an interview with Mariusz Szałaj about the AVON FSSC development

Outsourcing&More: When did you decide to locate AVON Finance Shared Services Center in Poland and what were the key factors you considered while choosing the final location for your Operation Centre?

Mariusz Szałaj: Decision has been taken at the very beginning of 2005. In our case, it turned out to be quite simple and natural choice as Avon HQ for Central Europe was located in Warsaw and our factory, which supplies entire EMEA region is located in Garwolin, around 50 km from Warsaw. That's why Warsaw as a location city for the Finance Shared Service Centre (FSSC) was just a natural consequence of these facts. Also let me underline that at that moment the main focus of FSSC was on finance & accounting operations within EMEA region. Other factors, being as well quite important for the decision process were: relatively easy access to skilled workforce, no or very limited competition on the labor market, labor cost and office rental fee levels comparable to the ones in other big cities.

O&M: After few years your centre in Warsaw has developed from FSSC to KPO. What kind of processes are being run and developed in AVON Operations Centre?

MSz: You're right. Recently we've changed our business model once again. Finally moved from finance & accounting, IT operational centre for EMEA and NA region to Global Centre of Excellence/Global Knowledge Process Outsourcing model. Thus, at this moment we're a global business partner for the other AVON companies, focused on standardization and finance transformation for entire AVON Global Finance Operations area. Our associates play internal consultants roles and have been supporting other AVON entities across the globe during ERP or other supporting applications' deployments (e.g. CONCUR, BizFlow, Transform, ASPEN or various SharePoint based solutions, etc); leading business processes' reengineering, optimization and standardization projects; managing transition/migration initiatives; leading project and change management related projects; actively supporting through e.g. feasibility study or business case preparations for various regional and global decision processes related to business processes' centralization, new technology deployments and outsourcing initiatives.

Our employees are also responsible for the end state of entire service delivery area, meaning management and governance of all operational activities performed on behalf of AVON by our external service provider. Currently AVON FSSC is a Global Competency Centre within AVON Global Shared Services organization. And I think in this shape we'll stay for a bit longer.

O&M: What is the size of your operations and what kind of skills are you looking for if someone would like to join your Team?

MSz: As I mentioned before, our current activity is practically of the worldwide range. We are present

on every continent as a company, plus we do cooperate with an external service provider, who globally provides back office operations for Avon. At this moment our team members are engaged in ERP deployment, process standardization and transition to the mentioned above service partner in Australia and New Zealand; business process design linked with ERP deployment in Mexico, Argentina, Ecuador and Peru, meanwhile implementing the process excellence governance framework within the extended operational service centers in India, China and Guatemala.

We are mostly looking for people already experienced in process engineering, especially in the areas of Procure to Pay or Record to Report and business transformation experts. However we do not close our doors to freshly graduated students or people still pursuing their studies.

What we look for in our employees are the soft aspects of their personality as well. The soft skills we mainly focus are ability to effectively cooperate and execute despite the cultural differences, to work with multinational teams, willingness to and the actual pace of learning, flexibility and goal oriented mind, high quality performance, great time management & self-disciplined behavior.

O&M: What is the size of the KPO industry in Poland and what needs to happen to make the industry of advanced services grow faster?

MSz: In my opinion, we can be sure of a sustainable growth within KPO related services year over year. It's just a simple consequence of the demand generated by both internal and external clients.

Another critical factor will be a natural growth of strictly operational focused business models and its future development to either matured hybrid models or to competency centers.

Labor cost arbitrage is not a main decision point for SSC set up anymore. It's just a quick win which can be achieved anyway. All the benefits we can get through all continues improvements programs or standardization are also limited. Thus becoming more and more important thing is what we can get extra out of the daily processed data. The focus is now on the Data Mining or Business Intelligence, being the value added activities. Holistically, transparent, standardized and automated business models or strong control and effective risk management mechanism will bring you more benefits than anything else.

It's not something you can get within a day or during the first years of the center maturity. It simply takes time to create your own, quality based brand, gather highly skilled workforce and earn your client's confidence and their buy – in finally. It took us almost ten years to complete the move to KPO model however ... it was worth to do it at the end of the game!

O&M: Thank you very much. ⬡

REWITALIZACJA
sposobem na ciekawe miejsca pracy

Michał Styś
Dyrektor
Zarządzający

– wywiad z Michałem Stysiem, Dyrektorem Zarządzającym

Outsourcing&More: Duże i średnie miasta przeżywają w Polsce w tej chwili boom w obszarze powstawania nowoczesnych powierzchni biurowych. Niemal w każdym większym polskim mieście mamy place budowy, z których wyrastają szklane i aluminiowe konstrukcje o przeróżnych kształtach. Czy przy takiej modzie jest jeszcze miejsce dla rewitalizowanych budynków?

Michał Styś: To nie kwestia mody, a dostępności terenów inwestycyjnych oraz efektywności danej inwestycji. Z jednej strony nowoczesny biznes wymaga nowoczesnej powierzchni, a taką łatwiej uzyskać stawiając budynek od podstaw. Do głosu jednak dochodzą pracownicy, na których oparta jest branża usługowa, a ci z kolei chcieli by pracować, nie tylko w miejscu nowoczesnym i ergonomicznym, a przez co sterylnym i nijakim, ale również w klimatycznym otoczeniu z charakterem. W odpowiedzi na te potrzeby korporacje uatrakcyjniają wnętrza biur. Stara tkanka miejska zlokalizowana w centralnych obszarach miast nadaje się idealnie, bo oprócz ciekawych wnętrz oferuje niebanalną i unikalną architekturę zewnętrzną.

