

Outsourcing & More

www.outsourcingportal.eu

ISSN 2083-8867

nr 3 (28)

maj-czerwiec 2016
May-June 2016

Bezpłatny magazyn
Free of charge magazine

BÓL KLIENTA ISTOTĄ SPRZEDAŻY

– Wywiad z Andrzejem Twarowskim,
członkiem zarządu Sandler Training

CUSTOMERS' PAIN AT THE HEART OF SALES

– an interview with Andrzej Twarowski,
Sandler Training Management Board Member

str. 22

Droga do zwiększenia liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych

Steps to Accelerating More Women
Into Leadership

str. 30

BEZPIECZEŃSTWO DANYCH - WYZWANIA CONTACT CENTER

DATA SECURITY
- CONTACT CENTERS CHALLENGES

str. 35



Think Ahead

ACCA

Global Business Services Qualifications

Developing
your people
and enhancing
your success

Find out more at www.accaglobal.com/gbs



Dymitr Doktor
Redaktor Naczelny
Chief Editor
@DymitrDoktor

Bezpłatny magazyn / Free of charge magazine

Redaktor naczelny / Editor-in-chief

Dymitr Doktor

d.doktor@outsourcingandmore.pl

Zespół / Editorial team

Kamila Cyranowicz

Opracowanie graficzne i skład DTP

Dariusz Skuza

Reklama / Advertising

reklama@outsourcingandmore.pl

Wydawca / Published by

RIPOSTA Doktor S.J.

ul. Dolna 21b/40

00-773 Warszawa

www.riposta.pl

Adres redakcji / Editorial address

PRO PROGRESSIO

ul. Dolna 21b/40

00-773 Warszawa

PROGRESSIO

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: Dymitr Doktor • Aleksandra

Ptak • Andrzej Twarowski • Małgorzata Sacewicz-

-Górska • Mariusz Odkata • Iwona Więckiewicz-

Szablowska • Ahmed Imam • Jacek Borowiec •

Damian Kurkowiak • Michał Sikora • Iwo Paliszewski

• Wiktor Doktor • Anna Mielczarek • Aneta Herbuś

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



Od Redakcji Editorial Note

Szanowni Czytelnicy,

Wraz z drugim kwartałem roku rozpoczął się cykl wielu konferencji i wydarzeń o tematyce outsourcingu i nowoczesnych usług dla biznesu. Zarówno w Polsce, Niemczech, Irlandii, Rumunii i innych krajach eksperci branżowi dzielą się swoimi doświadczeniami i dyskutują o trendach. *Outsourcing&More* tradycyjnie już wspiera najważniejsze wydarzenia branżowe, także możecie się nas Państwo tam spodziewać.

W bieżącym wydaniu magazynu postanowiliśmy skupić się na tematyce sprzedaży. Proces sprzedaży jest nieodłączny w każdej dziedzinie biznesu, jest niezbędny dla stałego rozwoju przedsiębiorstw, jak również pośrednio wpływa na rozwój rynku pracy. Na naszych stronach zebraliśmy dla Państwa publikacje, w których eksperci patrzą na temat sprzedaży z różnych perspektyw. Wywiadem numeru jest rozmowa z Andrzejem Twarowskim z Sandler

Training Polska. Drugim wywiadem jest rozmowa z Prezesem RAYA Contact Center – Panem Ahmed'em Imam'em, z którym rozmawiamy o międzynarodowym modelu zarządzania doświadczeniami klienta.

Wśród wielu tekstów, które publikujemy przybliżamy problematykę prawną pracy tymczasowej oraz leasingu pracowniczego – tu swoimi poradami dzielą się eksperci z Kancelarii Chudzik i Wspólnicy. Zapraszam także do lektury materiału Manpower Group opisującego drogę prowadzącą do zwiększania liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych.

Zapraszam do lektury, gdyż opisane powyżej pozycje to tylko przedsmak tego co znajdzie Państwo na naszych stronach, a jest o czym czytać. ☺

Dear Readers,

The second quarter of the year marked the beginning of a series of many conferences and events on outsourcing and business services sector. In Poland, Germany, Ireland, Romania and other countries industry experts share their experiences and discuss trends. *Outsourcing&More* traditionally supports major industry events so you can expect us there.

In this issue of the magazine we decide to focus on sales. Sales process is inherent in every business area, it is necessary to ensure constant company growth and indirectly it also has an impact on job market development. On our pages, we collect for you texts in which experts look at sales from different perspectives. The featured interview in this edition is a conversation with Andrzej

Twarowski of Sandler Training Polska. Another interview is a conversation with the Head of RAYA Contact Center, Mr. Ahmed Imam, with whom we talk about the international model for customer experience management.

Among the many texts we publish, we introduce the legal issues involved in temporary staffing and employee leasing. Experts from Chudzik i Wspólnicy firm share their guidance here. I also recommend material by Manpower Group, showing the way towards increasing the number of women in managerial positions.

The above described items are just a foretaste of what you will find on our pages and there is plenty to read about. We wish you pleasant reading. ☺

Spis treści

Index

6 Aktualności

8 **III edycja ITO & BPO Germany Forum w Berlinie pełna zagranicznych gości**
III edition of ITO & BPO Germany Forum in Berlin full of foreign guests

14 **Aktualności INN POLAND**

16 **Biznesmeni znowu zagrają w siatkówkę na plaży!**
Businessmen will play beach volleyball once again!

18 **Kalendarium**
Calendar of events

19 **Ciekawostki**
Did you know?



20 **Wielowymiarowe wsparcie sprzedaży według ASM GROUP**
Multidimensional sales support according to ASM GROUP



22 **Ból klienta istotą sprzedaży – Wywiad z Andrzejem Twarowskim, członkiem zarządu Sandler Training**
Customers' pain at the heart of sales – an interview with Andrzej Twarowski, Sandler Training Management Board Member



30 **Droga do zwiększenia liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych**
Steps to Accelerating More Women Into Leadership



35 **Bezpieczeństwo danych – wyzwania contact center**
Data security – contact centers challenges



40 **Zatrudnienie tymczasowe, outsourcing pracowniczy, leasing pracowniczy – konstrukcje prawne**
Temporary employment, staff outsourcing, employee leasing – legal constructs



44 **Customer Experience w międzynarodowym modelu – o zarządzaniu doświadczeniami klienta – rozmawiamy z Ahmed'em Imam'em – Prezesem Raya Contact Center**
Customer Experience in international scenario – an interview with Ahmed Imam, CEO of Raya Contact Center



48 **Zbyt wysoki koszt nieodnalezionych informacji – co to takiego?**
Too High a Cost of Not Finding Information?



52 **Technik turbin wiatrowych**
Wind turbine technician

54 **Biblioteka Managera**



Innowacyjne europejskie contact center

Polska
Czechy
Słowacja
Węgry
Litwa
Łotwa

A word cloud shaped like a telephone handset, containing various terms related to call center operations. The words are arranged in a way that they follow the outline of the handset, with the receiver at the top and the base at the bottom. The words are in different sizes and orientations, creating a dynamic visual effect. The terms include: "Obiekcje", "Sesje coachingowe", "Systemy", "Praca zespołowa", "Cele", "Sprzedaż", "Nastawienie", "Reklamacje", "Aktywne słuchanie", "Nagrywanie", "Dykcja", "Argumentacja", "Ton głosu", "Atmosfera", "Trudne sytuacje", "Media społecznościowe", "Rekrutacja", "Empatia", "Szacunek", "Środowisko pracy", "Zarządzanie", "Doświadczenie", "Infolinia", "Telemarketing", "Osobowość", "Raportowanie", "Nagrody", "Przestrzeń biurowa", "Obsługa klienta", "Zaangażowanie", "IVR", "Motywacja", and "Szkolenia".

Obiekcje Sesje coachingowe
Systemy Praca zespołowa
Cele Sprzedaż Nastawienie
Atmosfera Reklamacje
Trudne sytuacje Media społecznościowe
Aktywne słuchanie
Rekrutacja
Empatia
Szacunek
Środowisko pracy
Zarządzanie Doświadczenie
Telemarketing Infolinia
Osobowość Raportowanie Nagrody
Przestrzeń biurowa
Obsługa klienta
Zaangażowanie IVR
Motywacja Szkolenia

WWW.UNICALL.PL

PRZEWODNIK "MODERN OFFICE STANDARDS POLSKA 2016"



Firma doradcza CBRE oraz pracownia architektoniczna Rolfe Judd Architecture przygotowały trzecią edycję przewodnika „Modern Office Standards Polska 2016” (MOSP), który pomaga zrozumieć i określić jakość budynków biurowych

dostępnych na polskim rynku. Najnowsze wydanie zawiera aktualizację technicznych kwestii związanych z nowymi technologiami, zmianami prawnymi czy rynkowymi oraz kwestionariusz, który służy określeniu klasy (A, C) biurowców.

PURPUROWY KALKULATOR - NADCIĄGAJĄ ELEKTRONICZNE KONTROLE FISKUSA



Ministerstwo Finansów chce prześwietlać finanse firm elektronicznie, bez zaangażowania samych zainteresowanych. Problemem może być informatyka. Fiskus będzie sprawdzał faktury przez... 57 lat? – pytają eksperci Grant Thornton w najnowszym „Purpurowym Kalkulatorze”. **Małgorzata Samborska** Doradca podatkowy, starszy menedżer w Grant Thornton: E-kontrole wydają się na pierwszy rzut oka skutecznym narzędziem

w rękach fiskusa. Jednak diabeł tkwi w szczegółach. Przy planowanych założeniach informatycznych, system będzie mało wydajny. Poza tym, trzeba pamiętać o kosztach związanych z implementacją systemu, kwestiach związanych z ochroną danych stanowiących tajemnicę handlową, pokusie korupcyjnej osób mających dostęp do tych wrażliwych danych czy ryzykiem błędów systemowych, które mogą sparaliżować działalność przedsiębiorców.

TRIATHLON Z EKSPERTEM - O POS'ACH ROZMAWIAMY Z EKSPERTEM MELLON'A, KATARZYNA CEBULSKĄ BAJERA



W czasach gdy gotówka powoli odchodzi w zapomnienie, na pierwsze miejsce wyłoniły się plastikowe karty, które chociaż przykładamy do terminali płatniczych. Dla klienta sam proces jest niezwykle łatwy,

przyjemny i szybki. A jak wygląda sytuacja po „drugiej stronie”? Czy dla punktów sprzedaży środowisko terminali płatniczych jest dużym wyzwaniem czy też przysłowiową „bułką z masłem”?

LOJALNI KLIENCI KUPUJĄ WIĘCEJ, A MY WIEMY JAK ICH ZDOBYĆ!



Spróbujesz zgadnąć co najbardziej wpływa na lojalność klienta? Choć wydawałoby się, że powinna to być cena, jest ona dopiero na trzeciej pozycji (55%). Ważniejsza jest jakość produktów (88%) oraz obsługa klienta (72%). Prawie połowa ankietowanych zwróciła uwagę, że pierwsze wrażenie można zrobić tylko raz i jest ono niezwykle ważne – aż 48% uważa, że lojalność najłatwiej zdobyć podczas pierwszego zakupu czy korzystania z usługi. Dla 45% respondentów ważna jest też wygoda, a 40% ankietowanych

stwierdziło, że najszybciej ich lojalność zdobędzie firma, która wykazała się nadzwyczajną postawą podczas rozwiązywania problemu.

Budowanie lojalności to czasami proces długotrwały, pracochłonny i niekoniecznie prosty. Biorąc jednak pod uwagę płynące z niego korzyści, warto się postarać. Jak zacząć? Jak najszybciej i skutecznie – przede wszystkim podejmując działania, które ulepszają trzy najważniejsze czynniki decydujące o lojalności: jakość produktu, obsługę i cenę.

ATOS PRZEDSTAWIA SUPERKOMPUTER BULL SEQUANA

Przemawiając do liderów francuskiego przemysłu oraz nauki, w obecności francuskiego Ministra Gospodarki, Emmanuela Macron, CEO Atos Thierry Breton zaprezentował Bull sequana – pierwszy superkomputer klasy exascale oferujący tysiąc razy większą wydajność niż obecne systemy skali petaflop. W porównaniu do

istniejących systemów dla danego poziomu wydajności, Bull sequana jest 10 razy bardziej energooszczędny i 10 razy bardziej upakowany, aby w pełni optymalizować nasze cele zrównoważonego rozwoju i zwiększać efektywność przestrzeni.



CZEGO LIDER, MANAGER, SZEFE MOŻE NAUCZYĆ SIĘ OD WILKA W TEMACIE BUDOWANIA ZESPOŁU?

Co wiesz o wilku? Atakuje ludzi, zabija owce, jest wielkim szkodnikiem i jest kojarzony z ciemnymi mocami? Jeśli nie zaczerpnąłeś świadomej wiedzy o tym wspaniałym zwierzęciu, to Twój obraz wilka

jest właśnie taki – negatywny, złowrogi i niesprawiedliwy. Boisz się go.



PIERWSZY KONTAKT Z REKRUTEREM SZANSA NA ROZWÓJ ZAWODOWY

Pierwszy kontakt z rekruterem – szansa na rozwój, poprawę warunków zatrudnienia czy poznanie sytuacji na rynku. Dlaczego zatem bywa tak, że pierwszy kontakt z headhunterem spotyka się często z brakiem entuzjazmu potencjalnego kandydata? Zdaniem **Alicji Kaczmarskiej** z firmy doradztwa personalnego HRK S.A. rozmowa z rekruterem zbyt często jest utożsamiana

z brakiem lojalności wobec pracodawcy. – *Kiedy kontaktuję się z potencjalnym kandydatem, w celu przedstawienia mu szczegółów realizowanego projektu rekrutacyjnego, często słyszę „Dziękuję, ale mam pracę”, „Dziękuję, nie szukam pracy” – zauważa Alicja Kaczmaraska.*



UMIEJĘTNOŚCI MIĘKKIE POSZUKIWANE

Umiejętności miękkie są niemierzalne i często trudne do zdiagnozowania przy pierwszym kontakcie. Być może dlatego w procesie rekrutacji ustępują niekiedy kompetencjom twardym, które łatwo udokumentować w CV dyplomami czy certyfikatami. Tymczasem, według badań Fundacji

Pro Progressio, to właśnie umiejętności miękkie mogą decydować o zdobyciu posady w branży nowoczesnych usług dla biznesu w większym stopniu, niż poziom czy kierunek wykształcenia.



III EDYCJA

ITO & BPO GERMANY FORUM W BERLINIE PEŁNA ZAGRANICZNYCH GOŚCI



Outsourcing&More

Dymitr Doktor
Redaktor Naczelny
Outsourcing&More

Pod koniec kwietnia w berlińskim Microsoft Atrium, Niemieckie Stowarzyszenie Outsourcingu już po raz trzeci zorganizowało ITO&BPO Germany Forum. Impreza ta co roku zyskuje na wartości i gromadzi zarówno dostawców usług outsourcingowych ze świata, jak również niemieckie firmy zainteresowane znalezieniem partnerów biznesowych. Outsourcing&More jest Partnerem wydarzenia od samego początku i tym razem nie mogło nas zabraknąć na Forum.

Organizatorzy w tym roku postanowili rozszerzyć Forum z jednego dnia, do dwudniowego wydarzenia. Pierwszy dzień był bogaty w panele dyskusyjne oraz prezentacje, za to podczas drugiego organizacja German Trade and Invest przygotowała warsztaty dla uczestników Forum, którzy byli zainteresowani rozpoczynaniem działalności gospodarczej w Niemczech.

Agenda pierwszego dnia konferencji przewidywała poza częścią merytoryczną, cykliczne przerwy networkingowe, co pozwoliło międzynarodowej grupie gości zacieśniać kontakty biznesowe. Zaczniemy jednak od początku. Uczestników konferencji przywitał **Stephan Fricke** – Prezes Deutscher Outsourcing Verband, który po przedstawieniu agendy wydarzenia zaprosił do wygłoszenia mowy otwierającej Panią

Melitę S.Sta Maria-Thomeczek – Ambasador Republiki Filipin w Niemczech. Celem prezentacji było pokazanie uczestnikom konferencji wielkości filipińskiego rynku outsourcingowego, który obecnie zatrudnia blisko 1,2 mln pracowników i rośnie w tempie ponad 20% r/r. Porównując te dane ze wzrostem outsourcingu w Europie wyglądają one bardzo imponująco. Dla przypomnienia warto zaznaczyć, że szacowane zatrudnienie w BPO w Polsce wynosi około 170 tys. osób.

Po wystąpieniu Pani Ambasador przyszła pora na panele dyskusyjne. W pierwszym z nich, któremu poświęcało hasło „The German Market Side” eksperci z Trestle Consulting (Szwajcaria), Zelos Consulting (Niemcy), e&Co. AG (Niemcy) oraz BW Business Bridge (Niemcy) omawiali, w jaki sposób niemieccy przedsiębiorcy



WE LISTEN REACT INITIATE DELIVER **YOU GROW** |

CEE RECRUITMENT LEADER
PERMANENT, TEMPORARY AND OUTSOURCED SOLUTIONS.
19 years supporting Polish Employers.

FUNCTIONAL SPECIALIZATIONS | SSC/BPO/ITO | IT & NEW TECHNOLOGIES | FINANCE & ACCOUNTING |
ENGINEERING & MANUFACTURING | BANKING & FINANCIAL SERVICES | CALL CENTER & MULTILINGUAL |
SALES, RETAIL & MARKETING | PROPERTY & CONSTRUCTION | HUMAN RESOURCES | LEGAL & ADMINISTRATION |
LOGISTICS & PURCHASING | GRADUATES |

Grafton Recruitment Poland

Sienna 39 | 00-121 Warsaw |

T: +48 22 654 46 46 | F: +48 22 654 43 33 | E: grafton@grafton.pl

www.Grafton.pl

grafton |
recruitment

podchodzą do tematyki outsourcingu. Dowiedzieliśmy się między innymi, że bardzo istotną kwestią jest dla przedsiębiorców z Niemiec faktyczne doświadczenie w obsłudze poszczególnych procesów, znajomość języka niemieckiego, dostępność kadr i technologii. W mniejszym zainteresowaniu znajdują się według ekspertów takie obszary jak misja i wizja outsourcera czy choćby kwestie związane z wyższymi celami prowadzenia biznesu. W trakcie debaty podkreślano, że niemieckie instytucje bankowe i finansowe coraz przychylniej patrzą w kierunku outsourcingu, jednakże bardzo mocno zwracają uwagę na doświadczenie podwykonawców usług. Podkreślano także, że większe szanse mają dostawcy usług outsourcingowych zlokalizowani w Niemczech, ewentualnie w bliskim nearshoringu, niż te firmy, których centra są w lokalizacjach offshoringowych.

Drugi panel należał do przedstawicieli Deutsche Telekom (Niemcy), Verbund AG (Austria) oraz aproxl-To GmbH (Niemcy) i został poświęcony stronie kupującego „The Buyer Side”. Przedstawiciele firm telekomunikacyjnych i energetycznych omawiali otwartość, a raczej ograniczone jeszcze zaufanie do współpracy z partnerami outsourcingowymi. Był to jedyny panel podczas Forum, na którym relacje z dostawcami usług outsourcingowych były pokazywane w świetle ograniczonego zaufania. Jednakże wydzwięk końcowy prowadzonej dyskusji wskazywał na bezpieczny i wnikliwy wybór partnerów biznesowych, który niejednokrotnie zajmuje okres około trzech miesięcy.

W drugiej części pierwszego dnia Forum, uczestnicy mieli okazję zapoznać się ze studiami przypadków firmy Musala Soft JSC z Bułgarii. **Iancho Dimitrov** przedstawił kilka przykładów z obszaru IT Outsourcingu, które przy współpracy zlecającego i zleceniobiorcy odnosiły sukcesy w trakcie wdrażania.

Bezpośrednio po tej prezentacji **Wiktor Doktor** – Prezes Fundacji Pro Progressio, poprowadził panel dyskusyjny pod hasłem „The Service Provider Side”. Celem panelu było pokazanie ewolucji usług, określenie trendów na kolejne lata i opisanie wyzwań w relacjach firm outsourcingowych i ich klientów. W panelu udział wzięli przedstawiciele Adastra (Bułgaria), Bulpros (Bułgaria), Exacom (Holandia) oraz Conintec (Niemcy). Wśród wielu omawianych tematów pojawiły się kwestie wymagań, jakie klienci stawiają przed dostawcami usług, ale także i opis typowego cyklu życia relacji outsourcingowych. Uczestnicy panelu podkreślali także różnice w usługach outsourcingowych świadczonych przez dostawców z regionu CEE, a krajami azjatyckimi. Różnice kulturowe, znajomość języków obcych oraz komfort

w komunikacji, to tylko wybrane elementy, które działają na korzyść outsourcingu europejskiego i to o nich mówili eksperci z Bułgarii, Niemiec i Holandii.

