

Outlook

The journal of high-performance business, wydanie polskie

2008, Numer 1

The Accenture logo, featuring the word "accenture" in a lowercase, sans-serif font. The letter "a" is stylized with a greater-than sign (>) above it.

High performance. Delivered.



Innowacja i wartość oczekiwana

Jak utrzymać rentowny wzrost

Czy w niby-światach możliwy jest prawdziwy biznes?

Globalne zaopatrzenie zewnętrzne: nowe spojrzenie

Talent – nowa waluta biznesu

Osiem trendów, które odmienią IT

Zarządzanie łańcuchem dostaw. Ukryty potencjał zaopatrzenia

Outlook

Outlook

2008, Numer 1

Wszystkie prawa zastrzeżone

Editor-in-Chief

David Cudaback

Managing Editor

Letitia B. Burton

Senior Editor

Jacqueline H. Kessler

Senior Contributing Editors

Glover T. Ferguson

Paul F. Nunes

Chief Executive Officer

William D. Green

Global Managing Director,

Marketing & Communications

James E. Murphy

Opinie i poglądy przedstawione w magazynie Outlook mają na celu zachęcanie do dyskusji i wymiany myśli. Każda firma ma jednak swoje indywidualne wymagania i cele, a pomysły tu przedstawione nie powinny być traktowane jako profesjonalne wskazówki i porady, mogące pomóc konkretnej firmie.

Nazwa Accenture, logo i hasło High performance. Delivered są zastrzeżonymi znakami Accenture.

Skład i DTP edycji polskiej

M deSign

www.accenture.com/Outlook

Outlook odwołuje się w niektórych częściach do znaków handlowych, nie będących własnością Accenture. Używanie tych znaków nie jest w żadnym wypadku próbą przywłaszczenia sobie przez Accenture prawa do ich własności oraz nie ma na celu sugerowania istnienia jakiegokolwiek związku pomiędzy Accenture, a prawnymi właścicielami tych znaków.

Redakcja edycji polskiej

Joanna Gierak-Onoszko

joanna.gierak@accenture.com

Więcej informacji o Accenture
znajdziesz pod adresem
www.accenture.pl

List od Jarosława Kroca Prezesa Accenture w Polsce	2	Talent – nowa waluta biznesu Anatomia wyniku	22
List od Wiliama Greena CEO Accenture	3	Raport specjalny Jak utrzymać rentowny wzrost Innowacja i wartość oczekiwana	30
Prosty plan Wywiad z Bertrandem Le Guernem Dyrektorem Operacyjnym Netii	4	Osiem trendów, które odmienią IT Technologie Informatyczne	40
Czy w niby-światach możliwy jest prawdziwy biznes? Wirtualny świat, realny biznes	8	Ukryty potencjał zaopatrzenia Technologie Informatyczne	48
Globalne zaopatrzenie zewnętrzne: nowe spojrzenie Współpraca i wszechstronność Unikalne kompetencje	12		



Jarosław Kroc
Prezes Zarządu Accenture w Polsce

Człowiek, przede wszystkim

Dążenie do wzrostu i rentowności jest dla firm naturalne, ale w warunkach konkurencji, zwłaszcza globalnej, prędzej czy później muszą pojawić się ograniczenia. W tej chwili w stopniu większym, niż kiedykolwiek wcześniej, owym ograniczeniem są zasoby ludzkie. Nie ma dziś w Polsce firmy, która nie odczuwa braku specjalistów, menedżerów, a nawet dobrze rokujących stażystów.

Wzrost i rentowność bez odpowiednich kadr nie jest na dłuższą metę możliwy. Z drugiej strony, wiele firm zapomina, że rozwój osób już zatrudnionych jest co najmniej tak samo ważny, jak rekrutacja nowych. W niniejszym wydaniu magazynu Outlook znajdują Państwo artykuł *Talent – nowa waluta biznesu*, rzucający nowe światło na zarządzanie talentami i kompetencjami w firmach.

Temat zasobów ludzkich pojawia się także w artykule *Współpraca i wszechstronność*, dotyczącym globalnego zaopatrzenia. Autorzy przyjmują bardzo trzeźwe założenie, że firmy powinny myśleć o zapewnieniu sobie dostępu do odpowiednich kadr na podobnych zasadach, jak zabezpieczają dostawy kluczowych surowców czy materiałów do produkcji. Mówią wręcz o łańcuchu dostaw i – co ciekawe – analogie są tu znaczne.

Nie można też nie zauważyć, że wszystkie zagadnienia związane z innowacjami dotyczą pośrednio kondycji zasobów ludzkich. Firmy opierające swoje strategię na innowacjach nie szczędzą wysiłków i wydatków na to, aby pracownicy chcieli i mogli przekształcać swoje pasje, wiedzę i zdolności na efekty biznesowe całej firmy.

Gdy oddajemy w Państwa ręce niniejsze wydanie magazynu Outlook, Accenture doświadcza wszystkich zmian, zachodzących na rynku pracy, które są udziałem naszych klientów. Mimo to, udaje się nam uciekać do przodu – budujemy kompetencje, rozwijamy i szkolimy pracowników, tworzymy załączki nowych usług. Wszystko po to, aby za rok, za dwa i później – również móc powiedzieć, że choć nie jest łatwo, osiągamy swoje strategiczne cele.

Życzę miłej lektury

Jarosław Kroc



William D. Green
Prezes Zarządu i Dyrektor Generalny
Accenture

Jak utrzymać rentowny wzrost

Utrzymanie wzrostu i wysokiej rentowności pomimo stale zmieniających się warunków rynkowych wymaga dziś nie tylko efektywności. To również kwestia odpowiednich umiejętności przywódczych.

