

CEL?

- Zwiększenie zysków ze sprzedaży,
- Kreowanie produktów, które pokochają Twoi klienci,
- Zdobywanie lojalnych, powracających klientów

KTO SKORZYSTA?

- Prezesi, właściciele i członkowie zarządów firm B2B i B2C
- Dyrektorzy sprzedaży, marketingu i rozwoju biznesu
- Dyrektorzy ds. zakupów, handlowcy

DLACZEGO WARTO?

Zyskasz narzędzia i rozwiązania, dzięki którym zbudujesz lojalność klientów w warunkach hiperkonkurencji i wojen cenowych.

WARSZAWA

4

GRUDNIA
2018

Buduj stabilniejsze relacje z klientem dzięki nowym źródłom przewagi

LOJALNY KLIENT? Tak, to możliwe!



Przyciągaj i zatrzymuj klientów, dostarczając im nie tylko produkty, ale także wartość, jakiej poszukują. I ciesz się ich nieskabnącą lojalnością!



Eric Almquist - wybitny doradca z zakresu zarządzania i strategii sprzedaży, od trzydziestu lat wspierający wiodące firmy na świecie. Pełni funkcję partnera w uznanej na świecie firmie konsultingowej Bain & Company oraz globalnego szefa działu Customer Insight. Pomaga firmom skuteczniej docierać do klientów z ofertą, poprawiać ich doświadczenia i zwiększać ich lojalność. Autor wielu poczytnych artykułów publikowanych m.in. w „Harvard Business Review”, „Marketing Management”, „Journal of Brand Management” i „Design Management Journal”.



Problem



Mamy coraz mniej lojalnych klientów, a coraz bardziej ich potrzebujemy.

Niestety, nasze dotychczasowe metody budowania lojalności już nie działają!

Według badań ICAN Research*, już co trzecia polska firma zmaga się z problemem malejącej lojalności swoich klientów. Wszystko wskazuje na to, że w najbliższych latach ten problem będzie dotyczył coraz większej liczby przedsiębiorstw! W czasach, gdy każdą ofertę można łatwo i szybko skopiować, a następnie sprzedać taniej, różnice pomiędzy markami i produktami coraz bardziej się zacierają. **A dotychczasowe metody utrzymania klienta, takie jak programy lojalnościowe, przestają być skuteczne.** W tej sytuacji coraz trudniej się wyróżnić w oczach klientów i zatrzymać ich na dłużej, a pozyskiwanie nowych kontrahentów staje się niemal niemożliwe! Co zrobić?

* ICAN Research, Jak firmy podchodzą do lojalności klientów, marzec 2017



Sprawdź, czy Twoja firma już teraz ma problem z lojalnością klientów!

Odpowiedz na poniższe pytania, stawiając przy każdym z nich symbol lub .

- Czy na Twój rynek wkroczył (lub wkroczy niebawem) niskokosztowy konkurent, zagrażający Twojej pozycji?
- Czy zauważasz, że klienci są skłonni zapłacić mniej za dodatkowe korzyści, takie jak dobra obsługa?
- Czy zauważasz spadek marży?
- Czy oferta wartości Twojego produktu bądź usługi jest podważana przez konkurentów działających w wąskich niszach?
- Czy frustruje Cię ciągła walka o utrzymanie klienta, prowadzona na wielu frontach?
- Czy odczuwasz presję na obniżanie cen, by zatrzymać obecnych klientów?
- Czy masz wrażenie, że uczestniczysz w wyścigu, który wygra ten, kto zaoferuje więcej korzyści za niższą cenę?
- Czy Twoi klienci wciąż żądają więcej za mniej?
- Czy uważasz, że korzyści, które wczoraj ekscytowały klientów, dziś są uważane przez nich za oczywiste i dane na zawsze?
- Czy regularnie mierzysz i analizujesz potrzeby, nawyki zakupowe i poziom zadowolenia/lojalności swoich klientów?
- Czy Twoi stali klienci się konsolidują?
- Czy zauważasz, że dotychczas stosowane przez firmę programy lojalnościowe i partnerskie nie przynoszą już spodziewanych efektów?