Ostatni panel dyskusyjny poświęcony był tematu powszechnie już obecnemu na wydarzeniach o tematyce outsourcingu – lokalizacjom do rozwoju centrów typu BPO. Uczestnikami dyskusji byli Zastępca Prezydenta Miasta Opola (Polska) – **Maciej Wujec**, Dyrektor Agencji InvestLisboa (Portugalia) – **Rui Coelho**, Ekspert ds. Rozwoju Miasta Plovdiv (Bułgaria) – **Alena Palasheva** oraz Dyrektor ds. Stosunków Międzynarodowych i Inwestycji Zagranicznych Miasta Cluj-Napoca (Rumunia) – **Emilia Alina Botezan**. Panel poprowadził **Klaus Preschle** z Niemiec, który od lat współpracuje z niemieckimi firmami poszukującymi zagranicznych partnerów biznesowych na Filipinach. Podczas dyskusji przedstawiciele miast mieli okazję omówić atrakcyjność inwestycyjną swoich aglomeracji i zapoznać się z ofertą konkurencyjnych lokalizacji. Uczestnicy Forum dowiedzieli się m.in. o rozwoju projektów typu start-up w Lizbonie, szerokim dostępie do kadr niemieckojęzycznych w Opolu, specjalizacji informatycznej Cluj-Napoca oraz konkurencyjnej lokalizacji Plovdiv w relacji do stolicy Bułgarii – Sofii.

Ostatnim wystąpieniem podczas Forum była prezentacja poświęcona RPA oraz sztucznej inteligencji. RPA, czyli Robotic Process Automation to jedna z innowacji, która coraz częściej jest stosowana w świecie biznesu i obsłudze wielu procesów. Rozwój sztucznej inteligencji coraz mocniej przybliża mniejsze zaangażowanie człowieka w obsługę prostych, ale także i bardziej skomplikowanych, aczkolwiek powtarzalnych procesów. Zarówno branża outsourcingu, jak i inne sektory gospodarki decydujące się na wdrażanie automatyki i robotyki do swoich procesów muszą się liczyć z redukcją niektórych miejsc pracy. Optymalizacja w jednym obszarze daje możliwości rozwoju zatrudnienia w innym – jakim są projekty informatyczne. Proces automatyzacji rozwija się z dynamicznym tempie i zmiany w tym obszarze są zauważalne na przestrzeni już nie lat, ale miesięcy. Zastąpienie ludzi robotami, raczej szybko nam nie grozi, ale w wielu obszarach w nadchodzących miesiącach na pewno należy spodziewać się wspólnej pracy ludzi i ich komputerowych kolegów.

Wyjeżdżaliśmy z Berlina pełni nowej wiedzy oraz nowych kontaktów biznesowych, które udało nam się nawiązać z firmami z Niemiec, Austrii, Bułgarii, Rumunii, Albanii, Polski, Holandii i Filipin. Kolejne Forum już za rok i na pewno się tam z przyjemnością pojawimy. ○

III EDITION OF ITO & BPO GERMANY FORUM IN BERLIN FULL OF FOREIGN GUESTS

In late April in Berlin's Microsoft Atrium, German Outsourcing Association held ITO&BPO Germany Forum, organised already for the third time. This event becomes more reputable every year and brings together providers of outsourcing services from all over the world and German companies looking for business partners. Outsourcing&More has been the event's Partner from the very beginning and also this time we could not have missed out on the Forum.



Outsourcing&More

Dymitr Doktor
Chief Editor
Outsourcing&More

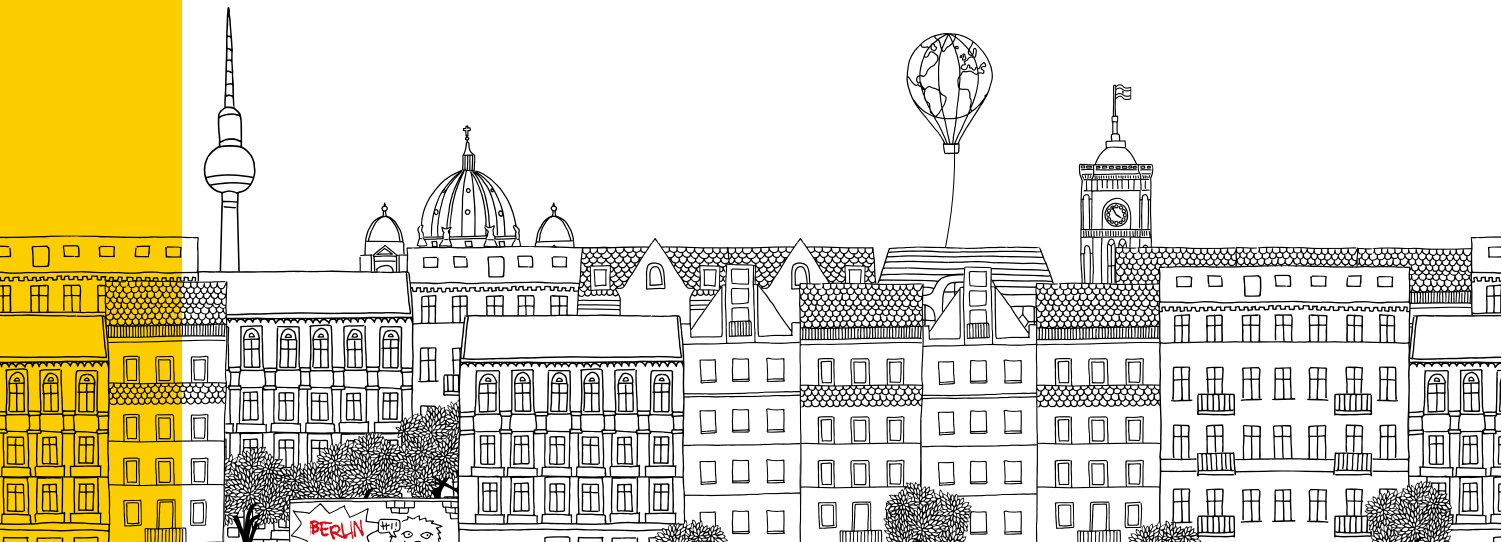
This year the organisers decided to extend the Forum from one day into a two-day event. The first day abounded in discussion panels and presentations, while on the second day German Trade and Invest prepared workshop for those of Forum participants interested in starting business activity in Germany.

Apart from the substantive part, the agenda of the first conference day included regular networking breaks, which helped the international visitors strengthen their business contacts. But let's start from the beginning. Conference participants were greeted by **Stephan Fricke** – President of Deutscher Outsourcing Verband, who, upon presenting the event's agenda, invited Ms. **Melita S.Sta Maria-Thomeczek**, Ambassador of the Republic of the Philippines to Germany, to give the opening speech. The purpose of the presentation was to show conference participants the size of Filipino outsourcing market, which currently hires nearly 1.2 M employees and is growing at 20% year to year. If we compare these figures with outsourcing growth in Europe, they look very impressive. As a reminder it's worth pointing out that the estimated BPO head count in Poland is ca. 170 k.

The Ambassador's speech was followed by discussion panels. In the first of them, held under the banner of "The German Market Side" experts from Trestle Consulting

(Switzerland), Zelos Consulting (Germany), e&Co. AG (Germany) and BW Business Bridge (Germany) discussed how German undertakings approach outsourcing. We learnt, among other things, that what is very important to German undertakings is the actual experience in handling respective processes, German language competency and availability of personnel and technology. What they are less interested in, according to experts, is areas such as outsourcer's mission and vision, or issues related to higher purposes of business. During the debate, it was emphasised that German banking and financial institutions are more and more favorably disposed to outsourcing, though they are very particular about the experience of their service subcontractors. It was also emphasised that outsourcing service providers located in Germany, or, alternatively, those offering nearshoring, are more likely to get a contract than companies whose centres are in offshore locations.

The second panel was a conversation between the representatives of Deutsche Telekom (Germany), Verbund AG (Austria) and aproxlTo GmbH (Germany), whose topic was "The Buyer Side". Representatives of telecom and power companies discussed the openness, or actually the still limited trust in cooperation with outsourcing partners. This was the only panel during the Forum, where relations with outsourcing service providers were presented in



the light of limited trust. However, the final overtone of the discussion indicated safe and in-depth business partner selection process, which oftentimes takes ca. three months.

In the second part of the first day of the Forum, participants had an opportunity to become familiar with case studies of Musala Soft JSC from Bulgaria. **Iancho Dimitrov** presented several examples from IT Outsourcing, which were successful at implementation thanks to the cooperation between the contracting party and the contractor.

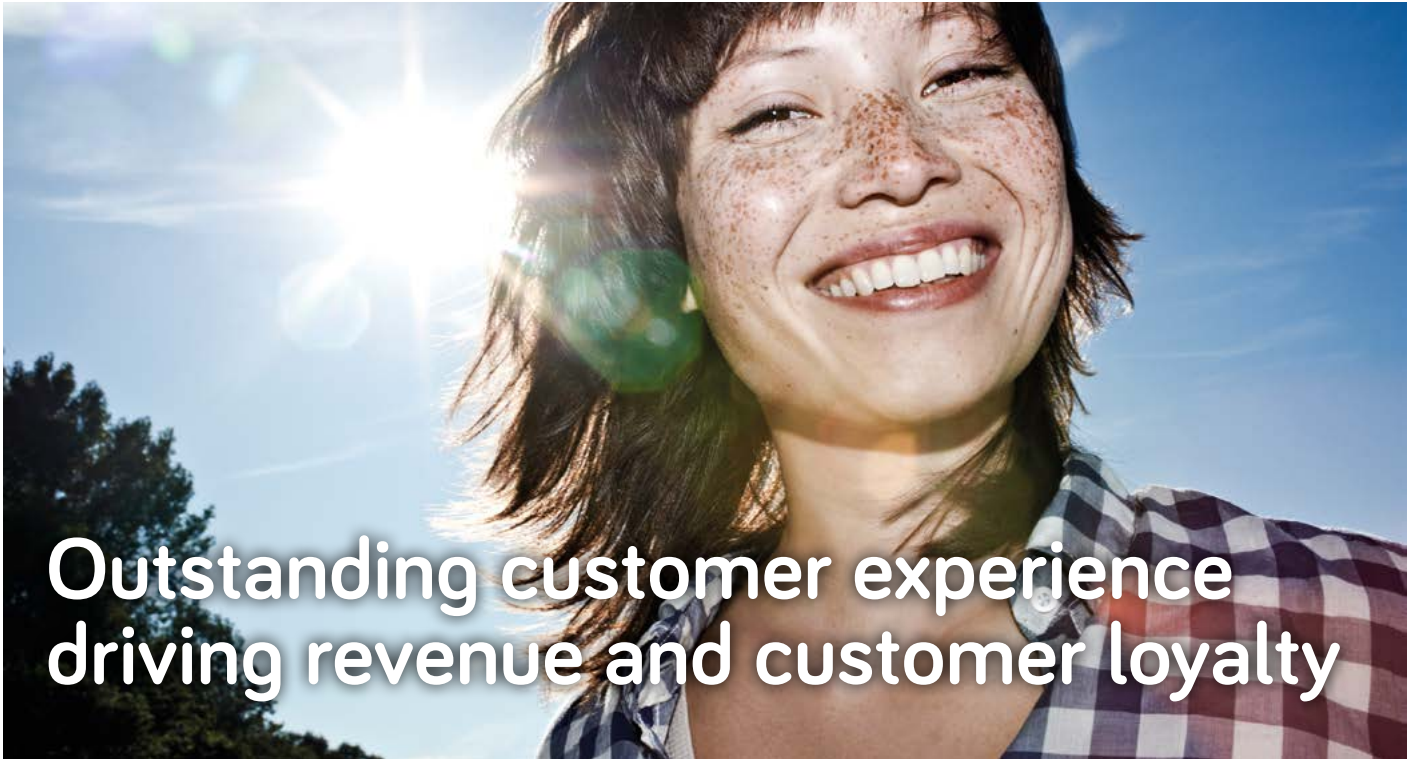
Immediately after this presentation **Wiktor Doktor**, President of Pro Progressio Foundation held a discussion panel under the banner "The Service Provider Side". The purpose of the panel was to show the evolution of services, identify trends for the coming years, and describe challenges in relations between outsourcing companies and their clients. Among the panelists were representatives of Adastra (Bulgaria), Bulpros (Bulgaria), Exacom (the Netherlands) and Conintec (Germany). The many topics discussed included the issue of service provision requirements set by clients, and an overview of a typical life cycle of outsourcing relations. Panel participants also highlighted the difference between outsourcing services provided by companies from CEE and those provided in Asian countries. Cultural differences, foreign language competency and communicational comfort are just some of the selected elements that favour European outsourcing, and these were the ones discussed by experts from Bulgaria, Germany and the Netherlands.

The last discussion panel involved a topic that is generally present during outsourcing events, and it was a conversation about locations for developing BPO centres. Discussion participants were **Maciej Wujec** – Deputy Mayor of Opole (Poland), **Rui Coelho** – Head of InvestLisboa agency (Portugal), **Alena Palasheva** – The City of Plovdiv Development

Expert (Bulgaria) and **Emilia Alina Botezan** – Head of International Relations and Foreign Investment for the City of Cluj-Napoca (Romania). The panel was moderated by **Klaus Preschle** from Germany, a long-standing collaborator of German companies looking for foreign business partners in the Philippines. During the discussion, city representatives had an opportunity to discuss the investment attractiveness of their metropolitan areas and discover the offer of competitive locations. Forum participants learnt, for example, of the development of start-up projects in Lisbon, a wide access to German-speaking personnel in Opole, IT specialisation in Cluj-Napoca and competitive location of Plovdiv compared to Bulgaria's capital city, Sofia.

The last speech during the Forum was a presentation on RPA and artificial intelligence. RPA or Robotic Process Automation is one of the innovations that is more and more widely used in the business world and in handling many processes. The development of artificial intelligence is bringing us closer and closer to reducing human involvement in handling simple but also more complex but repetitive processes. Both outsourcing and other economy sectors which opt to implement automation and robotics in their processes must reckon with some job reductions. Optimisation in one area provides employment growth opportunities in another, namely in IT projects. The automation process is growing dynamically and changes in this area can be noted from a several months' perspective, not years anymore. People will probably not be replaced with robots any time soon, but in many areas we should definitely expect, in the coming months, joint work by humans and their computerised colleagues.

We left Berlin rich in new knowledge and new business contacts with companies from Germany, Austria, Bulgaria, Romania, Albania, Poland, the Netherlands and the Philippines. The next Forum will be held a year from now and we will certainly be there. ○



Outstanding customer experience driving revenue and customer loyalty

Transcom is a global customer experience specialist, providing customer care, sales, technical support and collections services through our network of 52 contact centers and work-at-home agents across 21 countries on five continents.

As a global player employing 30,000 people, Transcom can provide service wherever our clients have customers. Whether onshore, offshore or near shore, our people are focused on delivering outstanding customer experiences, helping our clients drive satisfaction, brand loyalty and additional sales.

Transcom's principal role is to positively impact customer loyalty and, thus, revenue through making service and support interactions as effortless and enjoyable as possible for our clients' customers.

We help to make sure that end-customers form positive perceptions of their interactions with the companies that we support. To many of our clients, the quality of their customer care operations is fundamental to their ability to execute their service-based strategies to increase loyalty, retention and customer sales. This is why they partner with Transcom, whose core business is to deliver excellent multi-channel customer service and support.

Our service portfolio is designed to enable the creation of outstanding customer experiences, while also reducing cost and helping to drive growth for our clients.

Our service portfolio:

Customer service

Customer experience specialists trained to support best-in-class product, service and brand experiences for our clients' customers.

Customer acquisition

Acquiring new customers cost-efficiently, and building strong customer relationships as a basis for future interactions.

Cross- and upselling

Building relationships and identifying customer needs during any type of interaction, and taking appropriate action to satisfy the customer's need.

Transcom

Customer retention

Preventing defection and maximizing the lifetime of a customer.

Technical support

Tiered support models, from the simplest questions to more complex support scenarios.

Collections services

Early collections services, e.g. payment reminder calls.

www.transcom.com

KONIEC ŚWIATA JAKI ZNAMY. PO 30 LATACH POLSKA WPROWADZA ULGI NA INNOWACJE



Polska jest fenomenem w skali Unii Europejskiej. Przez ponad dekadę od wejścia do Unii Europejskiej i blisko trzydzieści lat od pożegnania komunizmu, Polska konsekwentnie – nie wspierała biznesu systemem ulg podatkowych za prowadzenie prac badawczo-rozwojowych. Nadchodzą jednak zmiany. Coś się ruszyło w styczniu, dzięki projektowi wprowadzonemu jeszcze przez Bronisława Komorowskiego. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego zakończyło właśnie konsultacje kolejnych ulg. – *Projekt MNiSW idzie w dobrym kierunku – mówi Inn:Poland Aleksy Miarkowski z Centrum Analiz Klubu Jagiellońskiego.*

Polska, po styczniowych zmianach, i tak jest wciąż na końcu państw UE, ponieważ, na dobrą sprawę, do tego roku nie było żadnych ulg dla firm z tytułu poszukiwania innowacji. Redakcja Inn:Poland dotarła do analizy najnowszego projektu MNiSW, przygotowanej przez Centrum Analiz Klubu Jagiellońskiego. Powstała ona w ramach konsultacji społecznych nowego systemu ulg. Zdaniem Aleksego Miarkowskiego, sam projekt ustawy wywodzi się z tzw. „planu Morawieckiego”. – *MNiSW wchodzi w skład rady innowacji, w której są opracowywane poszczególne projekty – zauważa.*

Innowacje? Jeśli cię stać i się nie boisz

Do stycznia 2016 r. polskie firmy rozwijały innowacje na własny koszt i ryzyko. Koszt – bo nic nie mogły odpisać i ryzyko – bo efektem było natychmiastowe zainteresowanie urzędów podatkowych.

Mimo, że o konieczności ulg podatkowych mówiło się od wejścia naszego kraju do Unii Europejskiej w 2004 r., na rozmowach się skończyło. Dopiero w styczniu Polska wprowadziła

po raz pierwszy możliwość odpisania od podatku kosztu prac badawczo-rozwojowych.

Aleksy Miarkowski, ekspert CAKJ ds. podatków, pozytywnie ocenia konsultowany właśnie projekt resortu, za niemal podwojenie stawki ulgi B+R oraz wprowadzenie możliwości otrzymania zwrotu gotówkowego przez start-upy.

– *Rozwiązanie zaproponowane przez MNiSW zdecydowanie poprawia i zwiększa wysokość ulgi B+R – zauważył Aleksy Miarkowski i dodał od razu, że sytuacja wciąż nie jest idealna. – Na tle państw regionu nadal nie jest to rozwiązanie atrakcyjne, ani dla międzynarodowych korporacji, które lokując swoje centra B+R często biorą pod uwagę także zachęty podatkowe, ani dla polskich przedsiębiorców, którzy muszą ponosić większe obciążenia fiskalne niż ich konkurenci za granicą – dodał.*

Ekspertci zauważają jednak, że dziś konsultowany pomysł ministerstwa przypomina projekt Bronisława Komorowskiego w jego pierwotnym kształcie, następnie mocno okrojony w Sejmie. Ostatecznie projekt, który wszedł w życie w styczniu, wprowadził 30% kosztów wynagrodzeń i 10% dla pozostałych kosztów i rozróżnienie dla dużych i małych firm.