O&M: Rewitalizacji mogą podlegać zarówno budynki klasy B i niższe, budynki które wcześniej były kamienicami, biurami lub fabrykami. Jakie wyzwania mają przed sobą firmy podejmujące się rewitalizacji obiektów?

MS: Rewitalizacja to przede wszystkim adaptowanie starych zasobów do nowych potrzeb przy zachowaniu zrównoważonego rozwoju, bez względu na to, jaką funkcję historyczną pełnił dany obszar. Jest to zespół wielu działań mających za zadanie pobudzenie społeczności na danym terenie, racjonalne gospodarowanie zasobami, ochronę środowiska, ale ma również konsekwencje prawne, finansowe i wreszcie planistyczne w skali miast i regionów. Wyzwań jest więc wiele i niezbędna jest wizja przyszłości, a rewitalizacja powinna zaczynać się na długo przed rozpoczęciem prac budowlanych. Miejsca przede wszystkim tworzą ludzie i nowe sposoby zagospodarowania.

O&M: Łódź jest przykładem miasta, w którym rewitalizacja budynków ma się całkiem dobrze. Jak w tym środowisku znajduje się OPG. Czym Wasza firma się zajmuje i w jaki sposób dba o rewitalizację budynków?

MS: Splot historycznych wydarzeń sprawił, że dziś Łódź dysponuje ogromną ilością zachowanej przedwojennej tkanki miejskiej, która dzięki rewitalizacji może zostać właściwie wykorzystana. Jako firma zdajemy sobie sprawę, że rewitalizacja to trudny proces dla miasta i jego mieszkańców. W tej materii mamy bardzo wielu interesariuszy; sposób, by pogodzić wszystkich wymaga wielu umiejętności. Nasza firma świadczy usługi na rynku nieruchomości przede wszystkim długofalowo zarządzając nieruchomościami komercyjnymi, jak i zarządza projektami deweloperskimi na rynku nieruchomości. Mamy za sobą już kilka realizacji, które w większym lub mniejszym stopniu dotykały obszaru rewitalizacji.

Rewitalizowaliśmy pofabrykancką kamienicę *Dom Stefanusa* przy Jaracza 47, która aktualnie funkcjonuje jako kameralny biurowiec obok Nowego Centrum Łodzi. Wykorzystaliśmy doskonałą lokalizację *Orange Plaza* i z sukcesem dostosowaliśmy małe centrum handlowe do potrzeb biurowych. Podręcznikowym przykładem rewitalizacji jest *OFF Piotrkowska Center*, gdzie udało nam się zbudować wokół miejsca społeczność ludzi kreatywnych prowadzących biznes i startupy. To doskonały fundament do dalszego rozwoju tego obszaru. Aktualnie na innym pofabrycznym terenie, przy ul. Wróblewskiego 6/8 rozpoczęliśmy budowę osiedla mieszkaniowego.

O&M: Dobrze odnowione budynki to nie tylko przestrzenie biurowe, ale też miejsca spotkań dla mieszkańców – do jakich celów jeszcze może służyć odnowiony budynek?

MS: Mieszkamy, pracujemy, wypoczywamy i spotykamy się z ludźmi w mieście. Jakość naszego życia jest uzależniona od otoczenia, w jakim przebywamy. Tu nie do końca chodzi, o to aby wszystko odnawiać. Bezapelacyjnie powinniśmy dbać o swoje otoczenie i środowisko na co dzień, tworząc miejsca powinniśmy je dostosowywać do potrzeb ludzi, biznesu i społeczności lokalnej. Jeżeli takie przesłanki będą nam przyświecać, rewitalizacja spełni się w swojej definicji. Musimy pamiętać, że 1/3 naszego dnia spędzamy w pracy, a kolejne 1/3 w domu. Budynki powinny przynajmniej zapewniać możliwie najlepsze warunki dla zdrowia, powinny być wyposażone we wszystkie udogodnienia techniczne, ergonomiczne, ale i ciekawe pod względem architektonicznym.

O&M: Dziękujemy za rozmowę. ○

REVITALISATION creates interesting work places

– an interview with Michal Stys, the Managing Director of OPG Property Professionals

Michał Styś, Managing Director, OPG Property Professionals

Outsourcing&More: At the moment, large and medium-sized cities in Poland are experiencing boom in creating of modern office spaces. In almost every major city we have construction sites, from which emerge glass and aluminum structures of various shapes. With this fashion, is there still a place for revitalised buildings?

Michał Styś: It is not a matter of fashion but availability of investment areas and effectiveness of the given investment. On the one hand, the modern business requires a modern space, and this is easier to obtain when we build from scratch. On the other hand, there are employees from the service sector, who would like to work not only in the modern ergonomic place (and thus sterile and lackluster at the same time) but also in the climatic area with character. In response to these needs, corporations try to make office interiors look more attractive. The old urban fabric located in inner city areas is perfectly suitable for this because apart from the interesting interiors, it offers a remarkable and unique external architecture.