Jeśli suma Twoich odpowiedzi twierdzących przekracza 3, mamy złą wiadomość: Twoja firma ma (lub niebawem będzie mieć) **poważny problem z utrzymaniem przy sobie lojalnych klientów!**

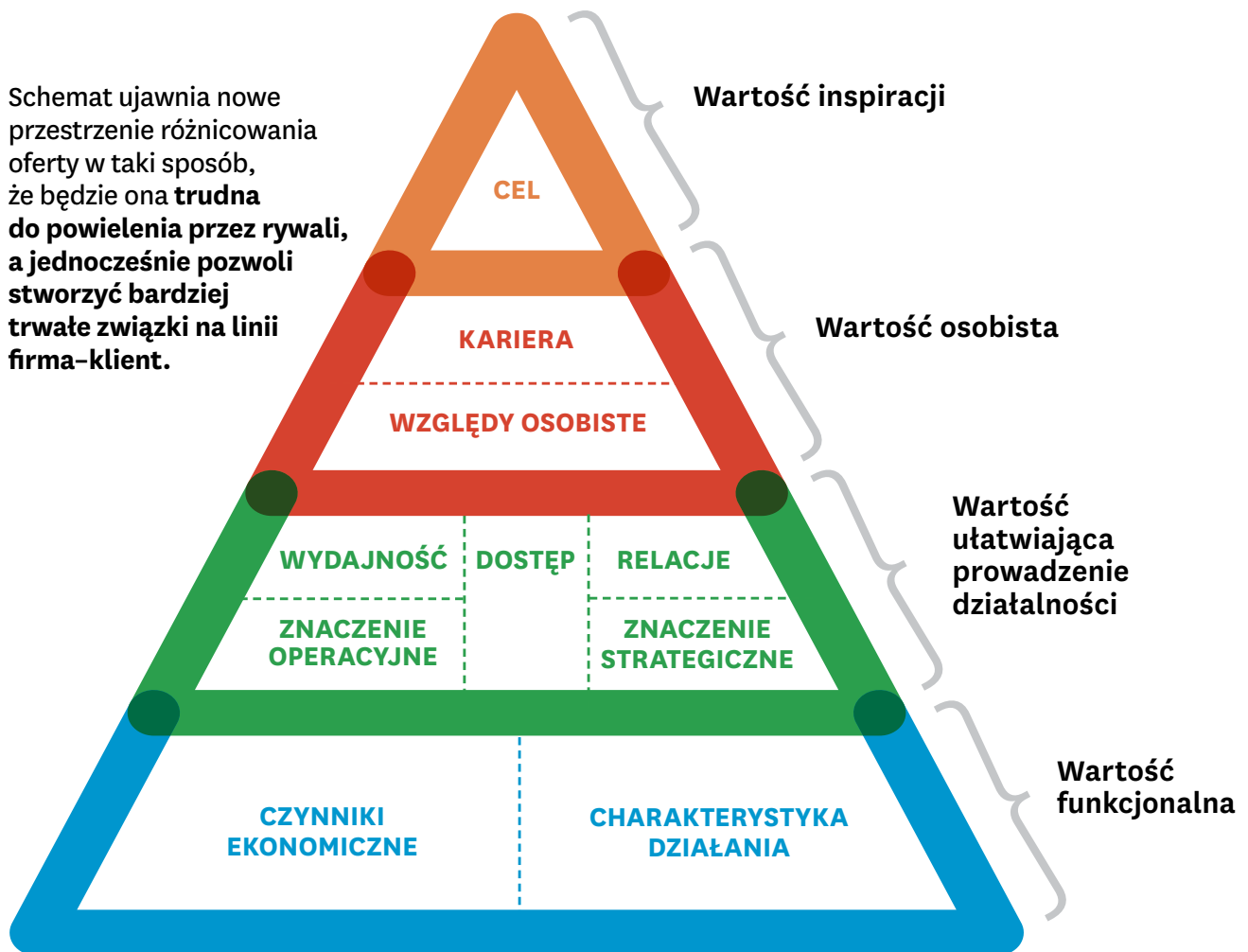


Postaw na nowe formuły i źródła lojalności!

Oferuj wyjątkowe, trudne do powielenia przez konkurencję produkty i usługi, które pokochają Twoi klienci!