Zdaniem ekspertów Konfederacji Lewiatan ulga ta była zbyt mała, by faktycznie zachęcać do działalności B+R. – *To był efekt totalnej blokady ze strony ówczesnego ministerstwa finansów – powiedziała redakcji Inn:Poland Małgorzata Starczewska-Krzysztozek, główna ekonomistka Konfederacji Lewiatan. Jej zdaniem, ta oferta nie pozwalała mniejszym firmom na poważne wejście w innowacje.*

– *Większe firmy, które w swoim DNA mają działalność B+R, machnęły ręką. Ale i one uważały, że „rozkręcenie” działalności badawczo-rozwojowej wymaga znacznie silniejszego impulsu – zauważyła Małgorzata Starczewska-Krzysztozek i sięgnęła po metaforę. – To jak z pociągami, który, aby ruszyć, potrzebuje znacznie większej siły działania, większego wsparcia. Duże firmy to taki jadący już pociąg, ale jeśli to miał być efekt zachęty dla mniejszych firm i dużych firm, które nie inwestują w B+R, a mogłyby, to jest on zbyt słaby – dodaje. Propozycję resortu nauki ekonomistka ocenia dobrze, ale zauważa, że nawet to może się okazać niewystarczające dla uruchomienia aktywności badawczo-rozwojowej.*



Zwroty gotówkowe dla żóttodziobów

Zwroty gotówkowe, zaproponowane przez resort, to już wręcz innowacja na polską skalę. Na czym polega? Resort nauki chce dawać zwroty gotówkowe za prowadzenie badań bardzo młodym stażem firmom, start-upom, które na początku swojej działalności jeszcze nie mają od czego odliczyć nakładów B+R. Ten pomysł, powszechny w Europie, eksperci chwalą wręcz jednogłośnie. – *Mechanizm refundacji należy pozytywnie ocenić* – powiedział Aleksy Miarkowski. – *Często start-upy nie mają na początku takiego dochodu, który pozwoliłby im skorzystać z tej ulgi. Żeby mieć dochód, trzeba mieć wysokie przychody, a młode na rynku podmioty na początku ponoszą straty* – zauważył.

Dlaczego ulgi podatkowe na B+R zostały wprowadzone tak późno?

Tu istnieje różnica zdań. – *Z publicznie dostępnych informacji wynika, że poprzedni rząd nie wprowadzał takich rozwiązań, ponieważ Polska była w procedurze nadmiernego deficytu* – stwierdził Aleksy Miarkowski, ekspert Klubu Jagiellońskiego. – *Polska miała pewne ograniczenia, więc nie mogła wprowadzić ulg podatkowych. Z tej procedury wyszliśmy w ubiegłym roku i wtedy zaczęły się pewne działania w ministerstwie finansów i w kancelarii prezydenta, by te ulgi wprowadzić.*

Z taką argumentacją nie zgadza się Małgorzata Starczewska-Krzysztozek. – *Procedura nakazywała chronić budżet i doprowadzić deficyt do poziomu nie wyższego niż 3% PKB. Jeśli nie mielibyśmy żadnej ulgi związanej z innowacjami i B+R, to rozumiałabym argument o procedurze nadmiernego deficytu. Ale mieliśmy – ulgę na zakup nowych technologii!*

Ulgę na zakup technologii to swego rodzaju ewenement, który obowiązywał przez ostatnie 10 lat. – *W wyniku ulgi na zakup technologii, tak naprawdę, jeszcze bardziej się cofaliśmy w innowacyjności, ponieważ ona wspierała kupowanie technologii z zewnątrz, zwykle zza granicy. Nie wspierała samodzielnych prac firm* – tłumaczył Aleksy Miarkowski. Ekspertka Lewiatana zauważyła, że gdy przedsiębiorstwo ponosiło znacznie większe ryzyko i inwestowało w B+R, nie mogło skorzystać z ulgi podatkowej, ale gdy kupowało jakąś technologię, to już tak. – *Ulgę na zakup technologii też jest potrzebna, ale tu wystarczy zapewne znacznie mniejsza zachęta niż w przypadku zwiększania skłonności firm do inwestowania w B+R.*

Rekomendacje ekspertów

Propozycja MNiSW nie rozwiązuje całego zagadnienia, zdaniem ekspertów jest – aż i jedynie – krokiem w dobrym kierunku. Jakże są ich rekomendacje na przyszłość? Aleksy Miarkowski

postuluje likwidację zamkniętego katalogu kosztów kwalifikowanych. – *Pozwoli to wyeliminować potencjalne spory interpretacyjne i urealnić poziom zachęty B+R do rzeczywistego poziomu ponoszonych wydatków* – stwierdził. Dodałby jeszcze rezygnację z zaproponowanego mechanizmu przyrostowego (tj. wzrost ulgi dla inwestujących długo i coraz więcej) oraz możliwość dobrowolnego otrzymania opinii zabezpieczającej prawo podatnika do skorzystania z ulgi B+R. Proponuje też zwiększenie stawki ulgi B+R oraz kwoty zwrotu gotówkowego. – *Pomimo propozycji MNiSW w zakresie dwukrotnego podwyższenia stawki, nadal będzie ona dwa razy niższa od podobnych zachęt w państwach naszego regionu* – zauważył.

Ekspert Lewiatana dodałaby jeszcze mocniejsze dostosowanie ich do realnych potrzeb. – *Należałoby umożliwić uznawanie za koszty uzyskania przychodów także koszty leasingu kupowanych do projektów B+R aktywów, m.in. aparatury badawczej* – powiedziała Małgorzata Starczewska-Krzysztozek. Nie zawsze bowiem aktywa potrzebne w realizacji jednego projektu badawczego, będą przydatne także w innym. Leasing, w takich sytuacjach, może okazać się nie tylko mniej kosztowny, ale także lepiej dopasowany do potrzeb realizowanych przez przedsiębiorstwa projektów B+R.

Urzędy podatkowe nie lubią innowacji

I jeszcze smaczek na koniec. Dotychczas firmy niechętnie zgłaszały administracji prowadzenie prac badawczo-rozwojowych, a przyczyna była dość nieoczekiwana. – *Do tej pory, główną przyczyną nie wykazywania oraz nie raportowania przez firmy nakładów na B+R był brak motywacji do sprawozdawania się, brak szczegółowych regulacji prawnych, jak również weryfikacja firm przez organy podatkowe z powodu niematerialnego charakteru prowadzonych prac naukowo-badawczych* – napisała redakcji Inn:Poland Agnieszka Kozłowska-Korbicz, radca ministra środowiska i Koordynator GreenEvo.

Wyjaśniła, że – *Do tej pory firmy zajmujące się innowacjami lub prowadzące badania, jeśli nie musiały (tzn. nie były zobligowane przez np. rozliczenie dotacji na B+R), nie zgłaszały w sprawozdaniach takich prac, z jednej prostej przyczyny – badania rynku i prace badawczo-rozwojowe należą do obszaru ryzyka podatkowego. B+R mają częściowo charakter niematerialny, co powoduje, że organy podatkowe mogą dochodzić ustalenia faktycznej ich wartości* – zauważa radca. A znalezienie się w obszarze zainteresowania urzędów skarbowego to coś, czego firmy wolą unikać. ○

Autor: Aleksandra Ptak

Biznesmeni

znowu zagrają w siatkówkę na plaży!



Biznesmeni na plaży z piłką siatkową? Czemu nie! Już po raz szósty w Sopocie odbędzie się w czerwcu turniej siatkówki plażowej Beach Volleyball Business Cup. Z roku na rok rośnie liczba drużyn biorących udział w rozgrywkach. Zapisy trwają.

Wzorem lat ubiegłych tegoroczna edycja turnieju BVB Cup zlokalizowana będzie na plaży przy sopockim mołu. Rozgrywki odbędą się w weekend, 18 – 19 czerwca 2016 r. Ideą imprezy jest promowanie aktywnej postawy pracodawców, co bezpośrednio przekłada się na relacje w firmie.

– *Wspólna gra zdecydowanie sprzyja utrzymywaniu bardzo dobrej atmosfery w pracy* – mówi **Wojciech Wojciechowicz**, zawodnik zwycięskiej drużyny BVB Cup 2015. Zdaniem organizatorów zaangażowanie pracowników w życie firmy można budować właśnie poprzez rywalizację sportową.

– *To bardzo rozwijający element i silny bodziec do działania* – twierdzi **Tomasz Kowalski**, Prezes Energa Stadion, który brał udział w rozgrywkach w 2015 roku. – Poza tym, podobnie jak na boisku, drużyna biznesowa musi współpracować i być zorientowana na cel, jaki ma do osiągnięcia.

Dlatego turniej siatkówki to świetna okazja do nawiązywania i rozwijania kontaktów biznesowych. Jednak to, co warto jest podkreślić to także tworzenie unikatowej, w skali kraju, kultury biznesowej. – *Natura gry zespołowej ma odzwierciedlenie w życiu zawodowym, przede wszystkim w pracy grupowej* – mówi **Monika Reszko**, ekspert ds. komunikacji i relacji wewnętrznych, pomysłodawczyni rozgrywek. – To styl kierowania warunkuje w dużej mierze efektywność organizacji. Turniej z jednej strony ma ułatwiać działania integracyjne firm, z drugiej zaś stwarza okazję do pokazania wyników tych procesów na zewnątrz. Ale niewątpliwie to także okazja do przeżycia niezwykłych emocji.

– *Braliśmy udział w turnieju po raz pierwszy i jesteśmy pod wrażeniem poziomu organizacji. Podczas całego eventu każdy z teamu organizatorów chętnie służy pomocą. Świetna atmosfera, miejsce, osoby wspierające, prowadzący, jednym słowem ocena dziesięć na dziesięć* – mówił **Dariusz Tomaszewicz**, uczestnik rozgrywek w 2014 roku.

BVB Cup to jednak nie tylko świetna zabawa dla zawodników, którzy zmagają się z rywalami w piłce siatkowej na plaży. Organizatorzy zadbają o kibiców i ich najbliższych. To właśnie z myślą o nich w tym roku także zaplanowano imprezy towarzyszące, również dla rodzin. Są to m.in. zajęcia CrossFit na plaży, specjalna strefa kibica i oczywiście strefa Kids.

Kibice mogą liczyć na ciekawe nagrody, o ile tylko wezmą udział w konkursach przygotowanych przez organizatorów. Jednak moc gardeł i ręce dopingujących potrzebne są zawodnikom najbardziej. Dlatego wszystkie drużyny liczą na wsparcie. Liczba kibiców zgromadzonych na ubiegłorocznych rozgrywkach przeszła oczekiwania organizatorów. Podobnie jak w poprzednich latach, mecze koordynować będą licencjonowani sędziowie.

Pro Progressio, jako wydawca mediów sektora nowoczesnych usług dla biznesu – Magazynu Outsourcing&More oraz witryn internetowych OutsourcingPortal.eu i Best2Invest.org, także weźmie udział w rozgrywkach i zmierzy się z pozostałymi uczestnikami Beach Volleyball Business Cup 2016. ○

Szczegóły na stronie:
www.bvbcup.pl
oraz **www.facebook.com/bvbcup/**

Businessmen



will play beach
volleyball once again!

Businessmen playing volleyball? Why not! This June it will be the 6th time that Sopot will host Beach Volleyball Business Cup. Each year the number of teams in the tournament keeps on rising. Registration started on Monday, 18th of April and it is still going on.

As in the previous years, this year's edition of the BVB Cup 2016 tournament will be located on the beach at Sopot pier. The Competition will be held on the weekend on 18th-19th of June 2016. The idea behind the event is to promote employers' active lifestyle, which directly translates into better relationships within the company.

– *The team game definitely helps to promote excellent atmosphere at work* – says **Wojciech Wojciechowicz**, the player of the winning team of BVB Cup 2015. According to organizers, the engagement of employees in firm's life can be built through sports rivalry. – *Playing volleyball acts as a stimulus for development.* – says **Tomasz Kowalski**, the president of Energa Stadium, who took part in the 2015 tournament. – Moreover, just as on the volleyball court, the business team needs to cooperate and be aware of the target it is trying to accomplish.

That is why the volleyball tournament is the best way to gain and develop business contacts. However, what is worth emphasizing is the creation of a unique, nationwide, business culture.

– *The nature of the team game has an impact on the professional life.* – says **Monika Reszko**, communication and internal relations expert, as well as the founder of the competition. – It is the management style that largely determines the effectiveness of the organization. The tournament is supposed to simplify integration activities of the company. On the other hand, it also provides an opportunity to show the results

of these processes on the outside. Without a shadow of a doubt, it is also an opportunity to experience extraordinary emotions.

– *We took part in the tournament for the first time and we are impressed with the organization quality. During the whole event, each staff member was eager to help. Fantastic atmosphere, location, supporters, leaders, I give it 10 out of 10* – says **Dariusz Tomaszewicz**, participant of the 2014 event.

BVB Cup is not only great fun for players, who are competing against their rivals on the beach. The organizers are going to take care of the fans and their loved ones as well. This is why this year they have also planned social events for them. These include Cross Fit classes on the beach, a special fan zone and of course the Kids Zone.

Fans can expect to win interesting prizes, as long as they take part in competitions prepared by the organizers. However, the power of supporters is needed the most. That is why, all the teams are counting on their fans' aid. The attendance at the last tournament was way more than the organizers expected. As in the previous years, matches are going to be refereed by licensed judges.

Pro Progressio, as the editor of modern business services media – Outsourcing&More Magazine and OutsourcingPortal.eu as well as Best2Invest.org, will also participate the games and will play against other players of Beach Volleyball Business Cup 2016. ☺

Szczegóły na stronie:
www.bvbcup.pl
oraz www.facebook.com/bvbcup/

VI Doroczna Konferencja ASPIRE – "The Dragon Wakes"

Data / Date: **11-12.05.2016**

Miejsce / Venue: **Kraków**

Organizator / Host: **ASPIRE**



IT w Instytucjach Finansowych

Data / Date: **11-12.05.2016**

Miejsce / Venue: **LESZNO koło Warszawy**

Organizator / Host: **Instytut Badań nad
Gospodarką Rynkową Gdańska Akademia
Bankowa**



II Ogólnopolski Kongres Zarządzania Ciągłością Działania

Data / Date: **12-13.05.2016**

Miejsce / Venue: **Warszawa**

Organizator / Host: **Success Point Sp. z o.o.**



Bussines Inteligence Trends

Data / Date: **18.05.2016**

Miejsce / Venue: **Warszawa**

Organizator / Host: **Pure Conferences**

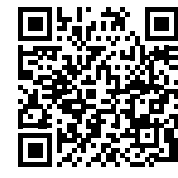


A-talks

Data / Date: **19-20.05.2016**

Miejsce / Venue: **Gietrzwałd**

Organizator / Host: **Axium Sp.J.**



16th Annual European Shared Services and Outsourcing Week

Data / Date: **24-26.05.2016**

Miejsce / Venue: **Dublin**

Organizator / Host: **SSON**



VIII SMART CITY

Data / Date: **09.06.2016**

Miejsce / Venue: **Wrocław**

Organizator / Host: **Success Point Sp. z o.o.**



Telemarketer Roku 2016

Data / Date: **16.06.2016**

Miejsce / Venue: **Warszawa**

Organizator / Host: **Stowarzyszenie Marketingu
Bezpośredniego**



Ciekawostki

Did you know?

75% respondentów jest przekonanych, że w ciągu sześciu miesięcy w razie utraty pracy znajdzie inne, a 69% – podobne miejsce zatrudnienia – Randstad

75%

75% of respondents are convinced they will find other job, and 69% similar type of employment within 6 months in case of losing their current job – Randstad

121 polskich uczelni prowadzi kierunki informatyczne
– Pro Progressio

121

121 of Polish higher education institutions runs the IT focused specializations
– Pro Progressio

Co najbardziej wpływa na lojalność klienta? Cena, jest dopiero na trzeciej pozycji (55%). Ważniejsza jest jakość produktów (88%) oraz obsługa klienta (72%).

– Call Center Inter Galactica

55%, 88%, 72%

What impacts the most the client's loyalty? Price is scarcely on third position (55%). More important is quality of products (88%) and customer service (72%)

– Call Center Inter Galactica

Polscy leasingodawcy sfinansowali inwestycje o łącznej wartości 13 mld zł, co oznacza 23 proc. wzrost wartości nowych kontraktów w skali roku

– Związek Polskiego Leasingu

13 mld PLN

Polish leasing providers have finalized the investments of total value of PLN 13 bln, what means 23% growth of new contracts in y/y perspective

– Polish Leasing Union

WIELOWYMIAROWE WSPARCIE SPRZEDAŻY według ASM GROUP

ASM GROUP to holding, zarządzający Grupą Kapitałową oraz działalnością operacyjną spółek zależnych, wchodzących w skład całej grupy. Spółki specjalizują się w kompleksowych usługach wsparcia sprzedaży i outsourcingu w Polsce i za granicą.



ASM SALES FORCE AGENCY to jedna z firm wchodzących w skład Grupy Kapitałowej. Spółka świadczy kompleksowe usługi wsparcia sprzedaży i outsourcingu w całej Polsce, wspiera klientów w efektywnym zarządzaniu sprzedażą i budowaniu wartości biznesu. Planuje i wdraża indywidualne, zoptymalizowane rozwiązania sprzedażowe, oparte na autorskim know-how.

Co wyróżnia ASM SALES FORCE AGENCY?

Znajomość rynku, zasięg działania, nieustanny rozwój oraz know-how krajowych i zagranicznych ekspertów. ASM SALES FORCE AGENCY dysponuje rozbudowaną siecią pracowników terenowych w całej Polsce. Posiada sprawdzoną bazę ponad 15 000 tys. promotorów, przedstawicieli handlowych, merchandiserów, konsultantów oraz hostess.

Dzięki rozwiniętym strukturom terenowym i szerokie-
mu zasięgowi działania, spółka jest w stanie zrealizować każdy projekt nakierowany na promocję i sprzedaż. Z usług spółki korzystają zarówno międzynarodowe koncerny, jak i lokalni producenci.

ASM SALES FORCE AGENCY oferuje pełen zestaw zintegrowanych działań zwiększających sprzedaż – od aktywności promocyjnych, poprzez outsourcing sił sprzedaży, produkcję, magazynowanie i logistykę, badania półki, leasing pracowni-
czy, aż po zaawansowany merchandising. ○

**Z usług Grupy Kapitałowej ASM GROUP
korzysta już ponad 600 Klientów.**



MULTIDIMENSIONAL SALES SUPPORT according to ASM GROUP

ASM GROUP is a holding that manages the Capital Group and operational activity of subsidiaries included in the whole group. The Companies are specialized in complex services of sales support and outsourcing in Poland and abroad.

ASM SALES FORCE AGENCY is one company that is included in the Capital Group. The Company provides complex services of sales support and outsourcing in the whole Poland, it support clients in effective sales management and development of business value. It plans and introduces individual and optimized sales solutions based on the original know-how.

What distinguishes ASM SALES FORCE AGENCY?

Knowledge of the market, scope of operation, continuous growth and know-how of national and foreign experts. ASM SALES FORCE AGENCY has a well-developed network of field workers in the whole Poland. It has a verified database of more than 15,000 promoters, commercial agents, merchandisers, consultants and hostesses.

Thanks to well-developed field structures and a wide range of operation, the company is capable of realizing any given project directed at promotion and sales. The company's services are utilized both by international corporations and local producers.

ASM SALES FORCE AGENCY offers a full set of integrated operations that increase sales, from promotional activities, through outsourcing of sales forces, production, warehousing and logistics, shelf research, employee leasing, to advanced merchandising. ○

**ASM GROUP provides its services
already to more than 600 clients.**



DISCOVER **OUR STRENGTHS** AND

YOUR OPPORTUNITIES
IN CREATING

A BPO/SSC WORKSPACE



FURNITURE MANUFACTURING

PROFESSIONAL SERVICES

WORKPLACE CONSULTING

SPACE PLANNING

DEDICATED PROJECT TEAM

FLEXIBLE DELIVERY

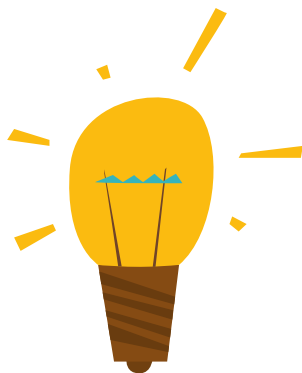
GLOBAL EXPERIENCE

LOCAL SERVICE

Find out more:

www.NowyStylGroup.com/BPO

NOWY STYL GROUP®



Outsourcing&More: Sprzedaż, to motor rozwoju przedsiębiorstw. Czy przedsiębiorcy jednak wiedzą, jak sprzedawać?

Andrzej Twarowski: To jest wbrew pozorom dość rozległe zagadnienie. Ludzie, którzy decydują się na otwarcie i rozwój własnego biznesu, są często głównym motorem napędowym sprzedaży w swoich firmach. Ich sukces wynika z kilku czynników. Po pierwsze, są bardzo zdeterminowani do osiągnięcia sukcesu – przecież to ich własny biznes. Przekłada się to na aktywność w działaniu, niepoddawanie się porażkom oraz konsekwencje w dążeniu do celu. Po drugie, bardzo często są oni twórcami produktu czy też usługi, co mimowolnie przedstawia ich w świetle wiarygodnego i przekonującego przedsiębiorcy, którego wiedza i zaangażowanie jest doceniane przez klienta. Po trzecie, cały czas wyciągają wnioski, nawet z trudnych sytuacji, szukają nowych rozwiązań, dopasowują się do sytuacji – innymi słowy cały czas się uczą.