O&M: Revitalised can be both B-class and also lower buildings, which used to be tenement houses, offices or factories. What challenges are there for companies that undertake revitalisation of the buildings?

MS: Revitalisation is primarily about adapting old resources to the new needs, while taking into account sustainable development, no matter what historical function a particular area has. It is a group of many activities designed to stimulate community in the area, rationally manage of resources and protect the environment. But it also has legal, financial and finally planning implications on the scale of cities and regions. There are numerous challenges and it is necessary to have a clear vision of the future. The revitalisation should begin well before the start of construction works. Places are primarily created by people and influenced by new ways of development.

O&M: Łódź is an example of the city where revitalisation of buildings is quite good. How does OPG find itself in this field? What does your company do and how does it care for revitalisation of buildings?

MS: A number of historical events caused that Łódź has got a huge amount of preserved pre-war urban fabric, which, thanks to revitalisation, can be maintained and properly used. As a company, we realise that revitalisation is a difficult process for the city and its residents. In this matter we have a lot of stakeholders, and it requires numerous skills to combine their interests. Our company provides services to the real estate market, primarily through the long-term management of commercial real estates, as well as carrying out development projects.

We have had a few implementations, which to a greater or lesser extent, haave touched the revitalisation area. We have revitalised the postindustrial *Stefanus*' tenement house at Jaracza 47, which is currently functioning as a small office building next to the New Centre of Łódź. We have used an excellent location of *Orange Plaza* and successfully adapted this small shopping center to the office needs. A textbook example of revitalisation is *OFF Piotrkowska Center*, where we have managed to built around the place a community of creative people, running their businesses and startups.

It is the perfect foundation for further development of the area. At the moment, on another post-industrial site at 6/8 Wróblewskiego street, we have started building a housing estate.

O&M: Well-renovated buildings are not only office space but also meeting points for residents. What other purposes can a renovated building serve?

MS: We live, work, rest and meet with people in the city. The quality of our life depends on the environment in which we live. Undoubtedly, it is essential to take care of our surroundings on a daily basis, and while creating new places, we should adapt them to the needs of people, business and local community. If we are guided by such premises, revitalisation will become succesful. We must remember that 1/3 of our day we spend at work, and another 1/3 at home. Buildings should ensure the best possible conditions for health and be equipped with all technical and ergonomic facilities, but also be interesting in terms of architecture.

O&M: Thank you very much. ○

PO RAZ PIERWSZY W POLSCE

Human Capital Economy CEE Congress

W kongresie udział wezmą m.in.:

Keynote speaker **Brian Tracy** International Poland

prof. dr hab. Jerzy Hausner
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Herbert Wirth
Prezes Zarządu, KGHM Polska Miedź

Mateusz Morawiecki
Prezes Zarządu, Bank Zachodni WBK

7-8 października 2015, Hotel Sheraton, Warszawa

www.hcecongress.pl

Główny Partner Strategiczny

WORK SERVICE

Współorganizator i Patronat Honorowy

Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej

Patronat Honorowy

Minister Pracy i Polityki Społecznej
WŁADYSŁAW KOSINIAK-KAMYSZ
PATRONAT HONOROWY

Współorganizatorzy

RZECZPOSPOLITA

mmc polska
mm · conferences
spółka akcyjna

Improvement Project Manager

PREZENTACJA STANOWISKA:

Rola Project Managera może dotyczyć bardzo wielu aspektów funkcjonowania organizacji. W tym przypadku chciałabym omówić nieco szerzej osobę odpowiedzialną za projekty usprawniające procesy w organizacji. Projekty te mają najczęściej charakter globalny, mający na celu stworzenie najlepszych praktyk zarządzania w podległym sobie obszarze.

Aneta Bejm
Team Leader
Finance division

Wyzwania tej roli są ogromne – najczęściej podlega ona bezpośrednio zarządowi spółki, a jednocześnie jest częścią globalnego zespołu wprowadzającego nowe rozwiazania dla całej organizacji.

Zadania na tym stanowisku obejmują, m.in. poznanie, zrozumienie oraz usprawnianie bieżących procesów, głównie w obszarze struktur sprzedaży jak i zarządzania relacją z Klientami; transfer wiedzy z zakresu usprawniania procesów z Grupy do określonej lokalizacyjnie części firmy; przygotowywanie map procesów; nawiązywanie relacji biznesowych z wewnętrznym Klientem; zarządzanie zespołem projektowym; codzienna współpraca w zakresie projektu zarówno z zespołami projektowymi jak i zarządem Grupy, wspólnie określając strategię działania.

Perspektywa rozwoju:

Aby objąć to stanowisko należy posiadać duże doświadczenie, zdobyte najlepiej w konsultingu (działach doradztwa spółek, m.in. z tzw. „Wielkiej Czwórki") lub jednym z obszarów, jakim jest sprzedaż lub obsługa klienta. W obydwu przypadkach istotne jest bardzo dobre poznanie metodologii zarządzania projektami (PMP, Prince i in.), aby połączyć to z wiedzą merytoryczną o procesie.