Wbrew potocznym opiniom **nie jesteśmy skazani na pułapkę utowarowienia**. Wieloletnie badania firmy Bain & Company pokazują, że kluczem do budowania lojalności klientów B2B i B2C jest kreowanie produktów i usług zaspokajających nie tylko utylitarne potrzeby klientów, ale także te wyższego rzędu.

Oferuj klientom dokładnie to, czego pragną, nawet jeśli nie są w pełni tego świadomi. Dostosuj procesy sprzedażowe i obsługi klienta do nowych sposobów tworzenia wartości dla klienta! **Wykorzystaj do tego celu piramidę składników wartości opracowaną przez Bain & Company:**



Zarezerwuj swój czas 4 grudnia 2018 roku!

Zgłoś udział w konferencji „Harvard Business Review Polska”, a już wkrótce **wprost od Erica Almquista z Bain & Company** otrzymasz zestaw narzędzi i wskazówek, które pomogą Ci łatwiej pozyskiwać i utrzymywać lojalnych klientów, którzy będą wracać po więcej!



WYWIAD

Lojalność na przekór rynkowi

Nowoczesne technologie diametralnie zmieniły sposób konkutowania o klienta i budowania z nim trwałych relacji. Klienci stają się coraz mniej lojalni, a konkurencja między firmami stale się nasila. Czy wobec tego utrzymywanie niesłabnącej lojalności klientów jest jeszcze w ogóle możliwe? O budowie długotrwałych relacji w epoce zmiernych lojalności klientów opowiada **Eric Almquist**, związany z Bain & Company doradca z zakresu zarządzania i strategii sprzedaży. Rozmawia Mateusz Żurawik.

Zjawiska takie jak gospodarka współdzielenia oraz dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii bez wątpienia muszą silnie oddziaływać na lojalność klientów. Znamy to z codziennych sytuacji, np. wykupując wakacje, rzadko decydujemy się od razu na ten sam hotel czy też linię lotniczą. Raczej starannie przeczesujemy internet w poszukiwaniu coraz lepszych ofert. Czy w dzisiejszych czasach firmy w ogóle mogą jeszcze tworzyć długotrwałe relacje ze swoimi klientami?

Myślę, że tak. Klienci wciąż potrafią być lojalni, chociaż rzeczywiście nie dotyczy to w równym stopniu wszystkich branż. Wiemy przecież dobrze, że w przypadku produktów konsumenckich powszechną praktyką jest rozdawanie klientom próbek, aby mogli oni przetestować więcej marek. Oczywiście obniża to lojalność konsumenta.

Niedawno przebadaliśmy w Stanach Zjednoczonych 190 firm pod kątem dostarczanej przez nie wartości. Zwracaliśmy uwagę na m.in. lojalność ich klientów, wzrost, możliwość żądania wyższej ceny czy udział w rynku. **Z naszego badania wynika, że bez wątpienia możemy mówić o wysokim poziomie lojalności konsumentów w stosunku do dużych graczy na rynku cyfrowym**, czego przykładem są firmy Amazon, należący do niego Zappos czy eBay. Te sklepy rozwijają się dzięki bardzo praktycznym korzyściom, jakie oferują konsumentom, a więc oszczędności czasu, pieniędzy oraz krótkiemu czasowi realizacji zamówienia. Istotne

jest również to, że sklepy internetowe w przeciwieństwie do tradycyjnych oferują o wiele szerszy asortyment produktów, więc łatwiej jest nam w nich coś znaleźć.

Najbardziej fascynującym elementem naszych obecnych badań jest porównywanie

czynników lojalności z lat 2015 i 2018. Analizowaliśmy czynniki, aby uzyskać odpowiedź na pytanie, co wpływa na określone zachowanie klientów. W badanym okresie na znaczeniu zyskiwały czynniki budujące lojalność, które stanowią o sile np. Amazona. Innymi słowy - klienci ewoluują, przyzwyczajając się do nowych firm. Lubią kupować w dużych sklepach internetowych, bo widzą w nich ułatwienie codziennego życia. **Dzięki nim mogą zaoszczędzić czas, zmniejszyć wysiłek i wydatki związane z zakupami. Na dłużej przywiązują się właśnie do firm, które im to oferują.**

Oczywistą przewagą tradycyjnych sklepów jest natomiast możliwość zbudowania relacji z żywym człowiekiem. Dla klientów tego typu kontakt ma duże znaczenie, ponieważ ogranicza ich poczucie niepewności. Sprzedawca może służyć bezpośrednią pomocą, inspirować klientów i przekazywać im pozytywne emocje. To ważne elementy zawodu sprzedawcy.