Kierownictwa firm muszą przyglądać się postępującej globalizacji i jej wpływowi na klientów oraz na organizacje, na których czele stoją. Rywale z dotychczasowych i wchodzących rynków umieją rozwijać trudne do skopiowania przewagi konkurencyjne i jeśli są zmotywowani, potrafią być twardymi przeciwnikami. Rolą zarządów jest zatem skuteczne motywowanie ludzi, by chcieli i potrafili mieć lepsze pomysły, i aby byli sprawniejsi w ich realizowaniu, niż konkurencja.

W takich warunkach nie ma miejsca na potknięcia. Z drugiej strony, wzrostu i wysokiej rentowności nie można osiągać bez podejmowania ryzyka i inwestowania w nowe dziedziny. To właśnie dzięki nowym obszarom – wspartym przez innowacje oraz technologie informatyczne – firmy są w stanie tworzyć oferty ściśle dopasowane do potrzeb klientów i wyróżniać się na tle konkurencji.

Accenture pomaga klientom w wyszukiwaniu i wykorzystywaniu innowacji, dzięki którym są w stanie rozwijać się i utrzymywać rentowność w długim okresie.

Staramy się także sami dawać przykład – inwestujemy w nasz biznes, aby klienci mogli wykorzystać innowacyjne produkty i usługi, by móc docierać do większej liczby klientów, i aby nasi pracownicy stale mieli satysfakcję z rozwoju zawodowego.

W tym wydaniu magazynu Outlook przyglądamy się wzrostowi i rentowności z perspektywy efektywności i innowacji. W artykule *Jak utrzymać rentowny wzrost* znajdą Państwo wskazówki pozwalające wyliczyć wartość firmy z uwzględnieniem jej potencjału wzrostu oraz innowacyjności. Autorzy wskazują na pięć obszarów, które mają kluczowe znaczenie dla utrzymania rentowności w długim okresie, a także kilka pomysłów na lepsze wykorzystanie innowacji.

W każdej globalnej firmie wzrost, rentowność i innowacyjność są uwarunkowane inaczej. Mam nadzieję, że niniejsza lektura będzie istotnym wkładem w dyskusję o sposobach na osiągnięcie wzrostu i wykorzystanie innowacji w Państwa firmie.



W porównaniu do innych krajów europejskich, wykorzystanie usług szerokopasmowych wciąż jest w Polsce niewielkie, a zatem potencjał istnieje. Chcemy klientom sprzedawać zarówno łącza, jak i powiązane z nimi atrakcyjne usługi – w ten sposób zamierzamy przyciągnąć więcej klientów i utrzymać rentowność, przy minimum ryzyka.

Operatorzy na całym świecie martwią się spadającymi przychodami z tradycyjnych usług głosowych. Z drugiej strony, to właśnie w usługach głosowych wszyscy widzą podstawowe źródło przychodów z sieci opartych na transmisji danych. Na czym, w gruncie rzeczy, polega ten dylemat?

Usługi głosowe były, są i będą – ludzie na całym świecie mogą i chcą komunikować się w ten sposób i nie wierzę, aby w przewidywalnej przyszłości wolumen ruchu głosowego miał się zmniejszyć. Cena i jakość usług głosowych – to są obszary, które można uznać za przedmiot dyskusji. Co prawda wszyscy możemy sobie wyobrazić, że usługi głosowe będą wkrótce wyceniane ryczałtowo. W dłuższej perspektywie wydaje się to nawet nieuniknione... ale czy na pewno? Jeśli wziąć pod uwagę czynniki jakościowe, pewności wcale nie ma. Jakość zawsze kosztuje i nawet jeśli cena usług nie odzwierciedla tego bezpośrednio, ktoś musi za nią zapłacić – w formie wysłuchania reklamy, albo w ramach większej opłaty abonamentowej.

Jakie perspektywy ma przed sobą polski rynek telekomunikacyjny w segmencie małych i średnich firm? Czy recepty, które sprawdziły się na Zachodzie, takie jak

zarządzanie urządzeniami końcowymi ze standardowymi platformami, Cisco czy Microsoft, działającymi w siedzibie klienta, mają przed sobą przyszłość?

Tu nie ma jednej dobrej odpowiedzi. Każdy operator ma swoją własną strategię, wynikającą z jego unikalnej pozycji i zasobów. Rzeczywiście, w segmencie małych i średnich firm będziemy wkrótce ogłaszać nowe inicjatywy, ale to nie będzie zarządzanie urządzeniami klienta. Idziemy w kierunku zdalnego wsparcia i outsourcingu help desku – nikt inny tego w Polsce nie oferuje na większą skalę.

Czy ta oferta ma już jasno zdefiniowaną grupę docelową?

Usługa powstała z myślą o firmach, które nie chcą utrzymywać dedykowanych pracowników help desku. Wiele z takich firm korzysta z zewnętrznych usług informatycznych, świadczonych zwykle przez małe, lokalne firmy. Ale one również nie spieszą się do oferowania help desku, ponieważ nie są w stanie uzyskać korzyści skali. Tu właśnie jest rola dla nas, a dokładniej dla naszego telecentrum.

Czy formuła tych usług przewiduje udział owych małych, lokalnych firm informatycznych?

Czy jest w nich miejsce na takie partnerstwo?

Czemu nie. To byłoby w sumie obustronnie korzystne. Jestem w stanie wyobrazić sobie taki scenariusz – my mamy markę i zasięg, a małe firmy znają lokalne rynki.

Co z Netią jako integratorem specjalistą współpracującym

z dużymi klientami korporacyjnymi? Netia para się „konsultingiem telekomunikacyjnym” już od dłuższego czasu...