Czy to oznacza, że przedsiębiorcy są doskonałymi sprzedawcami? Nie zawsze. Ich sukces wynika z pewnych naturalnych cech, które powinny zostać w odpowiedni sposób ukształtowane i wzmocnione. Sposób prowadzenia sprzedaży przez przedsiębiorców jest często intuicyjny, są naturщиками w sprzedaży. Wielokrotnie prowadzi to do istotnych błędów i niedociągnięć. Np., dość często twórcy danego biznesu w trakcie rozmów z klientem skupiają się na przekonywującej prezentacji zalet danego rozwiązania, a nie diagnozują na ile ta metoda mogłaby sprawdzić się u konkretnego klienta.

Zupełnie inaczej wygląda to wśród sprzedawców, czyli osób, które zatrudnił nasz pełen entuzjazmu i determinacji przedsiębiorca. Handlowcy, zwłaszcza świeżo zatrudnieni, muszą głównie bazować na swoich nawykowych kompetencjach sprzedażowych. Właściciel jest głównym sprzedawcą, poza tym, zajmuje się finansami, produkcją czy realizacją usług, prawem i każdym innym obszarem, w który jest zaangażowany każdy przedsiębiorca. Jego naturalne atuty jak zapał, wewnętrzna wiarygodność oraz fachowość bardzo często rekompensują ewentualne braki w warsztacie sprzedażowym. Zatrudnia kolejnych handlowców, którzy często są



na zupełnie innym poziomie zaangażowania i kompetencji. Rodzi to bardzo duży rozdźwięk i często frustracje przedsiębiorcy, odnośnie wyników i zaangażowania handlowców.

O&M: Niby każdy wie, że od sprzedaży zależy rozwój firm, ale jednak wielu przedstawicieli handlowych wręcz boi się sprzedawać? Czego najbardziej boją się handlowcy?

AT: Wiele handlowców boi się czegoś, co teoretycznie każdy rasowy handlowiec powinien robić, mianowicie aktywnego poszukiwania nowych klientów, zwanego w żargonie sprze-

BÓL KLIENTA ISTOTĄ SPRZEDAŻY



– Wywiad
z **Andrzejem Twarowskim**
– członkiem zarządu
Sandler Training

Fot. Maciej Biedrzycki

dażowym prospektingiem. Jest to związane z obawą przed odrzuceniem. Jest to zupełnie naturalna obawa. Jeśli handlowiec ma do wykonania 100 telefonów, z czego statystycznie umówi ok. 10 spotkań, to 90 razy usłyszy „NIE”. Nie wszyscy handlowcy są odpowiednio do tego przygotowani mentalnie. Trzeba posiadać odpowiednią dojrzałość i dystans do siebie i swojej roli, żeby nie odbierać kolejnych odmów personalnie. W tego typu sytuacjach dodatkowo pomagają skupienie się i koncentracja na realizacji celu. Np., kolejna ósma odmowa nie jest wtedy powodem do załamania, ale kolejnym krokiem

do umówienia spotkania z klientem. Poza tym pokutuje tu również sztamowość podejścia, czyli swego rodzaju braki kompetencyjne.

Ta obawa prowadzi do takich skutków jak odkładanie działań prospektingowych – „dzisiaj nie podzwonię, bo to nie mój dzień”, albo „mam przecież oferty do napisania”. Odkładanie prospektingu powoduje u handlowców koncentrację na obsłudze i sprzedaży do aktualnego portfela klientów. Nie ma oczywiście nic złego w dbaniu o aktualnych klientów, acz-

kolwiek, często nie generuje to jednak satysfakcjonującego wzrostu. Bywa to również swego rodzaju grą pozorów: „Mam tyle roboty, żeby obsłużyć aktualnych klientów, że nie mam czasu na szukanie nowych klientów”.

Niechęci i odkładanie prospektingu przekładają się również na kurczowe trzymanie się szans sprzedażowych, które być może już dawno przestały być aktualne i możliwe do zamknięcia. Wygląda to często tak, że handlowcy mają poptwierzane w CRMie szanse sprzedażowe, które widnieją tam od wielu miesięcy. Dodatkowo, nie prowadzą realnych działań idących w kierunku popchnięcia do przodu procesu sprzedażowego czy też jego zamknięcia. W efekcie, z menadżerami prowadzą swoją grę pozorów: „mam tyle poptwierzanych lead’ów, w związku z tym nie prowadzę aktywnej sprzedaży”. Lepiej trzymać otwarte tematy w CRMie, bo dają iluzję, że coś z tego będzie. Jeśli handlowiec by je zamknął, to de facto zostałby zmuszony do aktywnego poszukiwania klientów.

O&M: Czym jest ból klienta i jak należy do niego docierać?

AT: To jest bardzo ciekawe pytanie. Warto na początku zdefiniować jak rozumiemy potrzebę i czym ona się różni od owego bólu. Bardzo często dla zobrazowania tych dwóch pojęć, podczas szkolenia pytam się uczestników co planują w najbliższym czasie kupić (wykluczając oczywiście rzeczy związane z podstawowymi potrzebami). Padają różne odpowiedzi: samochód, dom, nową maszynę produkcyjną, szukają fotografa na swój ślub. Mamy zatem zdefiniowaną potrzebę, którą możemy doprecyzować: Jaki samochód? Jaka marka? Jaki silnik, wyposażenie, kolor? Czy dobre zdefiniowanie potrzeby pokazują nam zatem cały obraz po stronie klienta? Otóż nie. Po zadaniu kolejnego pytania: z jakiego powodu planujesz ten zakup?, to nagle okazuje się, że większość osób podaje bardzo konkretne, często kluczowe powody takiej decyzji. Na przykład: „szukam większego samochodu, w tym już się nie mieścimy z rodziną i zarówno przy zakupach codziennych, jak i przy wyjeździe na wakacje jest masakra”, albo „buduję dom, bo w mieszkaniu ciągle się coś dzieje i nie mam miejsca dla siebie, gdzie mógłbym spokojnie poprzebywać sam ze sobą”, czy „aktualna maszyna przestała być wystarczająco wydajna, poza tym często się psuje, powoduje to zatory produkcyjne i wysokie koszty serwisu”.

Czyli nawet dobrze zdefiniowana potrzeba jest często wierzchołkiem góry lodowej w rzeczywistości klienta. Inaczej mówiąc, ból jest zdefiniowaniem przyczyn, powodów, realnych motywów klienta, które skłoniły go lub mogą skłonić do zakupu danego produktu czy usługi. Ok, można by powiedzieć no, ale co z tym fotografem na ślub. Powodem jest sam ślub. To jest dobry przykład, pokazujący, że często bardzo istotnym powodem kierującym klientami jest obawa przed wystąpieniem pewnych problemów w przyszłości. Bo co by się stało, jeśli Panna Młoda będzie niezadowolona z jakości zdjęć

ślubnych? Nagle może się okazać, że cena przestaje już grać kluczową rolę w doborze danego usługodawcy.

Dodatkowo chciałbym jeszcze dopowiedzieć, dlaczego nazywany te motywy bólem, a nie np. „prawdziwymi motywami”. Co do zasady, klienci mogą się kierować dwoma głównymi motywami zakupowymi: chęć uzyskania czegoś pozytywnego lub uniknięcia problemu/wyzwania. Oba motywy często ze sobą współgrają. Uniknięcie straty (ból) jest jednak średnio dwukrotnie silniejszym motywem do działania niż chęć uzyskania zysku (korzyść). Opisał to Daniel Kahneman, który dostał nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii za teorię pespektyw.

Dlatego pokazujemy w Systemie Sprzedaży Sandlera, że jeśli klient ma wyzwania, bolączki czy obawy i uda się z nim otwarcie porozmawiać na temat jego rzeczywistości, to sprzedający przestaje być naciskającym handlowcem, a staje się doradcą, który pomaga rozwiązać problem po stronie klienta.

O&M: Prawda jest taka, że nie lubimy natarczywych handlowców. Jakie błędy najczęściej popełniają przedstawiciele handlowi?

AT: Większość sprzedawców działa wg podobnego modelu działania. Nazywamy to często tzw. tradycyjnym systemem sprzedażowym. Sprzedawcy działający w ramach tego modelu skupiają się głównie na sprzedaży cechy i zalety, zalewając klienta informacjami. Widzimy bardzo często, że sprzedawcy próbują się mentalnie schować za prezentacją, którą mają przygotowaną na początek spotkania. Mają również przygotowane gotowe argumenty na główne obiekcje klienta, po których to stosują, którąś ze sprawdzonych technik zamykania sprzedaży typu: „W poniedziałek cena pójdzie w górę”, „Lepszy będzie dla Pana początek czy koniec przyszłego tygodnia?” Dodatkowo naciskają na klienta na siłę, przekonując do swoich racji i produktów. W internecie krąży takie nagranie, gdzie sprzedawca po kilkuminutowym monologu z swojej strony, próbuje skonkludować swoją wypowiedź słowami: „rozumiem, że jest Pan zainteresowany taką okazją, tak?”.

Tego typu podejście stało się już teraz „klasyką gatunku”. Przyczyniło się to do stworzenia przez klientów własnego systemu obronnego, który znacząco ograniczył skuteczność działania tradycyjnych metod sprzedażowych. Klientów mało interesują cechy i parametry produktu. Klienci chcą rozwiązania swoich problemów, a nie słuchania litanii nudnych informacji produktowych, czy informacji w ilu krajach działa dana firma, czy też jakie posiada nagrody, wyróżnienia i certyfikaty jakości. Sprzedawca, który koncentruje się na radzeniu sobie z obiekcjami, tworzy system „pozytywnej sprzedaży”, który przejawia się takimi tekstami jak „będzie Pan zadowolony”, czy „mamy innowacyjne rozwiązanie

REKRUTACJA TO NASZA PASJA

SPECJALIZUJEMY SIĘ W BRANŻACH:

SSC/BPO/CSR, Finanse i Księgowość, Inżynieria
Bankowość i Ubezpieczenia, Sprzedaż & Marketing,
HR & Administracja, IT & Nowoczesne technologie,
Farmacja & Biotechnologia & Medycyna



People Sp. z o. o.

Al. Niepodległości 18,
02-653 Warszawa,
tel.: +48 22 331 54 54

WWW.PEOPLE.COM.PL

dopasowane do potrzeb klienta". Klienci bardzo łatwo przejmują kontrolę w tej grze. Klienci znają również na wylot klasyczne triki zamykania sprzedaży i nie łapią się na nie.

Podsumowując, wszelka sztampowość, podsycona naciskiem i nadmiernym przekonywaniem powoduje, że klienci wycofują się za mury obronne swojego systemu reagowania na sprzedawców. W efekcie trudno dotrzeć do prawdziwych potrzeb i motywacji klienta.

O&M: Czy każdy może być sprzedawcą? A może niezbędne jest wrodzone posiadanie pewnych cech?

AT: Sprzedaż jest zdecydowanie rzemiosłem, którego można się nauczyć. Ale pewnie nie każdego....

Jakie cechy sprzyjają zatem osiągnięciu sukcesu w tym zawodzie? Otóż są to pewne cechy uniwersalne, niezależne od rodzaju sprzedawanego produktu czy usługi. Przede wszystkim jest to ambicja i dążenie do celu. Osoby silnie zorientowane na cel i stawiające sobie wysoko poprzeczkę, zwykle radzą sobie bardzo dobrze w sprzedaży. Dodatkowo warto, żeby sprzedawca był osobą wykazującą się inicjatywą, chęcią podejmowania działań i zdolnością do ich kończenia. Ważne jest również aby sprzedawca akceptował odpowiedzialność i szukał ew. powodów niepowodzeń w sobie, a nie w czynnikach zewnętrznych.

Pozostałe cechy są już bardziej związane z typem sprzedaży, który jest dominujący w danej branży. I tak, na przykład w sprzedaży doradczej duże znaczenie ma zdolność do rozwiązywania problemów. W sprzedaży transakcyjnej umiejętność kontroli i zamykania sprzedaży, a w sprzedaży do stałego portfela klienta, umiejętność budowania i rozwijania relacji.

O&M: Co by Pan poradził osobom, które chcą zacząć się realizować jako sprzedawcy?

AT: *Po pierwsze*, zachęcam do odwagi w podejmowaniu tego wyzwania i traktowania go jako możliwość bardzo ciekawego i rozwijającego zawodu. Czasem, według mnie pokutuje percepcja, że do sprzedaży trafiają osoby, którym nie udało się w innych zawodach np. prawnika, lekarza, inżyniera. Warto przełamywać ten stereotyp. Jest to zajęcie bardzo ciekawe, rozwijające, a zarazem szalenie trudne.

Po drugie, warto dobrze się przygotować. Oczywiście najlepiej przejść przez solidny proces szkoleniowy, ale na początek warto kupić kilka wartościowych książek dotyczących sprzedaży. Nie chciałbym jednak uprawiać tutaj kryptoreklamy. System Sprzedaży Sandlera jest opisany w Polsce w dwóch książkach, ale na rynku istnieje bardzo dużo interesujących pozycji w tym obszarze.

Po trzecie, zachęcam do odwagi i konsekwencji w próbowaniu nowych metod, które mogą spowodować wyróżnienie

się z tłumu pozostałych sprzedawców. Porażki w sprzedaży przyjdą na pewno. Wygrywają na koniec Ci, którzy potrafią się z tych porażek uczyć i wyciągać wnioski.

O&M: Dziękuję za rozmowę. ○



CUSTOMERS' PAIN AT THE HEART OF SALES

– an interview with
Andrzej Twarowski
– Sandler Training Management
Board Member

Outsourcing&More: Sales is the driving force behind growth. However, do businessmen know how to sell?

Andrzej Twarowski: Despite the appearances, that is a very broad issue. People who decide to open and develop their own business are often the main driving force behind sales in their companies. Their success is down to a number of factors. Firstly, their determination to be successful - after all it is their own business. That translates directly into active effort, not giving up in the face of failure and consistent pursuit of goals. Secondly, in many cases they are the creators of a given product or service, which inadvertently makes them seem like a more

credible and persuasive entrepreneur, whose knowledge and commitment is appreciated by clients. Thirdly, they try to learn all the time, even from difficult situations, they are looking for new solutions, adapt to the situation – always in pursuit of that valuable gem of knowledge.

Does that mean that businessmen are ideal salesmen? No, not always. Their success stems from certain natural qualities, which should be appropriately shaped and bolstered. Businessmen often approach sales in an intuitive manner; they are the sales abecedarians. This often leads to major



BUSINESS TEAM

errors and smaller imperfections. For example, we often see that during talks, founders of a given business, overly focus on a convincing presentation of the strengths of a given solution, and fail to diagnose the feasibility for applying the given method at that customer.

The story is completely different when it comes to salesmen, or persons whom our enthusiastic and determined businessman employed. Those in sales, especially the greenhorns, primarily have to rely on their habitual sales skills. The owners are the head salesmen, but they are also involved with finances, production or performance of services, the legal side and any other area, which every business has to deal with. Often their natural attributes, such as zeal, inherent credibility and professionalism, compensate for any deficiencies in terms of the sales tools. They engage further salesmen, who often represent an entirely different level of commitment and competence. This leads to discord and often frustration on the part of the businessman, pertaining to the results and commitment of salesmen.

O&M: It seems that everyone is aware that company growth depends on sales, but even so, many sales representatives are almost scared of making sales? What is the salesman's biggest fear?

AT: Many salesmen are afraid of that thing, which, in theory, every thoroughbred salesman should do: actively search for new customers, known as prospecting in the sales jargon. This is associated with the fear of rejection. It is a very natural fear. If a salesman needs to make 100 telephone calls, out of which on average they manage 10 leads, that means that they'll hear "NO" 90 times. Not all salesmen have the right mindset for that. You have to be mature and be able to step back and not take your role too personally, so that the rejections do not affect you. Concentration and focus on a given goal are of tremendous help in such situations. For example, the eighth rejection in a row is not a reason to break down, but just another step to reaching a customer who'll say "YES". Apart from that, a clichéd approach is taking its toll here, which in reality means there are skills gaps.

It is fear which leads to consequences such as putting off prospecting efforts – "I'll not make my calls today, it's just not my day", or "well I do have quotes to prepare". Putting off prospecting means salesmen focus on sales and servicing the current portfolio of customers. And of course, there is nothing wrong with looking after loyal customers, however, more often than not, it fails to generate satisfactory growth. It can also lead to cheating yourself. "I have so much work with my current customers that I have no time to seek out new ones."

Reluctance and putting off prospecting also translate into holding onto sales opportunities, which have ceased to be valid and the opportunity to close them expired a long time ago. It often ends up with salesmen having numerous sales opportunities open in the CRM, but which have been sitting there for months. Additionally they do not do anything to push the sales process forward or to close it. And they try to play blind man's bluff with managers "I have so many active leads and that prevents me from active sales" It's better to keep a few open leads in the CRM as this creates an illusion that a sale is just around the corner. If a salesman closes them, then effectively they would be forced to look for new customers.

O&M: What is customer's pain and how can you reach it?

AT: This is a very interesting question. At the outset it would be worthwhile to define need and how it differs from the pain in question. Very often, during workshops, to paint a picture of the two concepts I ask the participants what they plan to purchase in the near future (of course excluding the items associated with basic needs). I hear various answers: car, house, new production machine, they are looking for a photographer for their wedding. Thus we have a defined need which we can elaborate on: What car? What make? What engine, spec, colour? Does an accurate definition of the need let us see the entire picture as seen by the customer? Well, no. After asking the next question: for what reason are you planning this purchase?, it suddenly transpires that most cite specific, often key reasons for this decision. For example: "I am looking for a bigger car as the family is now too big, both when just going shopping not even mentioning holiday trips", or "I am building a house as the flat is too small, I don't have my own space where I could be left alone in peace to be with myself", or "the output of this machine is not sufficient anymore, it also breaks down quite often, causes production bottlenecks and high maintenance costs".

So, even a well defined need is often just the tip of the iceberg in the client's reality. In other words, pain is defining the causes, reasons, the customer's real motives, which convinced them or will convince them to purchase a given product or service. OK, but then you could say, what about the wedding photographer? The reason is the wedding itself. That is a good example, which shows that often a very significant reason driving customers is fear of certain problems occurring in the future. Because what would happen if the bride isn't happy with the quality of the wedding photographs? Suddenly it might seem that price is no longer the key factor in selecting a given service provider.

Additionally, I would like to say why we call these motives "pain" and not "real motives". As a rule, customers are affected by



the two main sales motives: the willingness to get something positive or to avoid a problem / challenge. Often both motives are intertwined. However, on average avoidance of loss (pain) is twice as powerful a motive to act than the yearning benefits (gain). Daniel Kahneman, who was awarded the noble prize for economics for his theory of prospecting, described this.

That is why, in the Sandler Sales Methodology we demonstrate, that of a customer is facing challenges, problems of fears, and we are able to talk to them openly about their reality, then the salesman ceases to be seen as an obnoxious trader and becomes an advisor who is on the customer's side, helping them to solve their problems.

O&M: The truth is that we do not like pushy salesmen. What are the most common mistakes salesmen make?

AT: Most salesmen operate pursuant to a similar model. We often call this the traditional sales system. Salesmen acting within the scope of this model focus mainly on selling qualities and benefits, flooding the customer with information. We often see that salesmen try to mentally hide behind a presentation which they have ready for the start of their meeting. They also have ready arguments at hand to counter the main objections of the customer, after which they rely on one of the tried and tested sales closure techniques: "On Monday the price will go up", "What will be better for you, the start or the end of next week?" Additionally they pressure the customer, forcibly convincing customers to jump on the bandwagon and purchase the product. On the internet there is a film, where a salesman, after a monologue which goes on for a few minutes, attempts to conclude his efforts by saying "so I understand that you are interested in this special offer?".

Approach of this type has long been outdated. It resulted in customers building their own defence mechanisms, which significantly reduced the effectiveness of the traditional sales methods. Customers are not that interested in the qualities and parameters of a product. Customers are not looking for a solution to their problem, they do not want to listen to a litany of boring product information, or in how many countries a given company operates, or the awards, prizes or quality certificates it won and holds. A salesman who focuses on dealing with objections, creates a "positive sales" system, full of phrases like "you will be happy with this" or "I have an innovative solution just adopted for the customer's needs". Customers are very good at taking over control in this game. Customers also know the ins and outs of classical sale closing tricks and do not fall for them.

To summarise, all standards lines, backed up by pressure and over-eagerness cause customers to go back behind the



defensive walls of their salesmen alarm systems. As a result, it is often difficult to reach the real needs and motivations of a customer.

O&M: Can anyone be a salesman. Perhaps some natural traits are indispensable?