Jako nasz ekspert od lojalności Azor stworzy emocjonalną więź z każdym z naszych klientów!



Czujesz niedosyt informacji?
Zajrzyj na lojalnosc.hbrp.pl



Skoro mówimy o sprzedawcach, to ich rola również podlega szybkim przemianom wynikającym z popularyzacji rozwiązań spod znaku sztucznej inteligencji. Jaka jest dziś rola sprzedawcy w budowie lojalności klienta?

Myślę, że niezależnie od rozwoju nowoczesnych technologii ludzie pracujący na stanowisku sprzedawców wciąż mają do odegrania sporą rolę. I to zarówno w obszarze B2C, jak i B2B, choć z pewnym naciskiem na ten drugi. W ubiegłym roku zauważyliśmy, że dla klientów B2B na znaczeniu zyskała kwestia łatwości prowadzenia biznesu. Z tego powodu oceniam, że zespoły sprzedaży będą ewoluować w kierunku modelu konsultacyjnego, który będzie sprostować się do ułatwiania życia klientom B2B.

Ludzie nie zostaną też całkowicie wyparci z obszaru B2C. W dalszym ciągu będą potrzebni do tego, by rozwiązywać problemy klientów i obniżać ich poziom niepokoju. Sztuczna inteligencja nie zastąpi rozmowy z żywym człowiekiem oraz poczucia, że druga osoba jest po naszej stronie i stara się rozwiązać nasz problem.

Wróćmy do kwestii lojalności. Czy projektowanie długotrwałych relacji z klientami wymaga za każdym razem podjęcia tych samych kroków?

Z pewnością zawsze trzeba poznać wartość, jaką nasza firma daje klientom. Należy więc zrozumieć, jakie są nasze silne i słabe strony. Zauważyliśmy też pewną prawidłowość. **Otóż firmy dostarczające wielu elementów wartości radzą sobie z tworzeniem długotrwałych relacji z klientami lepiej niż te, które dostarczają jeden czy dwa elementy.** Chcąc stworzyć stabilne relacje z klientami, firma powinna dążyć do tego, aby dostarczać cztery czy pięć elementów wartości.

Druga kwestia dotyczy tego, jakiego rodzaju wartość przynosi firma. W miarę możliwości należy dążyć do tego, by dostarczać wartość opartą na emocjach lub taką, która w jakiś sposób zmienia ludzkie życie. Dobrym przykładem może być tutaj zmniejszenie niepokoju, który jest niezwykle silną emocją. Jeśli mamy problem z bankiem lub firmą ubezpieczeniową i coś idzie nie tak, jak zaplanowaliśmy, bardzo szybko wzrasta nasz poziom niepokoju. Dlatego

Firmy dostarczające wielu elementów wartości radzą sobie z tworzeniem długotrwałych relacji z klientami lepiej niż te, które dostarczają jeden czy dwa elementy.

firmy powinny starać się, by możliwie obniżyć poziom niepokoju, a najlepiej w ogóle nie dopuścić do tego, by klient zaczął go odczuwać.

Jak może wyglądać oferta oparta na emocjach?

Jednym z przykładów może być wartość dla przyszłych pokoleń. Kiedy ludzie osiągają pewien wiek, zaczynają myśleć już nie tylko o własnych potrzebach czy bezpieczeństwie, ale również o swoich dzieciach czy wnukach. Dlatego wiele firm inwestycyjnych na całym świecie wykorzystuje ten stan emocjonalny, oferując produkty stanowiące zabezpieczenie dla przyszłych pokoleń. Dotyczy to jednak także takich dóbr jak np. zegarki. Szwajcarska firma Patek Philippe reklamuje się sloganem głoszącym, że tak naprawdę nie jesteśmy właścicielami produkowanych przez nią zegarków, ale opiekujemy się nimi, by przekazać je kolejnemu pokoleniu. To oczywiście tylko przykład hasła reklamowego, ale są ludzie, którzy faktycznie kupują te drogie zegarki, ponieważ chcą przekazać je swoim dzieciom.