To kwestia priorytetów. Nie możemy oferować wszystkich możliwych usług na wszystkich możliwych rynkach. Usługi konsultingowe i integracyjne w coraz większym stopniu różnicują się w zależności od branży. Aby zapewnić klientom oczekiwany poziom usług musielibyśmy zainwestować w ten obszar znacznie więcej zasobów. Biorąc pod uwagę nasze pozostałe plany, to raczej wykluczone. Obecnie skupiamy się przede wszystkim na klientach indywidualnych.

A zatem zamierzacie oferować głównie jakąś formę triple play – usługi łączące głos, telewizję i transmisję danych, tak?

W zasadzie... tak, choć nie do końca. Musimy być bardzo ostrożni w komunikowaniu naszej oferty klientom. Ludzie są skłonni kupować usługi, których sens są w stanie zrozumieć, a pojęcia w rodzaju „triple play”, czy „telefon internetowy” raczej do nich nie należą. Ludzie chcą usług telefonicznych, które znają i pojmują – ale za niższą cenę. Na pewno chcą telewizji. Czasami chcą też dostępu do Internetu. Klienci nie zawsze rozumieją technika, zatem próby sprzedaży oparte na argumentach na nich oparte są skazane na niepowodzenie.

Gdzie – z punktu widzenia pozycji rynkowej – Netia zamierza być za kilka lat?

Polska jest obecnie na etapie, na którym Francja była trzy do pięciu lat temu. Uwolnione pętle lokalne i dostęp szerokopasmowy

zasadniczo zmieniły rynek. W tych nowych warunkach zwyciężają ci, którzy mają bezpośrednią relację z klientem i wierzymy, że to jest droga, którą powinniśmy zmierzać. Netia oficjalnie ogłosiła, że do końca 2008 r. zamierza poszerzyć bazę klientów do ponad miliona – ta strategia jest rezultatem tego rozumowania. Za osiemnaście miesięcy polski rynek telekomunikacyjny będzie wyglądać zupełnie inaczej niż obecnie – chcemy w tym czasie mieć znacznie więcej klientów. Dzięki większej skali będziemy w stanie zaoferować usługi na lepszych warunkach cenowych. Szanse rozwoju na pewno będą większe. Na razie jednak plan jest prosty: zdobyć więcej klientów.

Czy w niby-światach możliwy jest prawdziwy biznes?



Kishore S. Swaminathan
dyrektor d/s naukowych Accenture

Feta związana z erą Web 2.0 jeszcze trwa, a w blogosferze niesie się już wieść o następnej – Web 3.0. Jej fundamenty kładzie właśnie rosnąca popularność światów wirtualnych.

Rosnący szum medialny wokół nowych światów wirtualnych typu Second Life nakazuje wręcz wierzyć, że sieć jaką znamy dziś, przeminie. Wraz z dorastaniem pokolenia wychowanego na grach wideo i przyzwyczajonego do zaawansowanych technologii graficznych, sposobem na biznes online staną się właśnie światy wirtualne. Nawet analitycy Gartnera zdają się nie mieć co do tego wątpliwości. W ich opinii, do 2011 r. 80% firm z listy Fortune 500 przyjmie jakąś formę obecności w świecie wirtualnym.

Z czym zatem mamy do czynienia: nieuchronnie ucieleśniającą się wizją przyszłości, czy też może niepoprawnym optymizmem mediów i analityków, marketingowym bajerem? Zanim postawimy wszystko na tę nową kartę, warto na chłodno przeanalizować, jaki biznesowy potencjał niosą światy wirtualne. Inaczej niż w przypadku strony WWW, światy wirtualne to środowiska trójwymiarowe, odtwarzające świat rzeczywisty. Ci, którzy decydują się zamieszkać w światach wirtualnych, przybierają postać awatarów (w sanskrycie słowo „awatar” oznacza „wcielenie”). W tym wcieleniu odkrywają nowe miejsca, przedmioty, spotykają się z innymi ludźmi (lub awatarami).

We wspólnych ramach definicyjnych mieszczą się dwa bardzo odmienne typy wirtualnych światów. Pierwszy to świat zaprogramowany, opisany scenariuszem przez jego twórców. Jest grą wideo z określonymi zasadami i celami do realizacji. W drugim wypadku mamy do czynienia ze światami bez scenariusza, których mieszkańcy lub goście mogą tworzyć własne mikroświaty i zbierać osobiste doświadczenia.

Handel kontekstualny

W 2002 r. internetowa gra EverQuest okazała się 77. państwem świata pod względem wartości produktu przychodu krajowego brutto per capita. Wyprzedza znacznie Rosję i na głowę bije Chiny czy Indie. Jak do tego doszło? Gracze zaczęli sprzedawać wirtualne dobra, takie, jak magiczne klucze do otwierania drzwi komnat kryjących doskonalsze typy broni, służące do zabijania rozmaitych bestii, albo mikstury dające nowe umiejętności. Na sprzedaż, za prawdziwe pieniądze, wystawiają na aukcjach typu eBay także własne awatary.

Powstała cała sieć chałupników, licząca dziś ponad 100 tys. osób. To zwykle młodzież z całego świata, która w ramach 12–18 godzinnych wacht w EverQuest toczy uporczywe walki z Żelaznozęby Bazyliżkiem albo Yetim z Lodowych Ostów, aby zebrać krople Mikstury Zwiększającej Ochronę Ezoteryczną i kawałki Starożytnej Płytki Obleczonej w Ściegna. Za te cuda inni gracze zapłacą prawdziwymi pieniędzmi. Zapłacą, żeby ominąć trudny etap gry, zyskać nieco magicznej mocy i mieć lepszą

zabawę. Doświadczeni, zawodowi gracze oferują także – oczywiście za prawdziwe pieniądze – usługi power levelling, czyli windowania poziomu gracza, pomagając mniej doświadczonym graczom przejść przez trudne przygody i epizody gry, oszczędzając im wielogodzinnych bojów albo błędzenia. Mowa przy tym o prawdziwych pieniądzach, bowiem rynek wirtualnych dóbr i usług do gier wideo jest obecnie szacowany na ponad 800 milionów dolarów.