AT: Selling is definitely an art which can be taught. But perhaps not everyone can learn it.....

So what traits help in achieving success in this job? Well, there are some universal traits, regardless of the type of goods or services in question. First and foremost it is ambition and goal orientation. Persons, strongly focus on their goal and who constantly raise the bar, usually cope very well when it comes to sales. Additionally, it is good if a salesman shows initiative, the willingness to act and ability to bring their actions to an end. It is also important for a salesman to accept responsibility and look for the causes for any failures in themselves and not external factors.

The other traits are linked with the type of sales which dominate in a given industry. And thus, for example, in consultancy sales, the ability to solve problems is of significance. In transaction sales it is the ability to control and close sales, and in selling to a permanent portfolio of clients the ability to build and develop relations.

O&M: What would your advice be to those who want to be successful in sales?

AT: *Firstly*, I encourage to be bold in taking up this challenge and to treat it as an opportunity to enter a very interesting profession. I think sometimes there is a perception that those who have failed in other professions, like lawyers, doctors or engineers, go into sales. This stereotype should be busted. It is a very interesting activity, where one can grow, but also amazingly difficult.

Secondly, it is worthwhile to be well prepared. Of course, a thorough training process would be best, but at the outset a few good books on sales will suffice. However I do not wish for this to be an advertorial. Two books in Poland tackle the Sandler Sales Methodology, but there are numerous interesting positions on the market in this area.

Thirdly, I encourage to be bold and consistent in trying out new methods, which might mean that you stand out from the crowd of other salesmen. There is no doubt that there will be failures in sales. In the end the winners are those who are able to learn from them.

O&M: Thank you very much. ○

Droga do zwiększenia liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych



Małgorzata Sacewicz-Górska,
Koordynator ds. Public
Relations
w ManpowerGroup



Rynek pracy udowadnia, że warto zwiększać udział kobiet wśród liderów firm. Niektórzy uważają, że problem został rozwiązany, jednak dane pokazują nam, że jest inaczej.



Globalni liderzy twierdzą,
że może zająć średnio

17 LAT
zanim szanse
DLA KOBIET
zostaną wyrównane.

22 LATA
to przewidywania
kobiet z pokolenia Y



Źródło: Raport ManpowerGroup „7 kroków do świadomego wprowadzania kobiet na stanowiska kierownicze 2016”.

Kobiety stanowią ponad 50% światowej siły roboczej, jednak zajmują mniej niż 25% spośród stanowisk kierowniczych. Jako ManpowerGroup chcieliśmy przyjrzeć się problemowi nierówności bliżej, by móc przygotować na tej podstawie praktyczne porady, które pomogą organizacjom osiągnąć równowagę i zbliżyć się do realizowania idei świadomego wprowadzania kobiet na stanowiska kierownicze. Przeprowadziliśmy więc badania jakościowe w oparciu o szczegółowe rozmowy z globalnymi liderami, zarówno kobietami jak i mężczyznami, reprezentującymi firmy zatrudniające ponad pół miliona pracowników w 25 krajach.

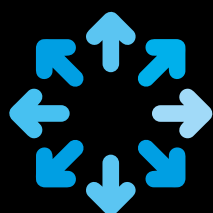
Nasze badania prowadzą do jasnych wniosków. Powinniśmy przejść od mówienia o różnicowaniu do podjęcia rzeczywistych działań dających faktyczne wyniki. W ramach raportu eksperckiego ManpowerGroup, przygotowaliśmy więc siedem praktycznych porad, adresowanych do osób, pracujących w przedsiębiorstwach na całym świecie. Zastosowanie ich pozwoli osiągnąć punkt równowagi na rynku pracy, w którym kobiety będą szybciej i częściej osiągać stanowiska kierownicze.

Czy możemy pozwolić sobie by czekać na zmianę?

Różnice pomiędzy płciami, pokoleniami i regionami geograficznymi są znaczące. Zdaniem przebadanych przez ManpowerGroup liderów oczekiwane wyrównanie szans pomiędzy kobietami i mężczyznami na rynku pracy zajmie średnio 17 lat. Obserwujemy wprowadzane zmiany, ale osiągnane dzięki nim postępy są bardzo powolne. Kluczowym problemem, jaki zidentyfikowano na podstawie rozmów z respondentami, jest mocno zakorzeniona w społeczeństwie męska kultura, co potwierdzają nawet osoby o ugruntowanej pozycji w świecie biznesu.

Czy możemy sobie pozwolić na czekanie na kolejne pokolenie? I czy nie ryzykujemy straty potencjału ludzkiego, jeżeli kobiety rozczarują się światem korporacji? Już teraz głosują przeciw obecnemu status quo, odchodząc od pracodawców, którzy ich nie doceniają, do firm z większym dla nich potencjałem, lub też zakładając swoje własne działalności. Niemal połowa z małych i średnich przedsiębiorstw jest w sposób większościowy lub równoprawny

Aktualności, Artykuły, Raporty



outsourcing
portal



Nieograniczony bezpłatny

dostęp do publikacji
na temat Outsourcingu

www.outsourcingportal.pl

prowadzona przez kobiety. W Wielkiej Brytanii od 2008 r. udział kobiet wśród samozatrudnionych wzrósł do blisko jednej trzeciej. W USA do 2018 r. jedna trzecia wszystkich nowych stanowisk pracy powstanie w przedsiębiorstwach będących własnością kobiet. Należy więc wprowadzić oczekiwaną zmianę, albo firmy stracą cenne talenty. Zmianą muszą pokierować prezesi, zwłaszcza mężczyźni, aby wykazać zaangażowanie w ideę wprowadzania kobiet do kierownictwa. Dobrą wiadomością jest fakt, że mężczyźni mają tego świadomość.

Do oczekiwanej zmiany nie dojdzie bez zmian w nastawieniu. To kultura ją wprowadzi, a nie polityka. 59% przebadanych przez ManpowerGroup liderów uważa, że jedynym najważniejszym działaniem, jakie może przeprowadzić organizacja w celu promowania zwiększenia liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych, jest stworzenie kultury neutralnej pod względem płci. 58% respondentów twierdzi, że odpowiedzialność za działania spoczywa na organizacji, a nie na samych zainteresowanych.

Co mogą zrobić liderzy, aby wesprzeć kobiety w osiąganiu ról kierowniczych?

Wyniki naszego badania mówią wyraźnie: kobiety nie chcą być faworyzowane, a jedynie dążą do wyrówna-

nia szans. Zapytane, co zapewnia im wsparcie na stanowiskach kierowniczych, wymienili elastyczność – nie preferencyjne zasady działania, ale większe ukierunkowanie na wyniki, co zapewnia im większą kontrolę nad sposobem i czasem wykonywania pracy.

42% liderów uważa, że elastyczność pracy to klucz do zwiększenia udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych. Takie zindywidualizowane podejście wymaga kultury ceniącej wyniki i osiągnięcia. 33% respondentów twierdzi, że rozbieżności pomiędzy płciami zmniejszy poprawa polityki personalnej – zero tolerancji dla dyskryminacji płciowej, okresowa weryfikacja równowagi dla płci oraz zagwarantowanie uczciwych praktyk w stosunku do pracujących matek. Kobiety o ugruntowanej pozycji lidera zdają sobie też sprawę z korzyści płynących z połączenia pracy i życia prywatnego. Dlatego też mężczyźni z grupy ugruntowanych liderów muszą wiele przemyśleć, aby wypracować kulturę wspierającą wszystkich pracowników w długoterminowej perspektywie.

Siedem kroków do świadomego wprowadzania

Wykorzystując informacje otrzymane od liderów oraz nasze własne obserwacje i doświadczenia, eksperci ManpowerGroup określili siedem praktycznych kroków, które pozwolą organizacjom przejść od prowadzonych w kółko rozmów na temat świadomości i nieświadomych uprzedzeń do punktu równowagi. Dzięki temu osiągną rzeczywisty parytet. Co istotne, nie są to porady adresowane do Działów HR, a do osób stojących na czele firm.

1.

Zacznij od zmieniania siebie. Uwierz w ideę równości i jej wartości dla rynku pracy oraz firm. Zmiana musi być autentyczna. Jeżeli nie, będzie postrzegana tylko jako moda, która dziś jest, a jutro jej nie ma.

2.

To kierownictwo musi być właścicielem procesu zmian. Nie przekazuj tej roli innym. Odpowiedzialności za parytet płci nie można przekierowywać na HR. Aby zaangażowanie było autentyczne i spójne ze strategią działalności, zmiana musi przepływać od góry i być widoczna w zespole kierownictwa. HR natomiast może pomagać w jej ułatwieniu i wspierać ją.

3.

Zamiast mówić „brakuje jej doświadczenia”, zapytajmy „co możemy zrobić, by się udało?”.

4.

Zatrudniając pracowników dobierajmy do zespołów osoby ceniące wartość człowieka. Osoby zarządzające organizacją powinny również być orędownikiem tych zmian, osobiście je promując. Działy HR mogą pomóc kierownictwu w ułatwie-

5.

niu zmiany, szkolenia mogą zwiększać świadomość. To jednak liderzy muszą zmienić kulturę firm.

Określenie strategii działania. Samo zwiększenie udziału kobiet nie przyczyni się do zmiany.

6.

Przyglądanie się danym na poziomie ogólnym nie wystarczy, gdyż prowadzi do powstania „gett” złożonych wyłącznie z kobiet oraz do zajmowania przez kobiety wyłącznie stanowisk pomocniczych, zamiast decyzyjnych.

7.

Wzięcie odpowiedzialności za cały proces. Ustalaj mierzalne oraz możliwe do realizacji cele. Określ spuściznę talentów – w jaki sposób dojdzie do zmian oraz co zostanie zrealizowane w danym terminie. Planuj to zagadnienie tak samo, jak strategiczne priorytety biznesowe lub inwestycje. Prawdziwa zmiana wymaga czasu, koncentracji i dyscypliny. ○

Steps to Accelerating More Women Into Leadership



The labor market proves that we should increase the participation of women among leaders of companies. Some believe that problem has been solved, but the data show us that the reality is different.



Source: Raport ManpowerGroup „7 kroków do świadomego wprowadzania kobiet na stanowiska kierownicze 2016”.

Women make up more than 50% of the global workforce, but less than 25% of women have senior leadership roles. We wanted to provide practical recommendations that will help organizations reach the tipping point and move closer to Conscious Inclusion. We commissioned qualitative research carrying out in-depth interviews with 222 leaders globally, representing companies with over half a million employees, in 25 countries. We talked to Emerging and Established Leaders, female and male, age 28 - 59, to get views from different levels of the organization as well as a generational perspective from Millennials, Gen X and Baby Boomers.

Our research points to clear conclusions. We need to move from talking about diversity to taking real action that achieves real results. In the ManpowerGroup's report, we have presented seven practical steps – real steps for real people working in businesses around the world – to reach the tipping point where women will accelerate into leadership roles, faster.

Can we afford to wait for a change?

The differences between Gender, Generations and Geographies are stark. Overall, Leaders believe it will take an average of 17 years to level the playing field – still another generation away, even for Millennials. Progress is happening but at a glacial rate. Entrenched male culture is identified as the key obstacle – even Established Male Leaders agree.

Can we afford to wait another generation? And do we risk losing out on human potential if Millennial females become disillusioned with the corporate world? Women are already voting with their feet. Almost half of all small and medium-sized enterprises are majority or equally-led by women. In the U.K., since 2008 the share of women in self-employment has increased to almost one-third. In the U.S., one-third of all new jobs created will come from women-owned businesses by 2018. Millennials need to drive new behaviors or companies will lose valuable talent. Change must be led by CEOs, especially males, to demonstrate commitment to getting women into leadership. The good news is men know this. And as the

majority of leaders setting policy are male, they have the power to make change happen.

Overcoming unconscious bias, stereotyping and an entrenched male leadership culture is not easy for women on the way up, nor once they have a seat at the table. Established Female Leaders acknowledge familiar obstacles throughout their career – lack of role models, gendered career paths into support functions like HR and Communications, and a lack of access to sponsors and an influential network. They also talk of having to behave like a man to get to the top, yet once there are unsure of the behaviors expected.

Wishful thinking, patience and a laissez-faire approach have proven change will not happen. Culture creates change, not policy. Over half of Leaders believe the single most powerful thing an organization can do to promote more women leaders is to create a gender neutral culture. And 58 percent say that responsibility for action lies with the organization, not with the individuals themselves.

What can leaders do to support women into leadership?

Our research is clear: women are not looking for favors, just a level playing field. When asked about what supports

women in leadership, women said flexibility – not a tilted playing field, but more focus on outcomes that allow them greater control over how and when they get work done. Males also say leaders need to collaborate with female colleagues and champion Emerging Female Leaders. The best male leaders are taking women to one side and asking them what they need to succeed, demonstrating their commitment. Now that is good news.

42 percent of Leaders believe flexible working is key to getting more women into leadership. This One Size Fits One approach requires a culture that values performance and output over presenteeism. 33 percent say that better policies – zero tolerance for gender discrimination, periodic reviews of gender balance and fair practices towards working mothers – would reduce gender bias. And One Life is more than a Millennial aspiration – Established Female Leaders realize the benefit of blending work and home too. So Male Established Leaders have a lot to consider to get the culture right to work for all in the long term.

Seven steps to conscious inclusion

Building on what Leaders told us and on our own commitment and experience, we have identified seven practical steps. These Seven Steps will accelerate organizations from circular conversations around awareness and unconscious bias to the tipping point that will help them achieve Conscious Inclusion and eventually parity.

1. Change yourself first. It must be authentic.

The CEO needs to own the issue. Gender parity cannot be delegated to HR. For commitment to be authentic and aligned with business strategy, change must flow from the top and be demonstrated by the leadership team. HR can help facilitate and support it.

3. Flip the question. Instead of saying, “she doesn’t have the experience,” ask, “what do we need to make it work?”

Hire people who value people. They will figure out how to optimize all human potential, including women. They will be open to strategies that support One Life – balancing the integration of work and home, measuring success on performance and quality of output, not presenteeism. They will support people to plan and manage for career ‘waves’ not ladders.

5. Accountability sits with senior leadership and decision makers to promote a culture of Conscious Inclusion. HR can help leaders facilitate change; training can raise awareness. Leaders must change the culture.

6. Simply increasing female representation will not shift the needle. Women and men must be represented at all levels and in every business unit. Women need to be coached and sponsored to succeed, and they need experience and exposure to advance.

7. Be accountable, set measurable and achievable outcomes. In business, it is about outcomes and what you want to achieve. Every hiring and promotion decision can be justified but if that isn’t moving closer towards the tipping point then Conscious Inclusion and gender parity just won’t happen. Plan for it as if it were a strategic business priority or investment. True change takes time, focus and discipline. ○

BEZPIECZEŃSTWO DANYCH – WYZWANIA CONTACT CENTER



Od cyberzagrożeń i naruszeń danych do przywłaszczeń w mediach społecznościowych i ataków na urządzenia mobilne – oszustwa są zjawiskiem powszechnym, które intensywnie się rozprzestrzenia. Naruszenia bezpieczeństwa są istotnym problemem dla wielu firm. Atakujący są sprytni, inteligentni i coraz bardziej sprawni w swoich wysiłkach, zmierzających do kradzieży poufnych danych.

Według globalnego badania Ponemon Institute, które objęło ponad 350 firm z 11 krajów, średni całkowity koszt związany z naruszeniem danych wzrósł w 2015 r. o 23% w porównaniu z 2013 r., co daje ok. 3,8 mln dolarów strat. Badanie wykazało, że najbardziej narażone na naruszenia były branże – opieka medyczna, edukacyjna, farmaceutyczna i finansowa, a najmniej transportowa i sektor publiczny.

Podczas gdy koszt naruszenia danych pozostawał na stosunkowo stałym poziomie w większości branż, w sektorze retail nastąpił znaczny wzrost ze 105 mln dolarów straty w 2014 r. do 165 mln dolarów w roku ubiegłym.

Pomimo odpowiedniego zarządzania i wdrożonych narzędzi zapobiegających oszustwom, firmy będą zawsze na pewnym poziomie ryzyka. Oszuści korzystają z zaawansowanych technik i strategii w poszukiwaniu słabości systemowych, umożliwiających dostęp do poufnych danych. Ze względu na dużą liczbę zatrudnianych pracowników, którzy mają dostęp do tajnych informacji, to właśnie contact centers padają często ofiarą cyberprzestępców.

Dla wielu decydentów stało się jasne, że rosnąca liczba zagrożeń wyznacza kierunek, w jakim muszą podążać firmy. Przetwarzając i udostępniając dane osobowe oraz poufne dane klientów za pomocą coraz większej

liczby kanałów, przedsiębiorstwa muszą szukać centrów obsługi klienta – partnerów, którzy dysponują odpowiednio wykwalifikowanym personelem oraz nowoczesnym zapleczem technologicznym gwarantującym bezpieczeństwo przetwarzanych danych.

Odpowiednio wyszkoleni pracownicy

Pierwszym i istotnym elementem budowania lojalnych oraz godnych zaufania zespołów contact center jest skuteczny proces rekrutacji i selekcji.

Kolejnym krokiem jest odpowiednia edukacja pracowników, na którą powinny składać się m.in. szkolenia z zakresu przeciwdziałania atakom zewnętrznym. Zawiera się w tym również jasna komunikacja, dotycząca procedur postępowania z poufnymi danymi osobowymi i finansowymi.

Edukowanie pracowników na temat technik wykorzystywanych podczas kradzieży informacji jest bardzo ważną metodą prewencyjną.

Zdaniem globalnej organizacji ACFE (Association of Certified Fraud Examiners), która bada oszustwa, najlepszym sposobem na zapobieganie nadużyciom wewnątrz organizacji jest uświadamianie pracowników o stosowanych narzędziach kontrolnych, np. całodobowy nadzór kamer, a także prezentowanie im konsekwencji w przypadku wykrycia oszustwa przez pracodawcę.

– *W Teleperformance Polska prowadzimy stałą i transparentną komunikację dotyczącą praktyk w zakresie bezpieczeństwa. Od imiennych identyfikatorów do wygaszaczy ekranu i plakatów, na których znajdują się symbole i język, budujące świadomość w zakresie zapobiegania nadużyciom i oszustwom. Taki rodzaj kampanii wewnętrznej stawia bezpieczeństwo na czele wszystkich działań w contact center, a także sprzyja silnej kulturze bezpieczeństwa* – mówi Mariusz Odkąła, Prezes Teleperformance Polska.

Nowoczesne technologie

W wielu sektorach, takich jak finansowy, ubezpieczeniowy czy e-commerce, obowiązują surowe przepisy prawne, dotyczące bezpieczeństwa i ochrony konsumentów przed oszustwami i kradzieżą tożsamości.

Odpowiedni partner outsourcingowy inwestuje w narzędzia i najnowocześniejsze technologie, aby zapewnić doskonałą jakość obsługi, która jest bezpieczna i efektywna dla firmy i jej klientów. Takie partnerstwo buduje świadomość firmy w zakresie nowych rozwiązań i wymagań dotyczących bezpieczeństwa, pomagając jej uniknąć kosztownych i niekończących się inwesty-

cji w rozwiązania technologiczne. W rzeczywistości, kluczową zaletą współpracy z outsourcerem jest dostęp i wykorzystanie technologii, które zostały już nabyte i rozwinięte.

Firmy powinny dążyć do współpracy z dostawcami, którzy posiadają profesjonalne certyfikaty, takie jak PCI DSS, który zapewnia wysoki i spójny poziom bezpieczeństwa we wszystkich środowiskach, w których przetwarzane i przechowywane są poufne informacje, np. dane posiadaczy kart płatniczych.

– *Niestety, posiadanie odpowiedniej certyfikacji to za mało, aby efektywnie przeciwdziałać naruszeniom bezpieczeństwa. W Teleperformance Polska regularnie przeprowadzamy wewnętrzne i zewnętrzne audyty, które są kompleksowo realizowane przez wykwalifikowanych specjalistów ds. bezpieczeństwa. Certyfikacja PCI DSS oraz powyższe praktyki, zapewniają odpowiedni poziom zabezpieczeń, co dla wielu naszych Partnerów stanowi niezbędny element udanej realizacji projektu* – dodaje Mariusz Odkąła.

Gorąca linia

Bardzo pomocnym i prostym narzędziem, które podnosi poziom bezpieczeństwa wewnątrz firmy, może być infolinia, służąca pracownikom do bezpiecznego i anonimowego zgłaszania podejrzanych zdarzeń, które mogą prowadzić do naruszenia danych.