Jako Improvement Project Manager możemy otrzymywać kolejne, coraz większe wyzwania związane projektami usprawniającymi niemal wszystkie procesy w organizacji. Istnieje możliwość awansu na stanowisko zarządzające zespołem globalnych usprawnień, oraz coraz szerzej zakrojone projekty w ramach globalnych struktur organizacji.

Wymagania:

W odniesieniu do idealnego profilu wymagane jest co najmniej 5 lat doświadczenia w zakresie zarządzania projektami, zdobyte w międzynarodowej organizacji, wykształcenie wyższe, bardzo dobra znajomość języka angielskiego (używany bardzo często w codziennej pracy), bardzo wysokie zdolności analityczne i doskonała organizacja pracy własnej i innych uczestników projektu, a także wysokie zdolności komunikacyjne na różnych poziomach struktury organizacyjnej.

Niezbędna jest praktyczna wiedza z zakresu zarządzania projektami/procesami i pełna wiedza metodologiczna na temat ich prowadzenia, dlatego niezwykle istotne jest, aby kwalifikacje formalne potwierdzajace znajomość metodologii zarządzania projektami zdobywać jak najwcześniej, bo niemal każdy nasz cel jest swego rodzaju projektem, który prowadzimy do szczęśliwego finału.

Wynagrodzenie:

Improvement Project Manager

PRESENTATION OF POSITIONS:

The role of the Project Manager may affect many aspects of the functioning of the organisation. In this case, I want to discuss a bit more the person responsible for projects improving the processes within the organisation. These projects are usually global in nature, aimed at creating best management practices in each dependent area.

The challenges of this role are enormous – usually the activity is directly administered by the management board of the company and, at the same time, it is still being part of a global team which introduces new solutions for the entire organisation.

The tasks for this position include, among others, knowledge, understanding and improving current processes, mainly in the area of sales structures and customer relationship management; the transfer of knowledge in the field of process improvement from the group to a specific part of the company; preparation of process maps; establishment of business relationship with internal customer; project team management; daily cooperation in the field of project with both project teams and management groups, jointly defining the strategy.

Prospects of development:

In order to cover this position, one must have extensive experience, gained ideally in consulting (advisory departments of companies, including the so-called "Big Four"), or in one of the areas connected with the sale or customer service. In both cases, it is important to familiarise oneself with project management methodologies (PMP, Prince and others) in order to connect it with substantive knowledge about the process.

As the Improvement Project Manager, we can receive further increasing challenges related to the projects improving almost all processes in the organisation. There is a possibility of promotion to the position related to the management of global improvements team, and increasingly broader projects within global structures of the organisation.

Requirements:

With respect to the ideal profile it is required to have at least 5 years experience in project management, gained in international organisations, higher education, very good knowledge of English (used very often in everyday work), very high analytical skills and excellent organisation of the independent work and work of other participants of the project, as well as high communication skills at various levels of the organisation.

It is necessary to have practical knowledge in project/process management and full methodological knowledge about their conduct, and that is why it is crucial to gain formal qualifications confirming knowledge of methodologies of project management as soon as possible, because almost every our goal is a kind of project that we lead to a happy final. ○

Remuneration:

Junior Project Manager:
PLN 6,000 – 8,000 gross

Project Manager:
PLN 10,000 – 15,000 gross

Senior Project Manager:
PLN 15,000 +, gross

CASH COLLECTOR

specjalista ds. obsługi klienta zagranicznego

Jan Banasikowski
Strategic Client Expert & HR Advisor

Jest to idealne stanowisko dla osób pasjonujących się nauką języków obcych oraz zainteresowanych zdobyciem pierwszego doświadczenia zawodowego. Osoby ze znajomością języków rzadkich (np. niderlandzki, norweski, duński) mogą liczyć na bardzo atrakcyjne warunki zatrudnienia bez konieczności posiadania dodatkowych kompetencji (wykształcenie kierunkowe, doświadczenie zawodowe).

W Polsce dynamicznie rośnie liczba tego typu stanowisk pracy. Jest to również związane z trendem nauczania języków dla młodzieży na etapie edukacji podstawowej, średniej i wyższej. Biorąc za przykład wspomniane języki skandynawskie, w ostatnich latach znacznie poszerzyła się oferta dostępu do takiego profilu kształcenia w naszym kraju. Powstały kierunki studiów *Skandynawistyka* oraz *Filologia Skandynawska* w największych ośrodkach akademickich w kraju: Poznań, Gdańsk, Kraków, Wrocław, Szczecin. Dodatkowo przez pryzmat agencji HR widoczny jest trend powrotu do kraju osób, które niegdyś emigrowały do krajów skandynawskich. Obecnie są one skłonne do powrotu oraz pracy w Polsce ze względu na polepszające się warunki pracy oraz wynagrodzeń w kraju.