Niezależnie od rozmiarów, firmy nie ulokują handlu w zamkniętym, kontrolowanym przez kogoś innego świecie sterowanym w dodatku przez zastrzeżoną technologię.

Jeśli jednak walki z Yeti z Ostowych Lodów czy zbieranie fragmentów Starożytnej Płytki Obleczonej w Ściągą nie pasuje za bardzo do Twojego biznesplanu, gry online dostarczają innych, bardziej poważnych opcji biznesowych. Lojalna baza 25 milionów graczy jest coraz częściej celem kontekstowych, dokładnie adresowanych kampanii reklamowych.

W odpowiedzi na te nowe możliwości wiele renomowanych firm (w tym Coca-Cola i Procter & Gamble) kupuje reklamy i opcje zamieszczania wizerunku produktów w grach wideo. Specjalizujące się w tym agencje reklamowe kwitną. Nielsen Research Group opracowała nawet na potrzeby reklamodawców w grach wideo specjalny indeks

– Game-Play Metrics. Z kolei The Yankee Group szacuje, że wartość tego rynku reklamowego sięgnie w 2010 r. 732 mln dolarów.

Gry online dostarczają nawet możliwości handlowych. Nowatorska umowa pomiędzy Sony Online Entertainment i Pizza Hut przewiduje, że gracze EverQuest II mogą w czasie gry zamawiać pizzę i wybierać dodatki, bez straty czasu na telefonowanie.

Dzisiejszy zgiełk wokół światów wirtualnych związany jest jednak z ich odmianą bezscenariuszową, której reprezentantami są np. Second Life, There, Moove Online, czy Activeworlds. To światy, które istnieją bez ukrytych celów czy powodów, to po prostu miejsca, które można poznawać i doświadczać. Naturalnie, można tam także handlować. Spójrzmy na fakty. W maju 2007 r. Second Life miało około 6,5 miliona użytkowników. Swoje przedstawicielstwa otworzyło tam ponad 60 firm, działających w świecie rzeczywistym. Swoje biura otworzyło tam trzech kandydatów na prezydenta USA i kościół unitariański. Nike i MTV z kolei mocno zaangażowały się w There.com, które zamieszkuje skromne pół miliona mieszkańców. Zarówno Second Life, jak i There posiadają własną walutę – linden

dollars, dolary lindenkie (L\$) i therebucks, theredolce, które można wymienić na dolara amerykańskiego. Second Life może się poszczycić podażą 10 milionów dolarów, posiada ponadto giełdę, na której notowanych jest 50 wirtualnych papierów.

Czym dokładnie zajmują się kolonizatorzy wirtualnych światów? Mówiąc najogólniej – istnieniem, poznawaniem, doświadczeniem, wyrażaniem się i wymianą. Istnieją jako wirtualne wcielenia – awatary – w bogatym graficznie krajobrazie, który poznają przemieszczając się i odkrywając nowe miejsca – budynki, sklepy, kluby i parki, a także mniej przyjazne dla zdrowia miejsca (te cieszą się w Second Life szczególną popularnością). Wyrażają się poprzez tworzenie interesujących przedmiotów wirtualnych, ubierając swoje awatary w wirtualne stroje, rozmawiając z innymi. Doświadczają – a precyzyjniej, tworzą sobie doświadczenia – poprzez przyłączanie się do różnych grup, kupując wirtualne domy, żeniąc się z innymi awatarami, adoptując wirtualne dzieci, jadąc na piknik z wirtualną rodziną. Głupie? Intrygujące? Dziwaczne? Niezależnie od osobistych odczuć, światy wirtualne są w centrum zainteresowania mediów, przyciągając nowych mieszkańców i nowe firmy. Po spędzeniu kilku godzin w Second Life albo There i rozmowie z bywalcami, nie sposób nie zauważyć, że te niby-światy są dla ich mieszkańców bardzo rzeczywiste, że swoje wirtualne przeżycia biorą oni bardzo serio.

¹ Według Second Life: Kilka źródeł online pozwala rezydentom na wymianę dolarów lindenkich (lindenów) na dolary amerykańskie i odwrotnie. Kurs wymiany waha się w zależności od popytu i podaży, ale przez kilka ostatnich lat utrzymywał się na względnie stabilnym poziomie i wynosił w przybliżeniu 250 lindenów do 1 dolara amerykańskiego. Wszystkie sumy wyrażone w dolarach są przedstawione w przybliżeniu.

Wątpliwa ekonomika

Wszystkie owe światy promują się jako rynki o znaczącym potencjale biznesowym. Swoje miejsca w Second Life stworzyły liczne firmy od IBM, po Toyotę i Kraft Foods, aby dzięki temu utrzymywać kontakt z klientami i promować swoje marki i produkty. Bliższe przyjrzenie się ekonomii Second Life jest bardzo pouczające. Spośród 300 tys. awatarów prowadzących transakcje w Second Life w maju 2007 r., 44% wydało mniej niż 2 dolary każdy, a 72% mniej niż 20 dolarów. Zaś ponad 85% z ponad 12 milionów transakcji miało wartość poniżej 80 centów.