Zastosowanie infolinii jest również mocno rekomendowane przez ACFE. Według przygotowanego przez tę instytucję raportu „2014 Global Fraud Study”, ponad 50% wykrytych zdarzeń było wynikiem anonimowych zgłoszeń przez wewnętrzną infolinię. Dla porównania, organizacje, które nie stosowały takiego narzędzia zanotowały nieco ponad 30% zgłoszeń.

To pokazuje, jak znaczący wpływ na identyfikację naruszeń i oszustw pracowników, a przede wszystkim na całościowe bezpieczeństwo organizacji i jej klientów, ma zastosowanie takiego prostego rozwiązania.

Podnosić poprzeczkę

Organizacje muszą być stale o jeden krok przed oszustami, aby chronić dane klientów i firmy, a przede wszystkim chronić swój wizerunek i przychody. Jedno jest pewne: oszustwa i nadużycia powoli stają się normą w biznesie, dlatego też przedsiębiorstwa muszą być gotowe na obronę. Rosnące i wszechobecne zagrożenie dla bezpieczeństwa danych firmy i jej klientów powoduje, że bezpieczeństwo powinno być odpowiedzialnością wszystkich pracowników, a proaktywne działania zapobiegawcze powinny być częścią kultury każdego przedsiębiorstwa. ○

Odkryj drogę do optymalizacji biznesu



UCMS GROUP

OUTSOURCING - KADRY - PŁACE - KSIĘGOWOŚĆ

WWW.UCMSGROUP.PL

POLAND.SALES@UCMSGROUP.COM

+48 22 329 27 00

DATA SECURITY – CONTACT CENTERS CHALLENGES



From cyber threats, data breaches and identity theft in social media to attacks targeting mobile devices, fraud is now commonplace and is spreading rapidly. Security breaches pose a significant problem for many businesses. Attackers act smart and are increasingly more efficient in their efforts to steal confidential information.

According to a global study by the Ponemon Institute, which involved more than 350 businesses from 11 countries, the average total cost of data breaches was \$3.8 million in 2015, representing a 23% increase over 2013. The study showed that the industries most prone to breaches were healthcare, education, pharmaceuticals and financial, while the transport industry and the public sector were the least susceptible.

While the costs of data breaches remained roughly constant in most industries, it rose significantly in the retail industry from \$105 million in 2014 to \$165 million last year.

Despite proper management and the implementation of anti-fraud measures, companies will always face some risk. Fraudsters use advanced techniques and strategies in search of system vulnerabilities to access confidential information. Due to the large number of employees with access to confidential data, contact centers are a common target for cyber criminals.

It has become clear for many decision-makers that the growing number of threats should set the direction for businesses. As they process and share personal information and sensitive customer data using ever more channels, companies must partner up with customer service centers that employ qualified

personnel and whose modern technological facilities guarantee the secure processing of data.

Qualified personnel

The first important consideration when building loyal and trustworthy contact center teams is to have an efficient recruitment and selection process.



Another step is to provide proper employee education, including training on how to prevent external attacks. This also involves the clear communication of the procedures used for handling the personal and financial information of a confidential nature.

Educating employees about techniques used to steal information is an extremely important preventive method.

According to the ACFE (Association of Certified Fraud Examiners), the best way to prevent misconduct within the organisation is to make employees aware of the controls in place, such as 24/7 video surveillance, and to communicate the consequences if the employer discovers the fraud.

– At Teleperformance Poland, we communicate security practices constantly and transparently, from personal ID badges to screensavers to posters featuring symbols and phrases that build misconduct and fraud prevention awareness. Such an internal campaign puts security at the forefront of all contact center operations and fosters a strong culture of security – says Mariusz Odkąła, CEO at Teleperformance Poland.

Modern technology

Many sectors, including financial, insurance and e-commerce, are subject to stringent regulations concerning consumer security and protection against fraud and identity theft.

The right outsourcing partner invests in cutting-edge technology to provide quality service that is secure and effective for the company and its customers. Such a partnership builds the company's awareness of new security solutions and requirements, which helps to avoid costly and endless investments in technological solutions. In fact, the key benefit of an outsourcing arrangement is the access to technologies that have been already acquired and developed.

Companies should seek suppliers having professional certification, such as PCI DSS, which guarantees a consistently high level of security across all the environments where confidential information, such as cardholder data, is stored and processed.

– Unfortunately, certification alone is not enough to effectively prevent security breaches. At Teleperformance Poland, we regularly perform internal and external audits, which are comprehensively carried out by security specialists. PCI DSS certification combined with these practices ensures an appropriate level of security, which many of our partners view as essential for successful project delivery – adds Mariusz Odkąła.

Hotline

One simple and useful tool to improve security within the company is a hotline enabling employees to report, anonymously and securely, any suspicious incidents that could result in a data breach.

Using a hotline is also strongly recommended by the ACFE. According to ACFE's "2014 Global Fraud Study", more than 50% of identified incidents were detected after anonymous tips received via an internal hotline, while in organisations without reporting hotlines, the rate of detection through tips was slightly over 30%.

This shows how significantly this simple solution affects the identification of occupational misconduct, fraud and, in particular, the overall security of the organisation and its customers.

Raising the bar

The organisation must be one step ahead of fraudsters at all times in order to protect customer and company information, and to protect their image and income. One thing is certain: fraud and abuse are becoming a common occurrence in business, so companies must be ready to protect themselves. The growing and prevalent threat to company and customer data means that security should be the concern of all employees, and proactive preventive measures should be a part of any corporate culture. ○

ZATRUDNIENIE TYMCZASOWE, OUTSOURCING PRACOWNICZY, LEASING PRACOWNICZY – KONSTRUKCJE PRAWNE



Zmienne zapotrzebowanie na pracę kieruje uwagę przedsiębiorców na zatrudnienie tymczasowe, outsourcing pracowniczy oraz leasing pracowniczy. Warto znać różnice między tymi instytucjami, by korzystać z nich świadomie i zgodnie z prawem.

Zatrudnienie tymczasowe oparte jest na przepisach ustawy z 9 lipca 2003 roku o zatrudnieniu pracowników tymczasowych (*t.j. Dz.U. z 2016, poz. 360*). Polega ono na zatrudnianiu przez agencję pracy tymczasowej (dalej – agencję) pracowników w celu kierowania ich do wykonywania pracy tymczasowej na rzecz pracodawcy-użytkownika. Praca ta może mieć charakter doraźny (np. w razie choroby czy urlopu pracownika) lub długofalowy (np. praca sezonowa, uruchamianie nowych linii produkcyjnych). Ustawa zastrzega jednak wyraźnie, że niedopuszczalne jest korzystanie z zatrudnienia tymczasowego na stanowisku strajkującego pracownika lub na stanowisku, na którym w ostatnich 3 miesiącach był zatrudniony pracownik, z którym

pracodawca użytkownik rozwiązał stosunek pracy z przyczyn nie dotyczących pracowników. Atrakcyjność tej formy zatrudnienia wynika z jego dużej elastyczności. Możliwe jest bowiem zawieranie z pracownikiem wielu umów na krótkie okresy (wyłączono zastosowanie art. 25¹ k.p.), a dodatkowo pracodawca-użytkownik może zrezygnować z wykonywania pracy przez pracownika przed upływem umówionego okresu.

W zatrudnieniu tymczasowym kreowany jest niejako stosunek trójstronny pomiędzy agencją pracy tymczasowej, pracodawcą-użytkownikiem oraz pracownikiem tymczasowym. Uprawnienia i obowiązki pracodawcy, z typowego stosunku pracy, rozdzielone zostały między agencję oraz pracodawcę-użytkownika,

który wykonuje obowiązki i korzysta z praw przysługujących pracodawcy w zakresie niezbędnym do organizowania pracy z udziałem pracownika tymczasowego. Podstawą zatrudnienia tymczasowego są dwie czynności prawne: dokonane na piśmie uzgodnienie między agencją a pracodawcą-użytkownikiem oraz umowa o pracę tymczasową zawierana przez agencję z pracownikiem tymczasowym. Zakres uzgodnień został określony w art. 9 i 10 ustawy. Obejmują one przede wszystkim określenie pracy, która ma być powierzona pracownikowi tymczasowemu oraz wymagań kwalifikacyjnych stawianych pracownikom tymczasowym. Umowa o pracę tymczasową zawierana z pracownikiem przez agencję, zawsze stanowi umowę na czas określony i – poza elementami typowymi – wskazuje pracodawcę-użytkownika.

W przeciwieństwie do zatrudnienia tymczasowego tzw. outsourcing pracowniczy nie jest prawnie uregulowany. Polega on na zleceniu podmiotowi zewnętrznemu (outsourcer), na podstawie umowy cywilnoprawnej, realizacji określonych zadań za pomocą własnego personelu. W tej konstrukcji podmiot korzystający z outsourcingu (insourcer) nie pozostaje w żadnym stosunku prawnym z osobą faktycznie wykonującą pracę na jego rzecz. Czasem outsourcing pracowniczy wprowadza się poprzez przejście na outsourcera części zakładu pracy (art. 231 k.p.) Pozwala to na przejście przez niego pracowników insourcera, bez potrzeby przeprowadzania zwolnień z przyczyn niedotyczących pracowników. Decydując się na transfer trzeba mieć na uwadze, że, aby doszło do prawnego przejścia pracowników, nie wystarczy umowa – konieczne jest faktyczne przejście części zakładu pracy. Przy ocenie tej kwestii uwzględnia się okoliczność, czy przejmowana jednostka gospodarcza jest dostatecznie wyodrębniona, czy stanowi ją zespół pracowników, czy też o jej wyodrębnieniu decydują składniki materialne, a także, czy zachowała ona tożsamość po przejściu na outsourcera.

Wobec braku prawnej regulacji konstrukcji outsourcingu pracowniczego, warto zwrócić uwagę na wyrok Sądu Najwyższego z dnia 27 stycznia 2016 r. (sygn. akt I PK 21/15, opubl. MoPr 2016/4/203), w którym wskazuje on: *outsourcing można zdefiniować jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym. Podstawową cechą odróżniającą outsourcing pracowniczy od zatrudnienia pracowników własnych lub też*

świadczenia pracy przez pracowników tymczasowych jest brak bezpośredniego i stałego podporządkowania (zarówno prawnego, jak i faktycznego) wykonawców w stosunku do podmiotu (insourcera), u którego takie usługi lub praca są wykonywane. W przypadku skierowania pracownika przez outsourcera do pracy w innym podmiocie, pracownik ten może podlegać jedynie pośredniemu i krótkotrwałemu zwierzchnictwu w nowym miejscu pracy. Powierzenie podmiotom zewnętrznym zadań wykonywanych dotychczas samodzielnie przez pracodawcę może prowadzić do przejścia części zakładu pracy w rozumieniu art. 23[1] KP, jeżeli przejmowana część zakładu pracy (jednostka gospodarcza) zachowała tożsamość. Na skutek tego pracownicy tej części zakładu pracy z dniem przejścia stają się z mocy prawa pracownikami podmiotu przejmującego, w tym przypadku insourcera.

Natomiast leasing pracowniczy wyprowadza się z art. 174¹ § 1 k.p. Stanowi on, że za pisemną zgodą pracownika pracodawca może udzielić pracownikowi urlopu bezpłatnego w celu wykonywania pracy u innego pracodawcy przez okres ustalony w zawartym w tej sprawie porozumieniu między pracodawcami. Podstawą leasingu pracowniczego są trzy czynności prawne: porozumienie między pracodawcami przekazującym (A) i przyjmującym (B), porozumienie pracodawcy A z „wypożyczanym” pracownikiem oraz umowa o pracę między pracownikiem a pracodawcą B. Pierwsze z porozumień zawiera zobowiązanie pracodawcy B do zatrudnienia pracownika przez określony czas oraz zobowiązanie pracodawcy A do udzielenia pracownikowi na ten okres urlopu bezpłatnego. W drugim porozumieniu, zawierającym przez pracodawcę A ze swoim pracownikiem, określony jest przede wszystkim okres udzielenia urlopu bezpłatnego oraz pracodawca przyjmujący. Umowa o pracę zawarta między pracownikiem wypożyczanym a pracodawcą B, jest zazwyczaj umową terminową. Stosuje się do niej przepisy Kodeksu pracy. W okresie wypożyczenia pracownik pozostaje zatem w dwóch stosunkach pracy: z pracodawcą A (u którego korzysta z urlopu bezpłatnego) oraz z pracodawcą B (u którego świadczy pracę).

Konstrukcja ta może być użyteczna w okresach zmniejszonego zapotrzebowania na pracę jako narzędzie pozwalające na czasową faktyczną redukcję zatrudnienia, bez konieczności przeprowadzania zwolnień z przyczyn niedotyczących pracowników. Jednak zawarcie z pracownikiem stałej umowy o pracę, wyłącznie po to, aby następnie „wynajmować” go innym podmiotom, może być uznane za sprzeczne z przepisami prawa pracy. ○

TEMPORARY EMPLOYMENT, STAFF OUTSOURCING, EMPLOYEE LEASING – LEGAL CONSTRUCTS




The ever-changing demand for labour draws the entrepreneurs' attention to temporary employment, staff outsourcing and employee leasing. It is crucial to know the differences between the aforementioned institutions in order to use them in a conscious manner, as well as in accordance with the law.

Temporary employment is based on the regulations of the Act of July 9th 2003 on the employment of temporary workers (*The Bill of Laws of 2016, item 360*). As stated in the act, it is the employment of workers by a temporary employment agency (hereinafter – agency) in order to direct them to perform temporary work for the sake of the user's employer. This labour may be extemporary (eg. in case of illness or leave of an employee) or long-term (eg. seasonal jobs, the launch of new production lines). The law is clear in its stipulation though – it is unacceptable to use the temporary employment to fill in a position of an employee that is on strike or a position which was occupied by an employee with whom the user employer terminated the employment contract for reasons not related to the employees in the span of the last 3 months. The attractiveness of this form of employment is due to its high flexibility. It is possible, in fact, to enter into a number of contracts with an employee for short periods of time (in this

case the application of Article 25¹ of the Labour Code is excluded), and additionally the user employer may terminate the performance of the job given to an employee before the end of the agreed period in which the work was to be carried out.

Temporary employment is formed to be a somehow tripartite relationship between the temporary work agency, user employer and temporary employee. The rights and obligations of the employer that would result from a typical employment relationship have been distributed between the agency and the user employer, who performs the duties and to the necessary extent benefits from the rights attributable to the employer in the area of organising the performance of work with the participation of the temporary worker. Temporary employment is based upon two legal acts: the first is a written agreement between the agency and the user employer and the second which is the temporary employment contract itself between



the agency and the temporary worker. The scope of arrangements is specified in Article 9 and 10 of the Act. These, most importantly, include the definition of the work to be entrusted to the temporary workers as well as the qualification requirements set for them. A temporary employment contract concluded with the employee by the agency is always a fixed-term contract and besides the typical requirements it also designates the user employer.

Staff outsourcing stands in contrast to the temporary employment as it is not legally regulated. It is based on commissioning an external entity (outsourcer) to accomplish specific tasks given, using their own staff on the foundation of a civil contract. In this construct, the beneficiary of the outsourcing (insourcer) bears no legal relationship with the person performing the work for them. On occasion staff outsourcing is introduced by transferring a part of the workplace to the outsourcer (Article 231 of the Labour Code) This in turn allows the outsourcer to take over the insourcer's employees without the need for redundancies for reasons not related to the employees. When deciding on the commencement of a transfer, one must be aware that in order to legally take over those very employees a simple agreement is not going to be sufficient – a part of the workplace in question must be passed on as well. When assessing this issue, it must be taken into account whether the target entity is sufficiently separated, whether it consists of a team of employees or rather its separation is determined by its tangible assets, and also whether it has retained its identity after being transferred to the outsourcer.

Due to the absence of a legal regulation concerning the staff outsourcing, it is important to take note of the judgment of the Supreme Court from January 27th 2016 (ref. Act I PK 21/15, published MoPr 2016/4/203), which reads as follows: *outsourcing can be defined as an enterprise with the goal of separating the parent company from the organisational structure as well as all of the associated functions and transferring those to other economic entities with the purpose of their further execution. The primary feature distinguishing the staff outsourcing from the employment of one's own employees or the performance of work done by temporary workers is, in fact, the lack of a direct and permanent subordination (both legal and actual) of the contractors in relation to the subject (insourcer), for which such work or service is performed. In case*

of the employee being directed to work in another entity by the outsourcer, that very employee in the new workplace may be a subject to supervision only in an indirect and transitory manner. Entrusting the tasks performed so far by the employer alone to any external entities may lead to a transfer of a part of the workplace within the meaning of Article 23 [1] of the Labour Code, under the condition that the part of the workplace in question (i.e. economic entity) has preserved its identity. As a result, the employees of this particular part of the workplace, from the day of the transfer onwards become, under the law, employees of the acquiring entity, namely of the insourcer.

Staff leasing is derived from Article 174¹ § 1 of the Labour Code. It stipulates that with a written consent of the employee, the employer may grant the employee an unpaid leave in order for him to work for another employer for a period of time determined in an agreement between the employers. Employee leasing is based upon three legal actions: the first is an agreement between the providing employer (A) and the recipient employer (B), the second is an agreement between the employer A and the leased employee, and the third is an employment contract between the employee and the employer B. The first agreement contains an obligation of the employer B to employ the worker for a fixed period of time, simultaneously with the obligation of the employer to provide the employee with an unpaid leave for the duration of the contract. In the second agreement concluded between the employer A and his employee, the period of an unpaid leave granted is determined, the recipient employer must be clearly stated as well. The employment contract concluded between the leased employee and the employer B is usually a fixed-term agreement. The provisions of the Labour Code are hereby binding. Throughout the leasing period the employee is therefore a party to two employment relationships: with the employer A (where he is on an unpaid leave) and the employer B (where he actually performs work).

This construct may be useful during periods of lowered demand for labour, as a tool for real time reduction of employment without the need for redundancies for reasons not related to the employees. However, the idea of concluding a permanent employment contract with an employee just for the sake of leasing him to a third party may be considered contrary to the provisions of the labour law. ○

Customer Experience

w międzynarodowym modelu – o zarządzaniu doświadczeniami klienta

rozmawiamy z Ahmed'em Imam'em – Prezesem Raya Contact Center

Outsourcing&More: W dzisiejszych czasach pojęcie Customer Experience jest jednym z najbardziej modnych w branży. Jak Raya podchodzi do tematu Customer Experience i jaki ma to wpływ na zwiększanie ROI klientów?

Ahmed Imam: Branże, które skupiają się na customer experience stały się bardzo konkurencyjne i skupione na dostarczeniu jak najlepszej jakości obsługi. Szczególny wpływ miał na to dynamiczny rozwój mediów społecznościowych, rosnąca na rynku konkurencja, coraz większa edukacja konsumentów oraz różnego rodzaju usługi dodatkowe. W dzisiejszym świecie, zarówno klienci, jak i Partnerzy Biznesowi dużo częściej wybierają usługi firm na podstawie jakości zarządzania doświadczeniami klienta, które stało się jedną z najważniejszych wyznaczników sukcesu w biznesie.

Aby być liderem na rynku, bez względu na obsługiwaną branżę, należy bezwzględnie zadbać o zintegrowane, jednolite i unikalne zarządzanie doświadczeniami klienta tzw. customer experience we wszystkich kanałach obsługi klientów. Natychmiastowe rozwiązywanie problemów klientów, czy samodzielna możliwość znalezienia przez klienta odpowiedzi, jest ciągle ważna, ale już nie wystarczająca. Firmy muszą na bieżąco badać swoje interakcje z klientami, aby móc w efektywny sposób analizować ich zachowania oraz, na tej podstawie, dopasowywać do nich sposób obsługi klientów, uwzględniając przy tym zmieniające się ich potrzeby i preferencje.

Tu właśnie Raya różni się od większości Contact Center czy firm świadczących usługi typu Back Office w regionie. Filozofia Raya zakłada pójście o krok dalej i wykroczenie poza zwykłą satysfakcję klientów. Zawsze staramy się budować głęboką więź między klientem a marką, zarządzając ciągiem interakcji w wielu kanałach, w sposób zapewniający ciągle polepszanie wizerunku marki.

Najlepsze praktyki Raya i wieloletnie doświadczenia wspierają naszych Partnerów Biznesowych oraz ich cele związane z zarządzaniem doświadczeniami klienta, budując tym samym długi cykl życia klienta oraz zwiększając jego średnią wartość w dłuższej perspektywie czasu, a nie tylko poprawiając przychód generowany z poszczególnej transakcji.