Prezentacja stanowiska:

Na stanowisku Cash Collector – specjalisty ds. obsługi klienta zagranicznego pracują osoby wyróżniające się biegłą znajomością języków obcych. Przeważnie, poza kompetencją językową, nie są wymagane dodatkowe kwalifikacje (wykształcenie, doświadczenie zawodowe). Dlatego stanowisko to może stanowić idealne miejsce pierwszej pracy, a dzięki elastycznym godzinom pracy – daje możliwość łączenia pierwszych doświadczeń zawodowych z nauką. Na stanowisku Cash Collector z powodzeniem odnajdą się także kandydaci znajdujący się na dalszych etapach swojej kariery zawodowej. Kluczową kompetencją badaną w trakcie procesów rekrutacyjnych jest komunikatywność. Osoby chętne do rozpoczęcia pracy na tym stanowisku muszą wykazywać się w kontaktach otwartością, empatią, ale równocześnie dozą asertywności oraz dystansu.

Ponadto, praca na stanowiskach obsługi klienta tworzy wyjątkowo przyjazne środowisko pracy. Wspomniane elastyczne godziny pracy, na ogół bardzo młody zespół ludzi oraz brak wymagań dotyczących „dress-code" związanych z obsługą zdalną klienta.

Możliwości rozwoju na stanowisku:

Jeszcze kilka lat temu praca na stanowisku w dziale obsługi klienta kojarzona była wyłącznie jako start i pierwszy przystanek dla zdobycia kompetencji zawodowych. Osoby wchodzące na rynek pracy rozpoczynały w ten sposób swoją aktywność zawodową, a zaraz po zdobyciu pierwszych doświadczeń wybierały miejsca pracy, które oceniały jako bardziej perspektywiczne. Obecnie warunki zatrudnienia, liczne świadczenia pozapłacowe, przyjazne środowisko pracy, a przede wszystkim świadomie zbudowane i ułożone ścieżki kariery przez pracodawców np. w Centrach Usług powodują, że jest to zajęcie na wiele lat kariery zawodowej.

Wynagrodzenie pracowników Obsługi Klienta ze znajomością języków rzadkich (np. duński, norweski, niderlandzki) jest o ponad 50% wyższe niż osób ze znajomością języków podstawowych tj. angielski, niemiecki.

Świadczenia pozapłacowe: dla osób podejmujących decyzję o zatrudnieniu na ww. stanowiskach, pakiety dodatkowych świadczeń traktowane są obecnie jako standard (ubezpieczenie, karty sportowe i lunchowe, opieka medyczna). Bez oferty tego rodzaju świadczeń propozycja pracy może nawet nie być rozpatrywana przez kandydatów. Często też kandydaci wykazują się dobrą znajomością oferty świadczeń proponowanych przez konkurencję i porównując warunki – wybierają najbardziej atrakcyjną dla siebie ofertę. Popularnym ostatnio świadczeniem dodatkowym są zajęcia językowe pomagające w szlifowaniu wiodącego języka obcego lub na nauce dodatkowego języka, najczęściej z tej samej grupy językowej. ⬡

CASH COLLECTOR
Foreign Client Service Specialist

This is an ideal position for individuals having passion for learning foreign languages and interested in gaining their first professional experience. Individuals with a good command of rare languages (e.g. Dutch, Norwegian, Danish) can count on very attractive employment terms, and do not have to have any additional competences (professional education and experience).

The number of these types of position is dynamically growing in Poland. This is also associated with trends in teaching foreign languages among the youth on stage of preliminary, secondary, and high school education. As far as the abovementioned Scandinavian languages are concerned, the offer of access to this profile of education has been significantly broadened in our country in recent years. *Scandinavian* studies and *Scandinavian Philology* faculties were established in the largest academic centres of the country: Poznań, Gdańsk, Kraków, Wrocław, and Szczecin. Additionally, HR agencies perceive the back-to-the country trend among individuals who migrated to Scandinavian states some time ago. At present, these individuals are willing to come back to their home country and to work in Poland due to improving work conditions and remunerations.

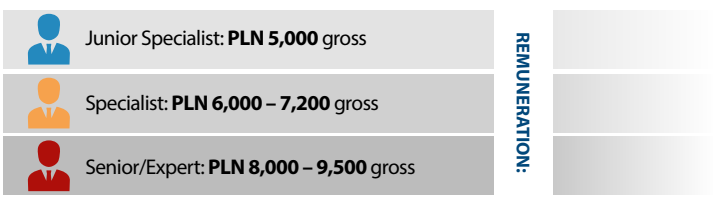
Presentation of position:

Individuals having fluent command of foreign languages occupy the position of Cash Collector – foreign client service specialist. On majority, no additional competences except for knowledge of foreign languages are required (professional education or experience), and therefore, this position can be an ideal first job, and thanks to flexible working hours – employees can combine their professional experience with education. Cash Collector position is proper also for candidates on further steps of their professional career. Communication is the key competence verified in course of recruitment processes. Individuals willing to work on this position have to be opened, empathic, but at the same time quite assertive and distanced.

Moreover, work on client service positions creates uniquely friendly working environment. There are the abovementioned flexible working hours, generally very young team of people and lack of requirements concerning "dress-code" resulting from remote client service.

Development opportunities on this position:

A few years ago, a work on positon in client service department was seen only as a start and the first stop on a route to gain professional competences. Individuals entering the labour market started their professional activity that way, and right after gaining the first experiences, they selected work places assessed as very promising. The present terms of employment, numerous non-wage benefits, friendly working environment, and mostly, career paths consciously built and established by employers, e.g. in Service Centres, makes this position adequate for many years of professional career.