Czy zatem światy wirtualne to przejściowa moda, czy też posiadają nieodkryte dotąd na masową skalę wartości biznesowe? Aby spróbować odpowiedzieć na to pytanie, przyjrzymy się czterem różnym typom możliwości ekonomicznych, jakie owe światy reprezentują. Nieruchomości. Podobnie, jak to miało niegdyś miejsce na Dzikim Zachodzie, w wirtualnych światach trwa intensywne osadnictwo. Niektóre media obwieściły zatem, że mamy do czynienia ze świetną okazją do nabycia dziewiczych terenów, przytrzymania ich, a następnie sprzedania z wielkim zyskiem. Dlaczego więc nie ma śladu po Donaldzie Trumpie? Przypuszczalnie dlatego, że wirtualne nieruchomości nie spełniają trzech najważniejszych powodów, dla których obrót rzeczywistymi nieruchomościami jest atrakcyjnym przedsięwzięciem.

Po pierwsze – podaż jest nieograniczona. Operatorzy wirtualnych światów mogą przecież stworzyć dowolną ilość nowych łądów. Po drugie, odległości,

bliskość (abstrahując od odległości od ekranu monitora) to pojęcia niezbyt użyteczne w świecie, w którym można latać albo się teleportować w dowolne miejsce, kiedy przyjdzie na to ochota. Dlatego też działka położona 100 m od modnego centrum handlowego nie posiada w wirtualnej rzeczywistości przewagi nad działką położoną na peryferiach.

I wreszcie, wirtualne nieruchomości nie potrzebują udogodnień ani infrastruktury – wody, kanalizacji, elektryczności, dróg. Nie ma więc wartości dodanej, jaką stwarza w rzeczywistym świecie otoczenie działki. Być może otwiera to pole dla spekulacji nieruchomościami. Ale tych możliwości nie stwarza fakt posiadania wielkich połaci ziemi, ale raczej posiadania strategicznie położonych lokalizacji o rozmiarach ekranu monitora, najlepiej na drodze między często odwiedzanymi lokalizacjami.

Odgrywanie ról. Światy wirtualne mają w dużej mierze na celu umożliwienie przyjmowania przez użytkowników rozmaitych ról. Taki jest też charakter gospodarki światów wirtualnych. Cały wachlarz wirtualnych produktów – ubrań, butów, kosmetyków, biżuterii, damskich torebek, strojów weselnych, studiów stylizacji, kaplic weselnych, studiów tatuażu, itd. zaspokajają ma u klientów potrzebę udawania kogoś innego, niż są nim w rzeczywistości.

Biorąc pod uwagę, że większość wirtualnych przedmiotów kosztuje mniej niż 2 dolary, a 87% z 12 transakcji, jakich dokonano w maju 2007 r. w Second Life, dotyczyła kwot niższych niż 80 centów, owa wirtualna gospodarka wydaje się dla większości firm niezbyt istotnym

powodem do prezentowania się w Second Life. Jeśli jednak przyjąć, że odgrywane zachowania są odbiciem jakiś głębszych, ukrytych potrzeb użytkowników wirtualnych światów, firmy mogą postrzegać owe światy jako poligon doświadczalny do testowania nowych produktów.

Produkty i usługi. Można oczywiście skopiować model e-commerce. Można sobie wyobrazić *prawdziwą* księgarnię Amazon czy *prawdziwy* pchli targ eBay, ulokowane gdzieś w wirtualnym świecie. Czy jednak przyjąwszy nową formę w świecie wirtualnym przysporzą korzyści dzisiejszym witrynom? Jeśli spędzi się trochę czasu w wirtualnych światach, szybko można się przekonać, że poruszanie się awatarem jest nużące, o ile oczywiście nie wchodzi w grę np. ściganie jakiejś bestii. Czy warto wreszcie wbudować istotną część swojego biznesu w środowisko, które pod względem technologicznym jest w pełni kontrolowane przez kogoś innego? W dodatku każdy z wirtualnych światów ma swoją własną, zastrzeżoną platformę technologiczną. Czy warto prowadzić biznes z awatarami, posługując się przy tym walutą nie poddaną rygorom polityki monetarnej ani kontroli państwa? Handel na dużą skalę w wirtualnych światach jest trudny do wyobrażenia, dopóki firmy będą uzależnione od cudzej technologii, cudzych klientów i cudzej waluty.

Gospodarka doświadczalna. Wiele z zamieszania medialnego wokół światów wirtualnych wynika z przeświadczenia, że za niedługo, do głosu nieuchronnie dojdzie pokolenie wychowane na grach wideo, a technologie graficzne będą się dalej rozwijać w takim tempie, pozwalając na fizyczne nieomal

przeżywanie, doświadczanie wirtualnych światów. Poprawa wrażeń i doświadczenia użytkowników to właśnie największa potencjalnie wartość biznesowa światów wirtualnych.

Możemy wyobrazić sobie ziszczenie się scenariusza, w myśl którego medialny szum i atrakcyjna otoczka nowości będą przyciągać coraz więcej użytkowników. Zaczną oni tworzyć więzi społeczne w obrębie wybranych przez siebie do osiedlenia światów.

Jeśli nawet udawanie kogoś innego w nierzeczywistym świecie ma dość pospolity urok, a taka odgrywana gospodarka ma wątpliwą wartość, światy wirtualne mogą ewoluować w stronę przestrzeni społecznej dla wielu przeciętnych użytkowników. Będą im zapewniały dostęp do graficznie coraz doskonalszych chat-roomów, grup zainteresowań, sieci powiązań towarzyskich i zawodowych, wydarzeń online jak koncerty czy przyjęcia, po prostu – do dobrej rozrywki.