Zwykle, pierwszym krokiem przy współpracy z nowym klientem jest zrozumienie wartości wewnątrz jego organizacji, wizerunku biznesowego, pozycjonowania marki, strategii oraz kultury korporacyjnej, jak również zapoznanie

się z jego wizją zarządzania Customer Experience. Takie rozeznanie pozwala na płynne przejście do kolejnego etapu, jakim jest dokładne zapoznanie się ze wszystkimi sposobami kontaktu z klientami, czy też zbadanie dotychczasowych doświadczeń klienta dla każdego z kanałów, podczas specjalnej sesji mappingowej przygotowanej przez Raya. Wszystkie nasze procesy od struktury organizacyjnej, procesów biznesowych, po procesy planowania pracy planujemy w taki sposób, aby maksymalnie wspierać wizję budowania obsługi naszego klienta.

Nasze operacje są jednocześnie wspierane przez stałe i ciągle polepszanie usług oraz procesów w zakresie: Lean, Innowacyjności, 6-Sigma, Rozwiązywania Problemów, Analizy Danych, z zachowaniem światowej klasy standardów takich jak COPC (Customer Operations Performance Center) czy PCI. Dostarczamy namacalne wartości dla swoich klientów poprzez dzielenie się z nimi wszystkimi usprawnieniami, wiedzą, analizami oraz rekomendacjami w zakresie polepszania prowadzonych projektów, wspieranych jednocześnie przez namacalne oszczędności oraz dodatkowe przychody.

O&M: Jakie, dzięki takiemu podejściu, benefity zyskują Wasi klienci?

AI: Standardowo Raya buduje silne i ustrukturyzowane procesy analityczne, pozwalające śledzić a następnie omawiać z klientem oraz wdrażać zmiany w procesie kontaktu i rozwiązywania problemów klientów. Takie podejście pomaga w przekonywaniu osób decyzyjnych po stronie klienta do wprowadzania zmian i ulepszeń. Dostarczamy również dedykowane zasoby do zarządzania relacjami z klientem, które zapewniają klientowi zaangażowane oraz uporządkowanie wszystkich zasobów odpowiedzialnych za doświadczenia klienta w danym projekcie.

Zawsze upewniamy się, że każdy z naszych klientów biznesowych podczas współpracy korzysta z szeregu poniższych benefitów:

- Jednolite zarządzanie doświadczeniami klienta ze specjalnym naciskiem na wzmacnianie wizerunku marki.
- Zróżnicowana propozycja wartości dla poszczególnych grup klientów.
- Wiedza na temat Customer Experience oparta o łańcuch interakcji.

- Wkład w zmianę procesów oraz polityki obsługi klientów.
- Ciągłe uprawnienia najważniejszych współczynników, dotyczących następujących wskaźników:
 - Wyższe wskaźniki NPS & CSAT – net promoter score.
 - Wyższy wskaźnik utrzymania klientów.
 - Zwiększone przychody generowane przez obecnych klientów.
 - Zmniejszenie wolumenu kontaktów.

O&M: Jak w takim razie zbudować organizację, która dba o to, aby klienci byli w centralnym punkcie jej biznesu, czyli aby byli najważniejsi?

AI: Z naszego własnego doświadczenia wynika, że budowanie organizacji, dla której klienci stanowią centrum działalności, to stałe wyzwanie. Bez względu na to, czy pracujemy dla branży telekomunikacyjnej, E-commerce, AGD, RTV, handlu detalicznego, gastronomii, turystycznej, czy jakiegokolwiek innej, jest kilka kluczowych elementów, które zawsze trzeba wziąć pod uwagę.

Są to między innymi:

- Stworzenie strategii zarządzania doświadczeniami klienta w oparciu o wartości oraz długoterminową strategię biznesu.
- Ciągłe monitorowanie istniejących procesów biznesowych w celu zapewnienia jednolitego doświadczenia klienta w świetle jego zmieniających się potrzeb.
- Stworzenie planu komunikacyjnego oraz metodologii zarządzania relacjami z klientami w sposób odzwierciedlający wartości organizacji.
- Dokładne przyjrzenie się cyklowi życia każdego z klientów, aby mieć pewność, że wprowadzone schematy w perspektywie długoterminowej nie wpłyną negatywnie na wizerunek firmy.
- Stworzenie struktury współpracy, w której wszystkie kluczowe osoby, zaangażowane w procesy obsługi klienta, są w stanie na bieżąco i w sposób rzeczywisty otrzymywać informacje na temat doświadczeń klientów obsługiwanych przez zewnętrzne contact center. Bardzo ważne, aby każdy członek zespołu odpowiedzialny za obsługę klientów w organizacji miał bezpośredni dostęp do wszystkich informacji zwrotnych i sugestii.

O&M: Dlaczego zdecydowaliście się rozpocząć operacje w Polsce i jaką rolę będzie ona odgrywać w strategii rozwoju Raya?

AI: Nasza bieżąca ekspansja, a konkretnie otwarcie nowego centrum operacyjnego w Polsce wzmocnia pozycję Raya względem konkurencji i jest kolejnym krokiem naszej

ekspansji, doskonale wpisując się w realizację strategii stania się globalnym dostawcą usług BPO.

Rozwój w Polsce sprawia, że mamy znacząco większy dostęp do kandydatów z całego kontynentu. Daje nam to możliwość oferowania naszym klientom dodatkowych europejskich języków niedostępnych w innych lokalizacjach. Nowe możliwości w znaczący sposób wpłyną na polepszenie wskaźników satysfakcji takich jak CSAT & NPS, jak również całościowych doświadczeń klienta. Nasze centrum w Warszawie odpowiedzialne będzie za obsługę wielu regionów, jak na przykład: Europa Centralna i Wschodnia, Francja, Półwysep Iberyjski, Benelux, Wielka Brytania, Niemcy, Skandynawia, czy Rosja – we wszystkich możliwych językach europejskich. Głównymi usługami, które będziemy świadczyć będą Obsługa Klientów, Zarządzanie Zamówieniami, Wsparcie Techniczne poziom 1 i 2 oraz usługa Sprzedaży Wewnętrznej.

O&M: Dziękujemy za rozmowę. ○

Customer Experience

in international scenario

– an interview with Ahmed Imam, CEO of Raya Contact Center



Ahmed Imam
CEO of Raya
Contact Center

Outsourcing&More: How does Raya use its customer experience management approach to deliver the ROI to its Clients (drive revenue and/or reduce cost)?

Ahmed Imam: The industries that focus on customer experience have become very competitive and aim to provide the best service, especially the increasing awareness of social media, availability of competitors, consumer education and value-added services. Today's consumers and enterprises are increasingly selecting their companies based on the quality of their customer experience, which has become a new point of differentiation for success.

In order to stay ahead in the market, regardless of the industry, this requires the delivery of integrated, uniform, unique customer experience across all customer touch points. First contact resolution and self-service remain important but not enough. Companies need to get business insights from the customer interactions and identify particular patterns of customer behavior in order to customizing products and service offering as per changing customer needs.

This is where Raya differentiates itself from most other Contact Center and Back Office service providers in the region. Raya's philosophy is to go beyond customer satisfaction and facilitate deeper customer – brand relationships by managing a series of interactions over

multiple channels in a way that is unique to strengthen the brand image of our clients.

Raya's best practice methodology and approach supports our Clients and their Customer Experience Management objectives, thus driving the Average Customer Profitability and Customer Lifetime Value and not just the Transactional Revenue from each customer.

Typically, during the first step, Raya develops a shared understanding of the Clients' business image, values, brand positioning, corporate culture, strategy as well as the Customer Experience Vision.

Raya then develops an understanding of all customer contact points along with specific customer experience attributes for each touch-point across the customer life-cycle through a mapping exercise. Our a customer-centric organizational structure, business processes as well workforce related processes are aligned to support the Customer Experience vision of the our Client.

Our operations are well supported through a robust continuous improvement approach using best practices in Lean, Innovation, 6-Sigma, Problem Solving, Data analytics as well as world class standards such as COPC (Customer Operations Performance Center) and PCI. Raya provide

tangible value to our clients by sharing improvements, insights, analytics and recommendations on improvement projects supported by illustrated savings and additional derived revenues.

O&M: What are the benefits Raya's clients typically enjoys from applying its CEM approach?

AI: Typically, Raya builds a solid structured analysis process to investigate, communicate and deploy changes in processes in call handling and resolution. This helps in convincing senior management who has the power to implement change. Raya also provides dedicated resources for CEM that liaise with Our Client to ensure continuous engagement and alignment of people who own CE processes.

In any of our outsource relationships, we ensure that our Clients' enjoy the following benefits:

- Uniform customer experience with special focus on strengthening the brand image.
- Differentiated value positioning for various customer groups.
- Insights on customer experience based on chain of interactions.
- Inputs for process changes and policy changes.
- Continuous improvement in key metrics related to:
 - Higher NPS & CSAT – Net promoter score.
 - Higher Retention rate.
 - Increase in revenues from existing customer base.
 - Volume reduction – calls, escalations.

O&M: What are the key ingredients to bringing a truly customer-centric culture for the different industries you work with?

AI: From Raya's own experience, building a truly customer-centric culture is an ongoing challenge with most companies in multiple industries such as Telecom, Consumer Electronics, E-Commerce, Travel, Retail, Fast Food, White Goods, and others, and several key elements need to put in place.

Some of them are:

- Design a Customer Experience vision and strategy in alignment with the values and long term strategy of their business.
- Continuous review of the existing business processes to ensure uniform Customer experience in light of changing customer needs.
- Create a communication plan and methodology for handling customer interactions which reflects the key values for the organization.

- Look at customer life cycle value for each customer. This will ensure that we do not launch schemes that in the long run will harm the company image.
- Create a structure where all the key stakeholders and decision makers are in touch with the moment of truth experience of customers which is at the contact center, walk in centers etc. Design organization structure and processes to communicate the customer experience, feedbacks and suggestions to key stakeholders within the organization.

O&M: Why did you choose Poland for your delivery location as part of your expansion strategy?

AI: Our recent expansions, and namely our newly launched delivery site in Poland strengthens Raya's position ahead of its competitors, and promises even more footprint expansions in the next few years in alignment with our strategy to become a Global Challenger in the BPO industry.

Expanding in Poland adds significant skill to our overall talent pool from all over the European continent. Our new Warsaw site enables Raya to offer additional European languages to expand our service offering and provide a full smart shoring solutions for our European client base who wish to expand our partnership based on near shore locations. This greatly helps in improving multiple satisfaction parameters including CSAT & NPS and of course, the overall customer experience. This location will be serving multiple markets within Europe including Central Europe, Eastern Europe, France, Iberia, Benelux, Russia & CIS, Nordics & UK in many European languages. Main Processes to be outsourced are Customer Care, Order Management, and Tier 1 & Tier 2 Technical Support & Inside Sales services.

O&M: Thank you very much. ☺



ZBYT WYSOKI KOSZT NIEODNALEZIONYCH INFORMACJI – **CO TO TAKIEGO?**



RHENUS
LOGISTICS

Jacek Borowiec
Koordynator
Marketingu i CSR
w Rhenus Data
Office Polska

W czasach gospodarki opartej na informacjach, wiedzy i własności intelektualnej, jakie przechowywane są w korporacyjnych sieciach, zasoby te stanowią prawdziwe „aktywa informacyjne”, które podlegają zarządzaniu i wykorzystaniu, tak samo, jak elementy majątku trwałego czy zasoby ludzkie. Zapewnienie pełnego i bezproblemowego dostępu do tych aktywów wszystkim pracownikom wiedzy¹ powinno być głównym priorytetem dla kierownictwa przedsiębiorstw, bez względu na szczebel.²



Pamiętasz ostatni raz, kiedy potrzebowałeś przygotować raport, a do jego opracowania niezbędne były dane opisowe i liczbowe znajdujące się w różnych źródłach? Czy ich odnalezienie okazało się prostą czynnością, wymagającą wpisania w system jedynie kilku słów, czy też była to „droga przez mękę”, związana z wielokrotnym przeszukiwaniem różnych baz danych i repozytoriów, lub próbami dotarcia do specjalistów z danej dziedziny, którzy dysponują stosowną wiedzą?

Podskórnie wyczuwamy, że trudności związane z odnalezieniem poszukiwanych informacji lub danych mogą przekładać się na konkretne koszty prowadzonej działalności. Raporty, polisy, dokumenty księgowe czy finansowe, świadectwa pracy – to wszystko gdzieś tam jest, tylko gdzie? Według raportu firmy doradczej McKinsey³, pracownicy biurowi codziennie poświęcają około 2 godzin na wyszukiwanie potrzebnych im do pracy informacji i danych, a portal CIO.com wskazuje, że w dużych korporacjach potrzeba nawet 38 minut na odszukanie dokumentu.⁴

Wszyscy wiemy, że czas to pieniądz, a zatem czas poświęcony na poszukiwanie informacji to koszt. I to bardzo konkretny. Spróbujmy przyjrzeć się nieco bliżej temu zagadnieniu.

Poszukiwanie i gromadzenie informacji

Oprócz wspomnianego raportu McKinseya i badania CIO.com pojawiają się także inne omówienia tej tematyki. AIIM (*Association for Information and Image Management*), globalna społeczność ekspertów w dziedzinie zarządzania i przetwarzania informacji, której misją jest pomoc wszystkim

zainteresowanym przetrwać i wytrwać w erze chaosu informacyjnego, opracowała raport pt. *Innovating Content Creation and Reuse* (Tworzenie i wykorzystywanie treści na potrzeby innowacji), który wskazuje, że łatwo jest tworzyć duże ilości treści, jednak ich prawdziwa wartość wynika bezpośrednio z jakości i przydatności utworzonych informacji, czyli ich wartości, także w rozumieniu odnajdywalności, możliwości zaindeksowania, relewancji i ponownego wykorzystania. Respondenci, którzy wzięli udział w badaniu wykonanym na potrzeby opracowania określili najczęściej spotykane problemy w odniesieniu do niskiej jakości treści. Wśród nich znalazły się: konieczność powtarzania określonych czynności (87% badanych), konieczność poświęcenia dużej ilości czasu na odszukiwanie określonych treści (85%), czy fakt tworzenia treści do jednokrotnego użycia, choć mogłyby być ponownie użyte (79%).

Dlaczego tak się dzieje? Główne powody takiego stanu rzeczy to:

- brak centralnego archiwum zaindeksowanych informacji firmowych,
- brak aktualizacji informacji,
- brak szkolenia z zakresu wyszukiwania informacji,
- zalew informacji i danych.

Wszystkie one przekładają się na „niewidoczność” informacji w firmie, co stanowi znaczący koszt i może skutkować:

- podejmowaniem błędnych decyzji na podstawie wadliwych lub niskiej jakości danych,
- powtarzaniem wysiłków i prac związanych z tworzeniem nowej wiedzy,
- utratą przychodów ze sprzedaży (nieodnajdywanie informacji przez klientów rodzi frustrację i rezygnację),
- utratą wydajności pracy wśród sfrustrowanych niepowodzeniem poszukiwań pracowników.

”Badania przeprowadzone przez AIIM i Ford Motor Company wskazują, że pracownicy wiedzy poświęcają 15-25% swojego czasu na bezproduktywne czynności związane z przetwarzaniem informacji.

Brak jest jednoznacznej miary służącej porównaniu wartości podjęcia właściwej decyzji względem błędnej. Skąd wiemy, że projekt trwał dwukrotnie dłużej niż zakładaliśmy, a przyczyną był brak dostępu do informacji? Faktem jest, że pracownicy wiedzy rzadko kiedy są producentami dających się łatwo zmierzyć produktów, a każdy projekt jest nieco inny od poprzednika. Jeśli nie znajdujemy informacji, na której będą mogli oprzeć swoje

wnioski, zmuszeni będą przedstawić niezadowolającą jakością pracę, aby zmieścić się w terminie.

Okazuje się, że oprócz bardzo kosztownych i tragicznych w skutkach przypadków nieodnalezienia informacji, takich jak np. projekt wdrożeniowy nowego produktu opartego o część, która nie była już produkowana, bo projektanci korzystali z nieaktualnego katalogu części, czy śmierć ochotniczki⁶ w medycznym projekcie badawczym, której podano substancję o niezwykłym do końca działania – na co dzień konkretne pieniądze wyciekają z przedsiębiorstw właśnie z powodu nieodnalezienia lub bardzo długiego poszukiwania potrzebnych danych.

Potencjalne rozwiązanie

Wdrożenie systemów do zarządzania informacją i wiedzą (ECM) to konkretne korzyści dla przedsiębiorstwa, jednak ich oszacowanie może okazać się trudne, lub nawet niemożliwe. Proste i szybkie efekty to przede wszystkim krótszy czas na poszukiwanie odpowiedzi na pytania i wyższy poziom satysfakcji z wykonywanej pracy. Trudniej natomiast mierzyć efekty odnalezienia lepszej jakości informacji potrzebnych do podejmowania decyzji, zaoszczędzenia czasu pracy analityków, którzy będą mogli skupić się na analizie odszukanych już informacji, czy też ograniczenia liczby błędnych decyzji podejmowanych w organizacji.

Obliczenie zwrotu z inwestycji w udoskonalone narzędzia przechowywania i wyszukiwania informacji nie będzie łatwym przedsięwzięciem, ani też bardzo dokładnym. Koszty takie jak oprogramowanie, dodatkowy sprzęt, czy szkolenie personelu można oszacować stosunkowo łatwo, natomiast korzyści wdrożenia mogą być rozważane jako wartość trwała lub dodana, którą trudno zmierzyć. Wśród elementów trudno mierzalnych znajduje się jednak zwiększenie kreatywności i generowania oryginalnych pomysłów na prowadzoną działalność.

Problem nieodnalezionych („niewidocznych”) informacji, wbrew ogólnemu przeświadczeniu, ma wpływ na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Decyzje podejmowane przez kierownictwo to zazwyczaj „problemy informacyjne” i – jeśli podejmowane są na podstawie niepełnych lub błędnych informacji – stanowią ogromne ryzyko dla działalności. Dlatego tak ważne jest zapewnienie możliwie najlepszych narzędzi do wyszukiwania informacji i danych, aby zagwarantować optymalne wykorzystanie wszystkich zasobów intelektualnych firmy, poprawić innowacyjność, podnieść satysfakcję z pracy i uzyskać przewagę konkurencyjną. ○

¹ Wikipedia, definicja pracownika wiedzy.

² Opracowanie IDC, *The High Cost of Not Finding Information*.

³ Raport McKinsey, *The social economy: Finding value and productivity through social Technologies*.

⁴ Artykuł CIO.com, *Have You Ever Spent 38 Minutes Looking for a Document?*

⁵ Opracowanie AIIM, *Innovating Content Creation and Reuse*.

⁶ Journal of Medical Ethics.

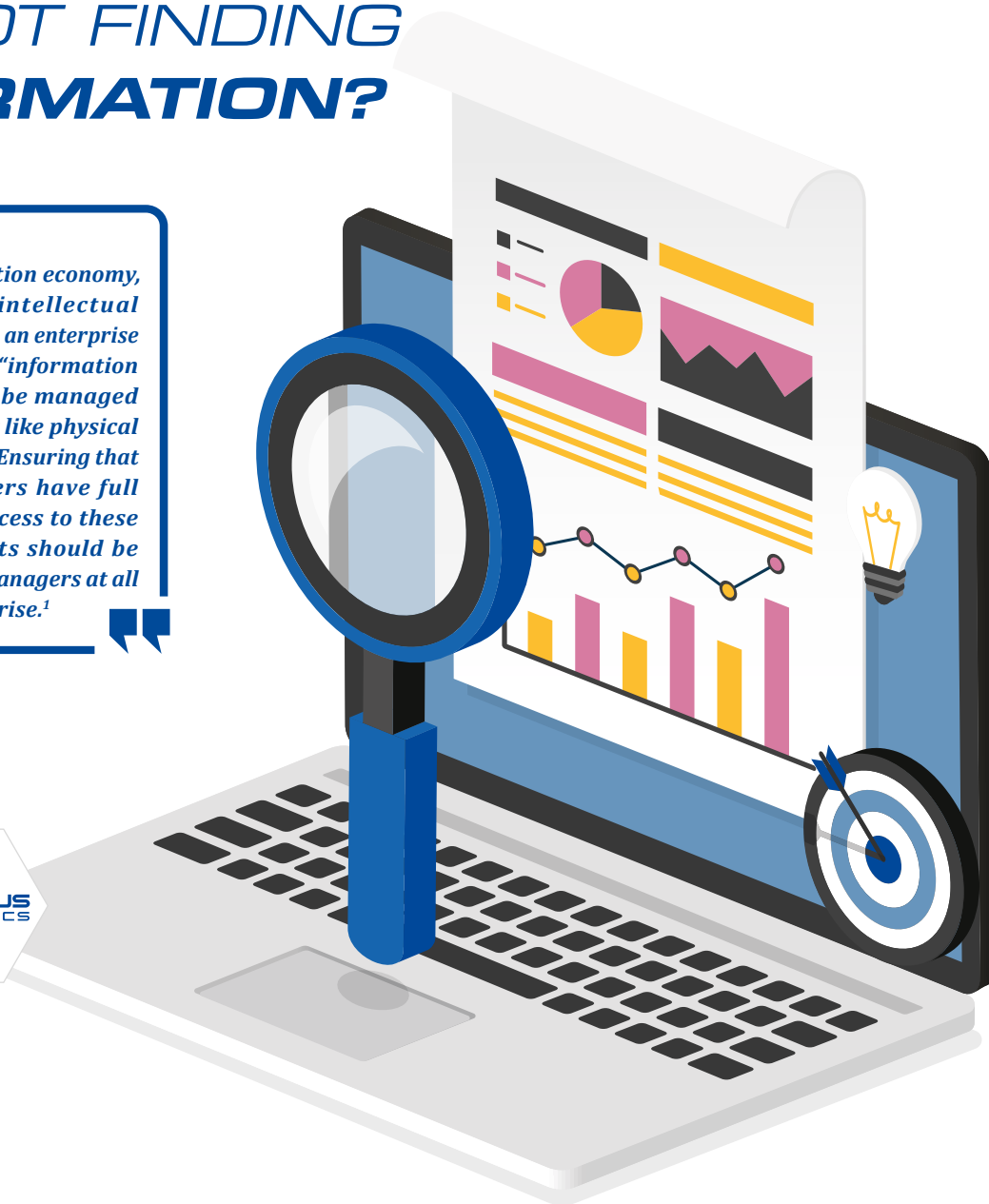
TOO HIGH A COST OF NOT FINDING INFORMATION?