Innymi słowy – chodzi o sprzedaż nie tylko samego produktu, ale także towarzyszącej mu historii?

Tak, ale ta opowieść musi być prawdziwa. Trzymając się przykładu zegarków, one faktycznie muszą być w stanie przetrwać kilka pokoleń. Ta historia, którą firma stara się sprzedać, powinna być zakorzeniona w rzeczywistości. Kiedy rozmawiam z przedstawicielami firm próbującymi budować swoją markę na tego typu wartościach, staram się ich zawsze przestrzegać, by nie traktowali ich wyłącznie jako

sposobu kreacji wizerunku. **Tu nie może chodzić wyłącznie o reklamę. Skoro deklarujemy określone wartości, należy te wartości dostarczyć klientom.**

Jakie są najczęstsze błędy, jakie firmy popełniają podczas próby zbudowania silnej i długotrwałej relacji z klientami?

Myślę, że przede wszystkim warto podkreślić dwa błędy, które rzeczywiście popełniane są bardzo często. Są one typowe zarówno dla obszaru B2B, jak i B2C. Pierwszym jest właśnie błędne podejście do strategii marki. Najpierw należy dostarczać wartość klientom, a dopiero potem opierać na niej komunikację marki. W przeciwnym razie istnieje poważne ryzyko, że rozbudzimy oczekiwania, którym nie damy rady sprostać. Nie trzeba dodawać, że oznacza to bardzo poważne kłopoty dla biznesu. **Najpierw należy więc myśleć o tym, co w ogóle chcemy dostarczyć, a dopiero potem, co chcemy obiecywać klientom.**

Druga pułapka czyha w momencie, gdy firmom wydaje się, że są w stanie zapewnić wiele elementów wartości. Często je ponosi i uznają, że mogą dać klientom motywację, różnorodność itd. Prawda jest jednak taka, że można z powodzeniem prowadzić świetną firmę, która zapewnia 3-5 elementów wartości. Nie trzeba od razu dostarczać 12, tak jak Apple, czy 13, jak USAA działająca w branży usług finansowych, która obsługuje pracowników amerykańskich sił zbrojnych i ich rodziny. Należy więc być praktycznym i odpowiedzieć sobie na pytanie, które elementy wartości faktycznie jesteśmy w stanie dostarczyć na wysokim poziomie. ■

Program konferencji



CZĘŚĆ 1.

dr Witold Jankowski

Śmierć lojalności? Niech żyje lojalność! Czyli w poszukiwaniu nowego modelu budowy zyskownych relacji z klientem

- >> **Prawda o lojalności klienta:** nowe trendy w zachowania klientów B2C i B2B
- >> Dlaczego firma potrzebuje różnych modeli budowania relacji z klientami: wzory i najlepsze praktyki
- >> Na czym polega lojalność obecnych klientów: jej wymiary oraz implikacje dla firm
- >> **Zmierzch programów lojalnościowych** - czym zastąpić narzędzia, które do tej pory działały?
- >> Cyfrowi tubylcy: **jak zmienia się dziś przestrzeń budowania relacji z klientem?**
- >> Jak angażować klientów w sposób, w jaki oni sami chcieliby być angażowani?
- >> Siła marki: **dlaczego klienci są coraz mniej wierni produktom, ale bardziej lojalni wobec marek?**
- >> **Lojalność przyszłości:** nowe technologie w służbie badań potrzeb klienta
- >> **Lojalność a doświadczenie klienta:** jak organizować proces tworzenia wartości dla klienta i jak nim zarządzać - zadania dla różnych funkcji i działów
- >> Sprzedaż a nowe sposoby budowania lojalności klienta: implikacje dla strategii sprzedaży i dla metod sprzedaży



CZĘŚĆ 2.