Remuneration offered to employees of Client Service Department having a good command of rare foreign languages (e.g. Danish, Norwegian, and Dutch) is by 50% higher than among individuals having knowledge of the basic languages, e.g. English, German.

Non-wage benefits: for employees making decision to work on the abovementioned positions, the packages of additional benefits are currently considered as standard (insurance, sports and lunch cards, medical care). The candidates would not consider the offer without these types of benefits. The candidates often have a good knowledge about the offer of benefits suggested by competitors, and while comparing terms and conditions – they choose the best offer for themselves. Language classes helping to perfect the leading foreign language or learn additional one, often of the same language group, are recently a popular additional benefit. ⬡

KRAWAT VS MUCHA
NA SPOTKANIU BIZNESOWYM

Zauważyłem, że mężczyźni zwracają coraz większą uwagę na dopasowanie garnituru – słusznie, bo to absolutna podstawa dobrej prezencji. Ale trzeba też postawić kropkę nad i. Myślę tu o krawatach i muchach. W zestawach biznesowych garnitur i koszula mają być stonowane, najlepiej gładkie. Natomiast krawat może pokazać naszą indywidualność. Ale nie szarżujmy! W tej sferze także obowiązują zasady wynikające z etykiety i psychologii.

Piotr Kamiński
właściciel Atelier
Piotr Kamiński

Po pierwsze – szerokość samego krawata. Jeśli mamy duże gabaryty, wybieramy garnitur z szerszymi klapami, kołnierzyk z większymi wyłogami i odpowiednie krawaty (8-10 cm). Jeśli jesteśmy szczupli, stawiamy na klapy nieco węższe, proporcjonalny kołnierzyk i odpowiedni krawat (6-8 cm). Dzięki temu cały zestaw nabierze świetnej harmonii. Wbrew pozorom to proste, wystarczy się sobie przyjrzeć pod tym kątem. Pamiętajmy, że węzeł krawata powinien korespondować z wielkością pozostałych elementów. Popularny u nas windsor nie jest jedyną możliwością! Szczupłym lepiej będzie pasował four-in-hand. Wiązania można się nauczyć ze schematów dostępnych w internecie.

Po drugie – kolor. Do szarych garniturów polecam krawaty niebieskie, które wzbudzają zaufanie i pomagają zbudować atmosferę racjonalnej rozmowy, co udowodniło wiele badań psychologicznych. Ale odradzam błękit i inne blade kolory, bo zrobimy wrażenie słabych i niezdecydowanych. To naprawdę tak działa! Do granatowych garniturów radzę stosować krawaty w głębokich i przygaszonych odcieniach czerwieni – tworzą ładny kontrast, a zarazem dodają nam siły w oczach rozmówcy. Poza tym szafę trzeba uzupełnić o krawat szary, który uratuje nas w wielu sytuacjach, bo nie gryzie się z niczym. Sprawdzają się także ciemna zieleń i głęboki fiolet.

Generalnie odradzam dobieranie krawata w kolorze identycznym lub bardzo zbliżonym do marynarki, to zbyt zachowawcze. Chyba że zaszaleliśmy z wzorzystą koszulą na „casual Friday" i nie chcemy już przesadzić.

Po trzecie – faktura i wzór. W biznesie nie są dobrze widziane wymyślne desenie. Zacząć należy od kupna krawatów jednolitych, później można pomyśleć o niewielkich grochach i niezbyt skomplikowanych paskach. Możemy też subtelnie wyróżnić się fakturą.

Wbrew pozorom świat eleganckich tkanin krawatowych nie kończy się na połyskującym jedwabiu. Jedwab niejedno ma imię – wykonuje się z niego także szorstkie krawaty grenadynowe. Nosił je m.in. James Bond. Możemy też używać krawatów z wełny. Są matowe, mają mechatą fakturę. Takie krawaty jak najbardziej nadają się na oficjalne spotkania, o ile będą jednolite i utrzymane w stonowanych kolorach. Z powodzeniem posłużą też do zestawów w stylu smart casual, są więc bardzo uniwersalne.

Po czwarte – długość. Krawat ma sięgać odrobinę poniżej miejsca, gdzie zaczynają się nasze spodnie. Nie powinien się kończyć gdzieś wyżej na brzuchu ani dyndać koło rozporka.

No a mucha? W biznesie noszenie jej na co dzień to wybór ryzykowny. Można sobie na to pozwolić tylko, jeśli działamy w realiach bardzo rozluźnionego dress code'u. Generalnie mucha bardziej przystoi panu młodemu. Chyba że idziemy na wieczorny bankiet czy galę i zakładamy smoking. Wtedy czarna mucha to absolutny wymóg, krawat jest niedopuszczalny. ○

NECKTIES VS. BOW TIES
AT BUSINESS MEETINGS

I noticed that men are increasingly paying more attention to fitting their suits – and rightly so, since this is the absolute most basic element of appearing presentable. However, the final touch, by which I mean neckties and bow ties, is also important. When it comes to business wear, suits and shirts should be low key and preferably smooth. On the other hand, neckties can show our individuality. But don't go too far! In this area, rules arising out ofetiquette and psychology still apply.