Pokaźna liczba użytkowników, atrakcyjna i bogata graficznie metafora rzeczywistości, może przyczynić się do stworzenia wirtualnych światów oferujących doznania niemal fizyczne, rzeczywiste, których dzisiejsze światy wirtualne jeszcze nie są w stanie zaoferować.

Wyobraźmy sobie na przykład wirtualną replikę Chicago. Potencjalny turysta może zanurzyć się w miasto, lepiej zorientować się, co może zwiedzić i czego może doświadczyć. Poprzez doświadczenie – wirtualny spacer po Chicago – może być adresatem reklam (od wirtualnych banerów mijanych po drodze, po wirtualne wizyty

w klubach jazzowych na Rush Street), potencjalnym nabywcą biletów na wydarzenia mające miejsce w rzeczywistości (na przykład wycieczka łodzią po Chicago River albo bejsbolowy mecz Cubsów). Można sobie wyobrazić wizytę w wirtualnym modelu nieistniejącej jeszcze wioski olimpijskiej budowanej w Londynie na igrzyska w 2012 roku. Albo wizyty w domach wystawionych na sprzedaż, wirtualne szkolenia z obsługi drogich albo niebezpiecznych maszyn...

W pułapce

Potęga sieci WWW wynika z budowania jej na otwartych standardach, które rozwijają się od ponad 20 lat. Żadna firma, niezależnie od rozmiarów działalności, nie powierzy swojego handlu miejscu kontrolowanemu całkowicie przez kogoś innego, nie będzie też liczyć na poważne interesy z awatarami.

Gdy w rzeczywistym świecie warunki prowadzenia biznesu się zmieniają i firma decyduje się przenieść w inne miejsce, może „zabrać” ze sobą swoich klientów. Coś takiego jest niemożliwe w zamkniętym, wirtualnym świecie sterowanym zastrzeżoną technologią.

Co więcej, jako że nie ma uniwersalnych standardów graficznych, ani języków programowania światów wirtualnych, nie można budować własnego świata, tak, jak się buduje witrynę e-commerce. Z czysto technicznego punktu widzenia, firmy powinny zatem uważać, aby nie lokować pochopnie swoich zasobów odpowiedzialnych za handel w świecie wirtualnym, z którego nie ma wyjścia.



Współpraca i wszechstronność

Globalne zaopatrzenie zewnętrzne: nowe spojrzenie

Basilio Rueda i Keith Haviland

W firmach działających na skalę globalną powodzenie najważniejszych procesów biznesowych, a także funkcji IT, wymaga sprawnej koordynacji pracy wykonywanej przez pracowników na całym świecie, a często także partnerów zewnętrznych. Dzięki nowym, zaawansowanym modelom, metodom i narzędziom operacyjnym, koordynacja ta może być jeszcze lepsza.

Kto pamięta jeszcze ośmiogodzinny dzień pracy? Pracownicy i klienci mogą kontaktować się ze sobą o dowolnej porze z dowolnego miejsca na świecie. Niedysiejsze „godziny urzędowania” odchodzą w przeszłość, tak jak maszyny do pisania i aparaty telefoniczne z okrągłą tarczą.

Wieczorny telefon klienta firmy z Nowego Jorku do centrum obsługi może zostać przekierowany do Bombaju, gdzie właśnie wstaje dzień. Bezsenny inwestor z Londynu może o trzeciej nad ranem porównać notowania i trendy z rynku chińskiego z zespołem swojej firmy w Szanghaju, gdzie sesja właśnie dobiega końca. W ciągu 24 godzin kod oprogramowania do nowego systemu transakcyjnego może przebyć drogę pomiędzy odległym oddziałem w Manili delegaturą w czeskiej Pradze i wrócić – po całonocnym doskonaleniu – do centrali firmy w Neapolu.

Global sourcing to zdolność do zaopatrywania firmy w potrzebne jej produkty i usługi na całym świecie – tam, gdzie są potrzebne lub tam, gdzie można je nabyć za najlepszą cenę. Na przestrzeni kilku ostatnich lat z kielkującego trendu global sourcing stał się stałym elementem prowadzenia biznesu na skalę międzynarodową. Wszechstronny i zdrowy model globalnego zaopatrzenia często jest najważniejszym wyróżnikiem najlepszych firm.

Badania Accenture wykazały, że czołowe firmy, szczególnie północnoamerykańskie i europejskie, przyspieszają wdrażanie strategii globalnego zaopatrzenia. Najważniejszym czynnikiem sprzyjającym popularyzacji tej formy zaopatrzenia jest tworzenie przedstawicielstw i oddziałów w krajach o niskich kosztach pracy. Prowadzone przez Accenture we współpracy z Chińską Radą Łańcucha Dostaw (China Supply Chain Council) badanie

wykazało, że wydatki ponoszone przez firmy w krajach o niskich kosztach pracy wzrosły w ciągu kilku ostatnich lat o 85%.

Zalety poszukiwania zasobów na całym świecie są oczywiste. Redukcja kosztów to najbardziej znany czynnik. Szacunki Accenture wskazują przy tym, że firmy zaopatrujące się w towary i usługi w różnych częściach świata odnoszą dziś z tego tytułu większe korzyści, niż jeszcze kilka

lat temu. Model ten przynosi jeszcze większe korzyści w połączeniu z outsourcingiem, pozwala bowiem zatrudniać utalentowanych i zmotywowanych ludzi na całym świecie. Przy okazji firmy dowiadują się jednak, że korzyściom z globalnego zaopatrzenia towarzyszą także problemy. Dzieje się tak dlatego, że wraz z pozyskiwaniem nowych źródeł zaopatrzenia nie zawsze w parze idzie doskonalenie przywództwa, procesów, narzędzi i infrastruktury.