Eric Almquist

Czego naprawdę pragną klienci? Uniwersalne składniki wartości produktów, dzięki którym zbudujesz sprzedaż opartą na lojalności



- >> **Wartość: czego jeszcze o niej nie wiesz** i dlaczego musisz to jak najszybciej zmienić?
- >> Jak Bain & Company zaprojektowało 2 piramidy wartości i co z tego wynikało: zaskakujące badania nad elementami wartości
- >> **Kiedy produkt przestaje być tylko produktem?** *Insurgents vs. Incumbents*
- >> Jak wartość zmienia zasady rynkowej gry?
- >> **Elementy wartości:** czym są i dlaczego są dziś tak szalenie ważne?
- >> **Jak robią to największe światowe marki?** Elementy wartości w strategiach Amazona i T-Mobile
- >> Budowanie lojalności w B2B a w B2C - czym się różni i na co zwrócić szczególną uwagę?

>> **Od piramidy Masłowa do piramidy wartości:** 40 elementów, dzięki którym wykreujesz produkty i usługi dopasowane do potrzeb Twojego klienta B2B i B2C

>> Jak zmiana nawyków konsumenckich „cyfrowych tubylców” wpływa na propozycję wartości w sprzedaży B2B?

>> **Jak mierzyć i oceniać lojalność klientów?**
Narzędzie Net Promoter Score

>> Decyzje sprzedażowe w świecie B2B: dowiedz się, z czego wynikają i jak tę wiedzę przekuć w zysk

>> **Światowi mistrzowie budowania lojalności klientów.** Od Google'a do American Express

>> Cykl życia produktu: jak go wydłużyć już na etapie projektowania?

>> Cztery narzędzia, dzięki którym **zrewolucjonizujesz składniki wartości oferowane przez Twoją firmę**

CZĘŚĆ 3.

Polskie studium przypadku

>> *Customer experience* XXI wieku: jak zwiększyć lojalność, dbając o satysfakcję klienta z pomocą najnowszych rozwiązań?

>> **Analityka w czasie rzeczywistym** a lojalność klienta - co mają ze sobą wspólnego?

>> Jak wykorzystać nowe technologie w procesie poznawania potrzeb klienta i przekładania ich na zyski?

>> **Skuteczne działania prolojalnościowe na polskim rynku:** studium przypadku



Prelegenci



GOŚĆ SPECJALNY:

Eric Almquist

Wybitny doradca z zakresu zarządzania i strategii sprzedaży, od trzydziestu lat wspiera wiodące firmy na świecie w opracowywaniu strategii pozyskiwania klientów i utrzymywania ich lojalności – zarówno w branży B2B, jak i B2C. Uznany ekspert z zakresu projektowania propozycji wartości. Obecnie pełni funkcję partnera w uznanej na świecie firmie konsultingowej Bain & Company oraz globalnego szefa działu Customer Insight.

Prowadził projekty w branżach usług finansowych, telekomunikacyjnych, nowych technologii i elektrycznej, polegające na projektowaniu rozwiązań pomagających firmom skuteczniej docierać do klientów z ofertą, poprawiać ich doświadczenia i zwiększać ich lojalność. Publikuje m.in. w „Harvard Business Review”, „Marketing Management”, „Journal of Brand Management” i „Design Management Journal”.



O POLSKI KONTEKST ZADBA:

dr Witold Jankowski

Redaktor naczelny „Harvard Business Review Polska” oraz prezes ICAN Institute. Inicjator przełomowych dla polskiego biznesu spotkań ze światowymi autorytetami zarządzania sprzedażą, takimi jak Neil Rackham, Andy Zoltners, Jeffrey Gitomer czy Dave Kurlan. Współpracuje z najlepszymi ośrodkami badawczymi i szkoleniowymi (Human Synergistics International, Communispond, Marshall Goldsmith Group). Doświadczony wykładowca: w latach 1992–2000 wykładał w programach MBA w szkołach biznesu w Kanadzie; od tamtego czasu aż do dziś prowadzi programy rozwojowe dla top menedżerów w Polsce (Management™, Strategic Leadership Academy™). Jest twórcą linii programów zwiększania sprzedaży ICAN Total Selling™. Współpracował z wieloma firmami jako konsultant i trener (m.in. Goodyear Polska, SAP, Lyreco, Lotos, Hestia, Ciech SA, TPSA, Eurozet, GlaxoSmithKline, Kolporter, Grupa PSB, Węgllokoks).