First – the width of the necktie. In the case of larger men, a suit with wider lapels, collars with bigger facings, and appropriate neckties (8-10 cm) should be chosen. In the case of thinner men, lapels should be somewhat more narrow, with a proportional collar and appropriate necktie (6-8 cm). Thanks to this, the entire outfit will be in perfect harmony. Contrary to appearances, this is easy to do, we just need to take a look at ourselves in this regard. Remember that the knot should correspond to the size of the remaining elements. The Windsor, which is popular in Poland, is not the only possibility! Thinner men will look better in a four-in-hand. Instructions regarding how to tie a necktie can be found online.

Second – colour. For grey suits, I recommend blue ties that elicit trust and help build an atmosphere of rational communication, which was proven in many psychological studies. However, I discourage the use of sky blue and other pale colours, as they make people appear weak and indecisive. It really works like that! For dark blue suits, I recommend using deep and toned down shades of red – they contrast very well with the blue, and at the same time makes us appear look stronger in the eyes of the person that we're talking to. Aside from this, our wardrobe should include a grey tie, which will save us in many situations, as it goes well with anything. Dark green and deep purple are also good colour choices.

I generally discourage choosing a tie whose colour is the same or very similar to the suit jacket because it's too conservative. That is, unless we went crazy with a patterned shirt for "casual Friday" and don't want to go too far.

Third – texture and design. In business, complex designs are not well regarded. You should begin by purchasing solid colour ties and then you can consider ties with small dots or simple stripes. We can also subtly stand out through the tie's texture.

Contrary to appearances, the world of elegant tie fabric does not end with shiny silk. Silk has more than one name and it is also used to make rough grenadine ties. Among others, they were worn by James Bond. We can also use wool ties. They are not shiny and have a fluffy texture. Such ties are very much appropriate to wear during official meetings, provided that they have a low key solid colour. They can also be successfully used in smart casual outfits and are therefore highly universal.

Fourth – length. Neckties should reach slightly below the place where our pants begin. They shouldn't end somewhere higher on the stomach nor hang down around your fly.

What about bow ties? In business, wearing one every day is a risky choice. We can only allow ourselves to do so if we operate in a very loose dress code. Generally, bow ties are better for grooms. That is unless we are going to an evening banquet or gala and wearing a tuxedo. Then, a black bow tie is an absolute must, while neckties are unacceptable. ⬡

Książki dla managera

Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce

Wydawnictwo Słowa i Myśli

Autor: Julita Dąbrowska

Wydawnictwo: Słowa i Myśli
Objętość: 228 s.
Rok: 2015
ISBN: 978-83-63566-34-0

Świadomość znaczenia marki pracodawcy stale rośnie. Coraz więcej firm zdaje sobie sprawę, że aby mogły odnieść rynkowy sukces równie mocno jak lojalnych klientów i stosowania biznesowych reguł, potrzebują wykwalifikowanych, zmotywowanych pracowników. Marka pracodawcy jest gwarantem dopasowania pracowników do ich ról w danej organizacji oraz tego, że pracownicy utożsamiają się z osiągnięciami firmy.

Budowanie marki pracodawcy, to proces łączący komunikację zewnętrzną, marketing, Public Relations, sponsoring z komunikacją wewnętrzną, zarządzaniem personelem, budowaniem marki wewnętrznej firmy oparty na niepowtarzalnej kulturze organizacji. Strategie employer brandingowe tworzy się, by dokonać zmian lub, by o firmie opowiedzieć innym. Ale co zmieniać? O czym opowiadać? Co jest najważniejsze? A przede wszystkim jak to zrobić? Odpowiedź na te wiele więcej pytań w książce.

Julita Dąbrowska – praktyk z ponad 25-letnim doświadczeniem w marketingu, public relations zdobytym w wiodących korporacjach międzynarodowych, jak i w trakcie własnej działalności jako konsultant biznesowy.
Odpowiadała za wprowadzenie na rynek polski ponad 15 największych marek światowych. Przygotowała i zrealizowała kilkadziesiąt programów Corporate & Brand PR-owych dla ponad 40 klientów: polskich i międzynarodowych firm, organizacji pozarządowych. Przez 2,5 roku była rzecznikiem prasowym w urzędzie administracji publicznej. W latach 2006-2009 była członkiem zarządu Polskiego Stowarzyszenia Public Relations. Od 2011 roku jest wykładowcą akademickim i od tego też roku corocznie organizuje Forum Employer Branding.

Alfabet zarządzania projektami.