Większy zysk, większe ryzyko

Cechy, które czynią globalne zaopatrzenie tak atrakcyjnym, odsłaniają zarazem jej najsłabsze strony. Wraz ze wzrostem korzyści następuje wzrost ryzyka. Zagrożenia obejmują słabą komunikację, konflikty na tle kulturowym, sprzeczne oczekiwania, problemy kontroli procesów, ryzyko zatrzymania pracy w związku z niepewną sytuacją polityczną albo katastrofami naturalnymi. Zorganizowanie pracy tak, aby zadania były przekazywane *wraz z biegiem słońca po widnokręgu* nie jest trudne, ale w praktyce, bez ściśle określonych reguł oraz bez odpowiedniej infrastruktury, przedsięwzięcie takie może okazać się porażką. Wówczas potrzebne będzie ponowne wykonanie pracy, albo też jej wynik będzie niższej jakości, a koszty wzrosną. Przyjęcie odpowiedniego modelu globalnego zaopatrzenia zewnętrznego ma zatem podstawowe znaczenie. W obecnej, drugiej fali globalnego zaopatrzenia zewnętrznego, innowacje pojawiają się najczęściej na styku różnych elementów modelu operacyjnego. Najlepsze firmy nie traktują koncepcji jako proste przeniesienie pewnego elementu biznesu do kraju z tanią pracą. Dla najlepszych to także kwestia odpowiedniego skomponowania zasobów ulokowanych w różnych dostępnych ośrodkach, położonych w centrali oraz w krajach bliższej i dalszej zagranicy.

Dodatkowo potrzebne jest wsparcie modelu poprzez zastosowanie metod przemysłowych, podniesienie zdolności dostaw, wzmocnienie przywództwa i komunikacji oraz efektywne zarządzanie zmianą.

Główne narzędzie transformacji

Firmy, które zaczynały od poszukiwania niższych kosztów pracy, obecnie rozglądają się za celami bardziej ambitnymi. *Firmy coraz lepiej oswajają się z koncepcją globalnego zaopatrzenia i w coraz większym stopniu postrzegają je także jako narzędzie przydatne do dokonania transformacji swojego biznesu* – uważa Mindy Blodgett, analityk z firmy analitycznej Yankee Group. Skuteczne pozyskiwanie dostawców zewnętrznych i wykorzystanie ich do zasadniczej zmiany w firmie zależy jednak od wcześniejszego przezwyciężenia szeregu problemów. Weźmy na przykład model kontroli. Zlecenie zadań i nadzór nad ich wykonaniem zespołom lokalnym to coś zupełnie innego, niż zlecenie i odbieranie pracy wykonywanej przez zespoły pracujące zdalnie, a tym bardziej z zespołami zewnętrznych dostawców. To zmiana fundamentalna.

Ostatnie badania Accenture przywołały problem efektywnej komunikacji i utrzymania wspólnych celów przez odległe od siebie oddziały działające w różnych realiach kulturowych. Dwie trzecie z 200 objętych badaniem szefów amerykańskich firm, które oddały procesy biznesowe albo konkretne funkcje w outsourcing – od IT po finanse i księgowość – twierdzi, że odczuło w tych przedsięwzięciach problem braku efektywnej komunikacji. Dotyczył on w szczególności różnic w stylu komunikowania się, postrzegania właściwego sposobu realizacji celów, odmiennych sposobów łagodzenia napięć i konfliktów, a także różnic w sposobie podejmowania decyzji.

Problemy z zarządzaniem projektami i przekazywaniem pracy potęgują się, gdy zespoły są rozproszone po całym świecie. W przypadku tworzenia oprogramowania nie ma na przykład zasadniczych różnic w podstawowych procesach, ale potrzeba dyscyplinowania rośnie wraz z każdym dodatkowym węzłem sieci współpracowników. Często spotykamy się z sytuacją, że firmy przekazują sobie postępy w pracy nad kodem oprogramowania poprzez pocztę elektroniczną. O ile taki sposób narzucony jest uwarunkowaniami geograficznymi, to wymaga on także

dodatkowo wsparcia w postaci bardziej szczegółowych i rygorystycznych zasady tworzenia oprogramowania, a także systemów do zarządzania projektami. Oczywiście tylko wtedy, gdy firmy rzeczywiście chcą ograniczyć ryzyko utraty danych, opóźnienia projektów czy wzrostu kosztów. Aby osiągnąć najwyższą klasę w dziedzinie organizacji źródeł zaopatrzenia i technik zarządzania podnoszących wydajność, firmy muszą nabyć co najmniej pięć kluczowych kompetencji. Każda z nich musi być przy tym skutecznie doskonalona.

Zalety mieszanego modelu zaopatrzenia

Rozwinięcie możliwości niezbędnych do sprawnego organizowania zaopatrzenia wymaga od firmy więcej, niż tylko prostego przeniesienia IT czy procesów biznesowych do zagranicznej lokalizacji. Z badań Accenture wynika, że dopiero połączenie zasobów z dalszej i bliższej zagranicy, oraz zasobów wewnętrznych z zasobami jednego lub większej liczby zewnętrznych dostawców usług, daje firmie pożądaną elastyczność. Takie podejście pozwala firmom koncentrować się w całościowych procesach, a nie na ich fragmentach.