Maleje lojalność, wzrastają oczekiwania

Wraz z malejącym poziomem lojalności notuje się dramatyczny wzrost wymagań klientów. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez ICAN Research, pokazujące, że aż 90% polskich firm zanotowało w ostatnich 3 latach wzrost oczekiwań klientów wobec oferowanych przez nie usług i produktów. **To ostatni dzwonek na budowanie stabilnych relacji z dotychczasowymi klientami – w przeciwnym razie czeka nas poważny kryzys lojalności!**





Osobiste zaproszenie

Zmień swoich klientów w lojalnych fanów

Czy potrafisz wyobrazić sobie rzeczywistość bez takich marek jak Apple, Coca-Cola, Netflix czy Harley-Davidson? Jestem przekonany, że nie - każda z nich **trwale wpisała się w naszą konsumencką świadomość, a ich istnienie jest dla nas właściwie oczywiste**. Co by się jednak stało, gdyby Netflix (niegdyś wysyłkowa wypożyczalnia płyt DVD), w obliczu rosnącej popularności internetu, nie zaprojektował tanich, dobrych jakościowo usług streamingowych, a Harley-Davidson szybko nie zareagował na ruchy konkurencji produkującej niemal identyczne motocykle z coraz tańszych części? Czy wieczorna rozrywka przed telewizorem kojarzyłaby nam się z serwisem z czerwonym „N” w logo, a motocyklistów nazywalibyśmy harleyowcami? Mało prawdopodobne...

Te marki łączy jedno: dostarczają klientom produkt, za którym stoi gama solidnych wartości. To elementy, które są szalenie istotne dla ich odbiorców: cenią je, pragną ich, a nawet się z nimi utożsamiają. I nie jest to tylko sprawa firm B2C. W sektorach B2B następują bardzo podobne zjawiska. **Jak tworzyć wartość dla klienta i przekuć ją w zysk i wyjątkową lojalność?**

Między innymi o tym opowiem już w grudniu na **konferencji „Harvard Business Review Polska”**, do udziału w której już teraz serdecznie Cię zapraszam.

Podczas tego wyjątkowego spotkania podzielę się z Tobą **najświeższą wiedzą i narzędziami, w których opracowaniu i doskonaleniu biorę udział w Bain & Company**. Przedstawię nasze najnowsze wyniki badań nad elementami wartości i pokażę, jak w dzisiejszych czasach budować lojalność klienta. Spotkanie będzie również doskonałą okazją do wymiany cennych doświadczeń i spostrzeżeń, pomagających projektować nie tylko świetne relacje z klientami, ale także wydajną, skuteczną sprzedaż. Gwarantuję, że będzie to niezapomniany, pełen inspiracji dzień!

Do zobaczenia już 4 grudnia

Eric Almquist



Gwarancja korzyści HBRP

Jeśli po zakończeniu konferencji uznają Państwo, że omawiane techniki nie mają zastosowania w Państwa przypadku bądź będą mieli Państwo jakiegokolwiek zastrzeżenia dotyczące jakości prowadzenia konferencji lub towarzyszących jej materiałów, oferujemy całkowity zwrot kosztów uczestnictwa!

Z udziałem w konferencji nie wiąże się żadne ryzyko, a tylko możliwość osiągnięcia wymiernych korzyści w postaci praktycznych umiejętności oraz nowych rozwiązań w firmie.

dr Witold Jankowski
redaktor naczelny
„Harvard Business Review Polska”

Oto dodatkowe pięć powodów, dla których warto wziąć udział w wydarzeniach HBRP

- 1. Przydatność.** Dostarczamy firmom narzędzia zwiększające ich konkurencyjność.
- 2. Najnowsze idee z najlepszego źródła.** Prezentujemy tylko sprawdzone rozwiązania.
- 3. Polska perspektywa.** Przywiązujemy wagę do polskich realiów strategicznych.
- 4. Przydatne materiały konferencyjne.** Udostępniamy opracowania krok po kroku.
- 5. Konferencje dla właściwych ludzi.** Nasze wydarzenia przyciągają liderów o wysokich kompetencjach i bogatym doświadczeniu.

Zgłoś udział w konferencji, która pozwoli Ci czerpać nowe korzyści z innowacji!

Odwiedź: www.lojalnosc.hbrp.pl • Zadzwoń: 22 250 11 44 • Napisz: konferencje@hbrp.pl