Wydanie II

one press

Autor: Michał Kopczewski

Wydawnictwo: Onepress
Objętość: 277 s.
Rok: 2015
ISBN: 978-83-283-0727-8

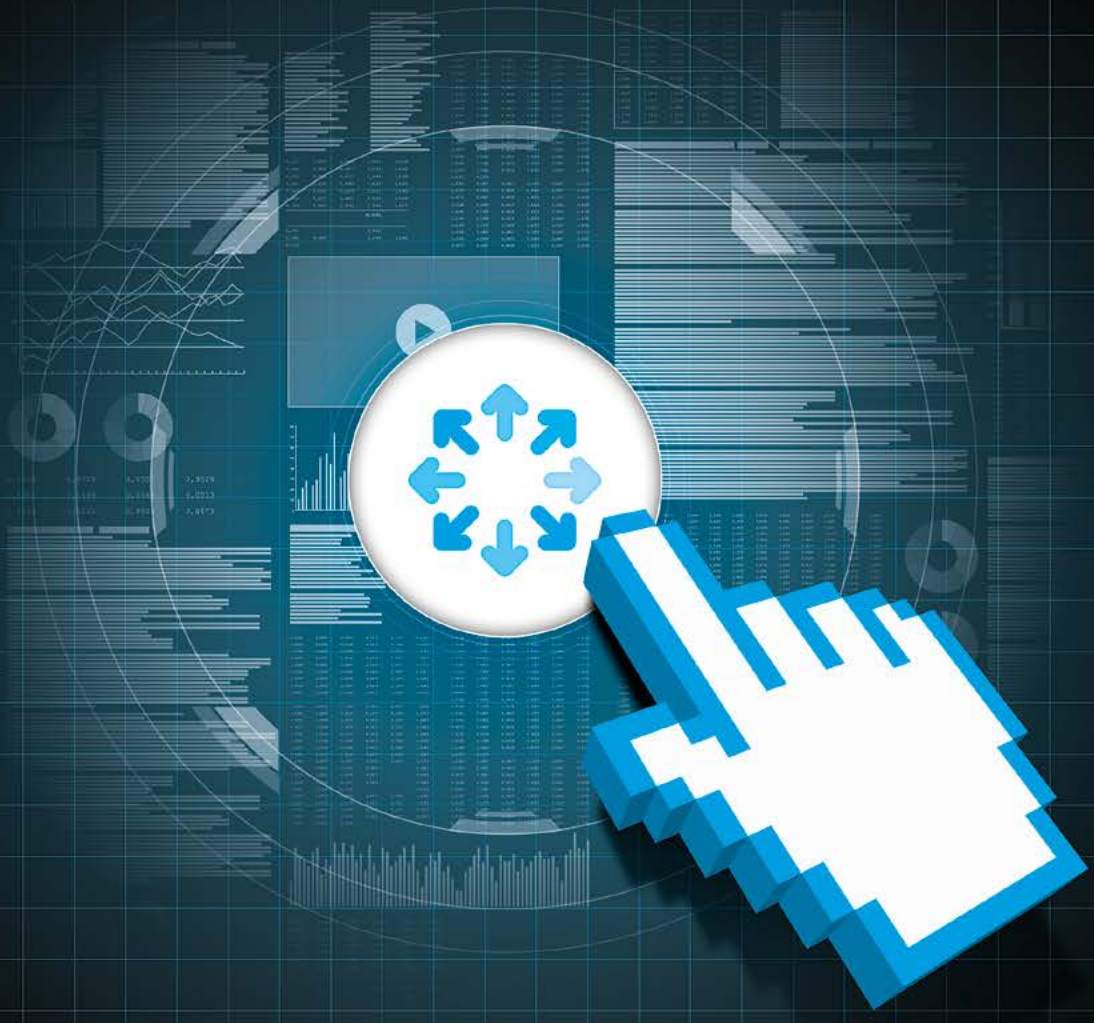
Jesteś kierownikiem projektu? Wiesz, czym to pachnie. Dostajesz do wykonania zadanie i określony czas. Masz zrobić coś wspólnie z grupą ludzi, którzy od dziś są Twoim zespołem projektowym. Te osoby często pracują w różnych działach firmy, mają odmienne kompetencje i nawyki zawodowe. Trudno im się ze sobą porozumieć. Twój projekt nie jest dla nich bynajmniej jedynym obowiązkiem. W dodatku, wcale nie jesteś ich przełożonym. Jesteś (tylko i aż) szefem tego projektu. Za jego realizację odpowiadasz przed sponsorem. A problemy się piętrzą. Czujesz, że brak Ci czasu, ludzi, narzędzi...

A może wcale nie jesteś kierownikiem projektu? Może jesteś członkiem zespołu projektowego. Albo właścicielem firmy lub członkiem zarządu. W każdym razie, jak wielu z nas, zdarza Ci się pracować projektowo, bo to często najefektywniejszy model realizacji skomplikowanych zadań. I chcesz wiedzieć, jak to dobrze robić. Na szczęście istnieją skuteczne sposoby rozwiązywania problemów zwykle pojawiających się w projektach.

Michał Kopczewski – ekspert w dziedzinie zarządzania projektami i doskonalenia procesów biznesowych.
Od kilkunastu lat pracuje jako konsultant, trener, prelegent i mentor kierowników projektów. Wdraża standardy zarządzania projektami w firmach i uczy menedżerów dobrych praktyk. Jest założycielem firmy Processum, specjalizującej się w doradztwie z zakresu efektywności organizacji. Wcześniej pracował m.in. w Arthur Andersen, PwC i IBM, a także współpracował z ICAN Institute (wydawcą Harvard Business Review Polska). Jest autorem książki *Praktyczne lekcje zarządzania projektami* (Onepress 2013).

Więcej na www.outsourcingportal.pl

Wszystko o Outsourcingu



w jednym miejscu

outsourcing portal

www.outsourcingportal.pl

Dowiedz się więcej

Find out more

Aprender más

Erfahre mehr

En savoir plus

Узнай более

www.best2invest.org