In today's information economy, knowledge and intellectual property residing in an enterprise network are truly "information assets" that must be managed and leveraged just like physical and human assets. Ensuring that knowledge workers have full and unfettered access to these information assets should be a top priority for managers at all levels of the enterprise.¹



RHENUS
LOGISTICS

Jacek Borowiec
Marketing/CSR
Coordinator,
Rhenus Data
Office Poland



Remember the last time you needed to draft a report based on specific descriptive and numeric data from various sources? Was this an easy task, which only required you to type in several keywords into the system, or was this rather a gruelling experience which meant multiple searches in different databases and repositories, or even ended in attempts to reach out to specific subject matter experts who had access to the knowledge you were looking for?

Our sixth sense tells us the difficulty related to finding the information or data we need can translate into a substantial cost to the business. Reports, policies, accounting or financial documents, certificates of employment – it's all out there, but where exactly? According to a McKinsey report², office workers spend some 2 hours daily to search for information and data they need for work,

and another report, published by CIO.com, indicates that employees at big companies spend even 38 minutes searching for one document³.

We all know time is money, and so the time we spent searching for information is a cost. And a very tangible one, too. Let us take a closer look at the issue at hand.

Searching for and gathering information

In addition to the McKinsey report and CIO.com feature mentioned above, other organizations offer interesting insights into the subject. The Association for Information and Image Management (AIIM) for example, the global community of information professionals whose mission is to help organizations survive and thrive in the era of information chaos, developed a white paper entitled *Innovating Content Creation and Reuse*⁴. The study indicates that while it is easy to create massive amounts of content, the true test lies in the value associated with that content. Value in the sense of business value, but also the overall value gained through findability, search ability, relevance, and reusability. When asked about the issues related to poor content, 87% of the study respondents cited duplicative efforts as their main issues, with 85% saying they spent extensive amounts of time trying to find their content. Single use content remained an issue for 79% of respondents in that it is not reused beyond its original intent.

The key causes for this have been found to be the following:

- No central storage of fully indexed company information,
- No regularly updated content,
- No training in effective searching for information,
- Too much information and data.

All these causes render information “invisible” to business, which is a significant cost and can result in any of the following:

- Poor decisions based on faulty or poor information,
- Duplicated efforts associated with creating new knowledge,
- Lost sales (customers who cannot find the information they need give up in frustration),
- Lost productivity among frustrated employees.

”AIIM and Ford Motor Company studies estimate that knowledge workers spend 15–25% of their time on Non-productive information-related activities.

There is not one unified measure to compare the value of taking the right decision versus a wrong one. How do we know a project lasted twice as long, and the reason was restricted access to information? Indeed, knowledge workers rarely produce easily measurable

effects, and any new project is always slightly different to the previous one. If they cannot locate the information they need to base their conclusions on, they will have to submit poor quality work to meet a deadline.

As it turns out, apart from costly and, sometimes, tragic cases of not finding information, such as the new product based on a part no longer manufactured as the designers resorted to using an obsolete parts catalogue, or the death of a volunteer⁵ in a medical research project who was administered a substance whose effects had not been fully verified, every day companies are losing real money due to not finding information, or excessively long searches for the data they need.

A solution?

Implementing knowledge and information management systems (ECM) offers specific benefits for the organization, but assessing their actual worth may prove difficult, or even impossible. Among the more easily quantified effects are decreased time in answering inquiries and requests for help, and higher employee satisfaction levels. It is harder to quantify the effects of finding better information for decision making, saving search time for analysts so that they can spend more of their hours analyzing the information they have located, or the fact that there are fewer poor decisions made within the enterprise.

Measuring return on investment for improved search and retrieval or, indeed, for a complete enterprise information system is not a precise science. While costs such as software, additional hardware, or staff training can be estimated fairly precisely, benefits can be both tangible and intangible and, as such, hard to measure. Among those are the much desired improved creativity and innovation levels for further business development.

The problem of not finding information (that has become “invisible”), contrary to general belief, affects the bottom line of the company. Decisions are usually information problems: if made with poor or erroneous information, they put the life of the enterprise at stake. This is why it should become the priority of any organization to provide the best tools available to search for information and data and to ensure the optimal use of all intellectual assets which will translate into more innovation, enhanced work satisfaction and an improved competitive advantage. ○

¹ IDC White Paper, *The High Cost of Not Finding Information*.

² McKinsey Report, *The social economy: Unlocking value and productivity through social Technologies*.

³ CIO.com Feature, *Have You Ever Spent 38 Minutes Looking for a Document?*

⁴ AIIM White Paper, *Innovating Content Creation and Reuse*.

⁵ Journal of Medical Ethics

TECHNIK TURBIN WIATROWYCH



Damian Kurkowiak
– Team Leader
– Recruitment
(Temporary Staffing
Unit)

KELLY
SERVICES

Stały wzrost zapotrzebowania na energię elektryczną, wraz z rosnącą świadomością konieczności działań na rzecz ochrony środowiska, powoduje dynamiczny rozwój obszaru odnawialnych źródeł energii. Szczególnie widoczne jest to w branży energii wiatrowej, która w ujęciu globalnym przeżywa rozkwit. Gołym okiem można dostrzec rosnące, jak grzyby po deszczu, farmy wiatrowe na terenie Polski i całej Europy, co wiąże się bezpośrednio z rosnącym popytem na specjalistów.

Prezentacja stanowiska

Technicy turbin wiatrowych odpowiadają przede wszystkim za zapewnienie ciągłości pracy całej farmy wiatrowej pozwalającej na nieprzerwaną produkcję energii elektrycznej. Pracują najczęściej w brygadach wyspecjalizowanych w jednym z następujących obszarów:

- Serwis i utrzymanie ruchu – wykonywanie zaplanowanych czynności serwisowych i konserwacyjnych zgodnie z harmonogramem, wymiana drobnych podzespołów a także diagnozowanie usuwanie bieżących usterek.
- Wymiana dużych elementów – wymiana wielkogabarytowych elementów turbiny takich jak łopaty.
- Uruchamianie – wszystkie działania związane z testowaniem oraz uruchamianiem nowej turbiny wiatrowej, przeprowadzane po zakończeniu etapu prac konstrukcyjnych.

Modele organizacji pracy w firmach zajmujących się energetyką wiatrową są różnicowane. Część techników pracuje na określonej farmie zajmując się jej bezpośrednią obsługą. W innych wypadkach usługi serwisowe są świadczone przez wyspecjalizowane firmy outsourcingowe. Przy budowie i uruchamianiu farmy pracownicy zatrudniani są na określone kontrakty.

Niezbędne kwalifikacje

Kandydaci zainteresowani pracą na stanowisku technika turbin wiatrowych powinni posiadać wykształcenie średnie lub wyższe oraz kwalifikacje techniczne o profilu elektrycznym. Wiele uczelni oferuje dodatkowe kształcenie na kierunkach związanych z odnawialnymi źródłami energii. Przy rekrutacjach serwisantów znajomość branży wiatrowej nie jest najczęściej wymagana, kandydat powinien jednak móc pochwalić się przynajmniej dwuletnim doświadczeniem w obszarze: utrzymania ruchu, elektryki, elektroniki,

automatyki lub mechaniki. Mile widziane jest doświadczenie w pracy na wysokościach. Dodatkowym atutem są również posiadane uprawnienia, zwłaszcza SEP oraz IRATA. Znajomość języka angielskiego jest przeważnie warunkiem koniecznym zatrudnienia. Praca technika wymaga dużej dyspozycyjności, często wiąże się z wyjazdami i dyżurami weekendowymi.

Perspektywy rozwoju / Ścieżka kariery

Branża wiatrowa, z uwagi na dynamiczny rozwój, otwiera pracownikom szerokie możliwości awansu. Osoba pracująca na stanowisku technika turbin wiatrowych może awansować do roli team leadera kierującego zespołem. Następująca dalej ścieżka kariery obejmuje stanowisko managera odpowiedzialnego za zarządzanie całymi farmami wiatrowymi. Etapem kariery może być stanowisko w obszarze *Operation and Maintenance* polegające na całościowym planowaniu, koordynowaniu i nadzorowaniu funkcjonowania farm wiatrowych. ○

Wynagrodzenie

Zakres wynagrodzeń dla specjalistów/techników turbin wiatrowych różni się w zależności od regionu, doświadczenia oraz znajomości języków obcych:

DOŚWIADCZENIE	WYNAGRODZENIE
0 – 2 LATA DOŚWIADCZENIA	4 000 – 5 500 BRUTTO
2 – 5 LAT DOŚWIADCZENIA	5 000 – 7 000 BRUTTO
POWYŻEJ 5 LAT DOŚWIADCZENIA	6 000 – 9 000 BRUTTO

WIND TURBINE TECHNICIAN

The steady growth in demand for electricity and the growing awareness of the need for action to protect environment causes the dynamic development of the area of renewable energy sources. This is particularly noticeable in the wind power industry, which at the moment is undergoing a real boom. It is plain to see the wind farms springing up like mushrooms through Poland and Europe what results in growing demand for specialist in this field.

Presentation of the role

Wind turbine technicians are mainly responsible for ensuring the work continuity of the whole wind farm in order to provide continuous electricity production. Technicians frequently work in crews specialized in one of the following areas:

- Service and maintenance – performing planned service and maintenance activities in accordance with the schedule, replacement of small components as well as diagnosed troubleshooting of potential faults.
- Major component replacement – replacement of large-size turbine's elements such as turbine's blade.
- Commissioning – all activities associated with testing and commissioning of the new wind turbine carried out after the completion of construction work.

Work organization models in companies operating within the field of wind power industry are varied. Many technicians work on the particular wind farm by engaging in its direct technical support. In other cases, maintenance services are provided by various specialized outsourcing companies. During the construction and commissioning phase, workers are usually employed on a fixed term contracts.

Necessary qualifications

Candidates interested in the position of wind turbine technician ideally have a degree in secondary or higher education and technical and electrical background qualifications. Many colleges can offer additional trainings in the fields related to renewable energy sources. The knowledge of the wind power industry is not essential although potential candidates are expected to have at least 2 years of experience in the following area: traffic maintenance, electrics, electronics, automation or mechanics. The experience in working at height would be an asset. Additional licenses and eligibilities such

as SEP or IRATA should be advantageous too. Candidates are also required to speak English. What is more, the role of wind turbine technician requires high flexibility as it involves travelling to various places and weekend duties.

Further perspectives / Career path

The wind power industry due to its dynamic development opens up various promotion opportunities. A person working on the position of wind turbine technician can be promoted to the role of team leader which would require him to manage and supervise the team. Further promotion takes us to the position of manager who would be responsible for wind farms' management. The next step in the career in this field could be the position in the area of *Operation and Maintenance* which involves the overall planning, coordination and supervising the operation of wind farms. ○

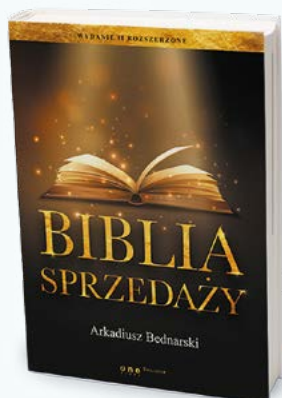
Salary

The range of salaries for wind turbine specialists/technicians differs depending on the region, years of experience and the knowledge of foreign languages:

YEARS OF EXPERIENCE	REMUNERATION (PLN GROSS PER MONTH)
0 – 2 YEARS OF EXPERIENCE	4,000 – 5,500 GROSS
2 – 5 YEARS OF EXPERIENCE	5,000 – 7,000 GROSS
ABOVE 5 YEARS OF EXPERIENCE	6,000 – 9,000 GROSS

Biblioteka Managera

BIBLIA SPRZEDAŻY. WYDANIE II ROZSZERZONE



Księga ta nie bez przyczyny zwie się „Biblią”. Znajdziesz w niej oto wszelkie mądrości niezbędne do tego, by stać się handlowcem skutecznym. Księga Wejścia odsłoni przed Tobą prapoczątki handlowania, usystematyzuje Twą wiedzę i obali mity. Księga Przyczyny zmotywuje Cię, ukazując Ci prawdy z dziedziny psychologii, zmieni Twoje nastawienie do siebie samego, otoczenia i procesu sprzedaży. Zagłębiając się w Księgę Metody, opanujesz konkretne techniki i udoskonalisz swój zawodowy warsztat. Księga Drogi mówi, jaki jest dziś i jaki w przyszłości może stać się świat sprzedaży. Ostatnia księga — Księga Pasji — stanie się dla Ciebie niewyczerpanym źródłem inspiracji i motywacji.

Drugie wydanie książki zostało zaktualizowane i uzupełnione na prośbę Czytelników wydania pierwszego oraz wzbogacone o rozdział poświęcony reklamom.

Autor: Arkadiusz Bednarski
Wydawnictwo: Onepress
Objętość: 504 s.
Rok: 2016
ISBN: 978-83-283-2462-6



one
press

KLUCZOWE WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI (KPI). TWORZENIE, WDRAŻANIE I STOSOWANIE



Celem niniejszej książki jest wsparcie organizacji w opracowywaniu, wdrażaniu i stosowaniu najsukcesowniejszych, zwycięskich KPI — takich miar efektywności, które mogą bardzo wiele zmienić poprzez sukcesywne dostosowywanie codziennych działań do strategicznych celów organizacji. Autor pokazał, w jaki sposób kierownicy mogą uniknąć najgroźniejszych pułapek i stworzyć KPI, które staną się cennym narzędziem zarządzającym. Zaprezentowana metodologia jest prosta, zrozumiała, a przede wszystkim praktyczna. Dla każdego, kto ma wdrożyć KPI w swojej organizacji, ta książka okaże się bezcenna.

Autor: David Parmenter
Wydawnictwo: Onepress
Objętość: 368 s.
Rok: 2016
ISBN: 978-83-283-1766-6



one
press

PSYCHOLOGIA SPRZEDAŻY - DROGA DO SPRAWCZOŚCI, NIEZALEŻNOŚCI I PIENIĘDZY



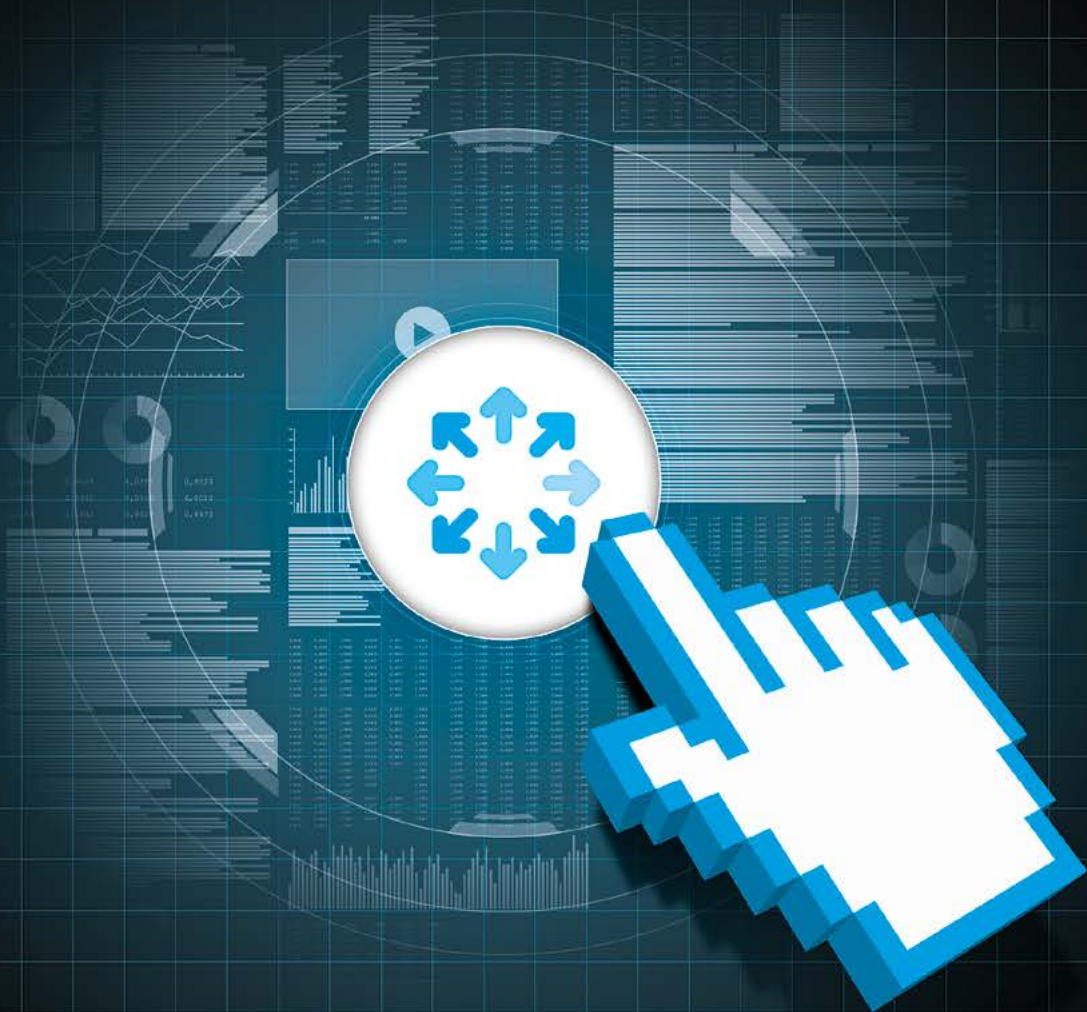
Każdy z nas sprzedaje w jakiś sposób siebie, za pomocą wizerunku, emocji, opowiadanych historii. Rodzic sprzedaje dziecku strategię radzenia sobie z rzeczywistością, a partnerzy składają sobie nawzajem oferty na abstrakcyjny produkt jakim jest świetlana przyszłość. Nauczyciel sprzedaje wiedzę uczniom i jeśli zrobi to dobrze, rozkocha ich w przedmiocie i przyczyni się do wyboru ścieżki życiowej. Każdy potencjalny kandydat o pracę sprzedaje szefowi historię o tym, jak zmieni jego firmę, podobnie jak mężczyzna sprzedaje kobiecie, że ta decydując się na związek z nim, będzie szczęśliwa. Sprzedaż jest wszędzie, a rynek matrymonialny, gospodarczy, intelektualny, emocjonalny czy rodzinny nie różni się od siebie fundamentami, bo każdy z nich opiera się na interakcji między dwoma podmiotami, z których jeden ma ofertę wartości dla drugiego.

Autor: Mateusz Grzesiak
Wydawnictwo: Onepress
Objętość: 208 s.
Rok: 2016
ISBN: 978-83-283-1350-7



one
press

Wszystko o Outsourcingu



w jednym miejscu



Dowiedz się więcej
Aprender más
En savoir plus

Find out more
Erfahre mehr
Узнай более



www.best2invest.org