Mindy Blodgett z Yankee Group odnotowuje, że sama możliwość wyboru to dostateczny powód do tego, aby przyjąć model mieszanych źródeł zaopatrzenia. *Początkowo niektóre firmy mogły podchodzić ostrożnie do outsourcingu z racji forsowanej wówczas mentalności typu „wszystko albo nic”. Niektórym nie odpowiadał poziom ryzyka związany z samym pozyskiwaniem zasobów, albo ryzyka przeniesienia kluczowych danych operacyjnych zagranicę* – mówi Mindy Blodgett. Obecnie, firmy mogą wybierać z całej gamy źródeł,

stosownie do typu procesu, celów kosztowych, poziomu ryzyka i wagi danych, a także oczywiście potrzeb klientów, elastyczności wynikającej z wykorzystania pracowników przebywających w różnych strefach czasowych, itd.

Współpracując z Accenture linie lotnicze Delta Airlines skorzystały na wykorzystaniu kombinacji dalekich i bliskich źródeł zaopatrzenia jako części swojego planu uproszczenia procesów finansowych i księgowych w Europie. Globalny łańcuch zaopatrzeniowy przyczynił się do poprawy wyników finansowych Deltę w ostatnich latach.

W ramach większego programu zmian firma przeniosła obsługę księgową klientów i księgowość do Pragi, zaś leżące u ich podstaw procesy technologiczne – do dostawcy w indyjskim Bangalore. Centrum usług w Pradze zapewnia dostęp do najnowocześniejszych rozwiązań, metod i narzędzi; korzysta z dobrze wykwalifikowanej i wykształconej kadry pracowników władających wieloma językami.

Wiele firm decyduje się przy wyborze zewnętrznego źródła zaopatrzenia na lokalizacje bliskie geograficznie i kulturowo, aby najważniejsze funkcje biznesowe mogły być realizowane w ramach tej samej strefy czasowej.

Biegła znajomość języka była dla Deltę ważna, zewnętrzny usługodawca miał umożliwić płynną komunikację w 12 językach, jakimi posługują się pracownicy biur w 25 krajach Europy. Rozwiązanie pozwoliło firmie podnieść jakość obsługi, a jednocześnie obniżyć jej koszty.

Modele mieszane to także sposób na długofalowe rozwiązanie problemu ryzyka wynikającego ze zbytniego polegania na jednym partnerze. Niektóre kraje o taniej pracy cechuje podatność na konflikty społeczne i polityczne, do innej kategorii ryzyka należałoby natomiast zaliczyć katastrofy naturalne (zobacz także artykuł *Risky business*, Outlook, maj 2007 r.).

Model mieszany uwzględniający nieodległą zagranicę jest także

istotny w zaopatrzeniu sektora publicznego. Gmatwanina przepisów prawa pracy i inne delikatne kwestie również skłaniają do zatrudniania pracowników zewnętrznych bliżej głównej siedziby firmy. Zaletą nieodległej lokalizacji jest ponadto możliwość zapewnienia kontaktu z centralą w tej samej strefie czasowej. Wiele firm decyduje się przy wyborze zewnętrznego źródła zaopatrzenia na lokalizacje bliskie geograficznie i kulturowo, aby najważniejsze funkcje biznesowe mogły być realizowane w ramach tej samej strefy czasowej. Jeśli zatem firma z Ameryki Północnej jest w stanie zaopatrywać się w pracę w Indiach utrzymując równocześnie w tym samym czasie inne procesy w oddziałach w Ameryce Łacińskiej, to stanowi to dodatkową zaletę jej indywidualnego modelu organizacji zaopatrzenia.

Najpierw wartość i wyniki, dopiero później redukcja kosztów

Wielkie nadzieje związane są z modelem globalnego zaopatrzenia temperuje wysoki odsetek niepowodzeń wielkich kontraktów outsourcingowych, wykorzystujących zasoby zarówno z bliskiej, jak i z dalszej zagranicy. W wielu przypadkach problemy pojawiają się już na początku – szczególnie wtedy, gdy głównym przedmiotem negocjacji jest cena, redukcja kosztów, a nie wartość końcowa i wyniki, jakie projekt ma przynieść.

Zdaniem Russella Taruscio, dyrektora ds. kontroli finansowej i księgowości zaopatrzenia w BP, nabywca i dostawca usługi mają w tym układzie wzajemne interesy. Nie jest to relacja dostawca – nabywca, jaka występuje na przykład podczas sprzedaży domu. Tam, po dobieciu targu, obie strony rozchodzą się trochę rozczarowane, ponieważ zwykle nie osiągnęły wszystkiego, co zamierzały.

Tutaj relacja ma charakter bardziej długoterminowy, wymagający szczerego i uczciwego komunikowania się. Trzeba przecież chociażby zmierzyć się ze stale zmieniającymi się uwarunkowaniami. Dzięki temu działania mogą być bardziej konstruktywne i nie polegać wyłącznie na przeciąganiu liny na swoją stronę (o rozwoju strategii zaopatrzenia zewnętrznego w BP piszemy na str. 17).

Twierdzenia te znajdują potwierdzenie w wynikach ostatniego sondażu Accenture, *High Performance IT Diagnostic Survey*. Cechą wyróżniającą najbardziej udane projekty outsourcingu funkcji IT jest zaufanie do zdolności dostawcy IT. Uzyskujące najlepsze wyniki firmy o wiele częściej deklarowały, że w pełni wspierają swoich partnerów, aby poprawić ich wydajność, co z kolei przekłada się na korzyści dla nich samych.

Mieszany model globalnego zaopatrzenia zewnętrznego na przykładzie BP

Poszukując większej wydajności opartej na globalnym zaopatrzeniu zewnętrznym i outsourcingu, pionierskie firmy odbyły na przestrzeni minionej dekady długą podróż (więcej na ten temat w artykule obok). Przykładem może być potentat paliwowy BP, którego przedsięwzięcia związane z outsourcingiem księgowości miały początki już w 1991 r. Firma przystąpiła wówczas do kontraktu outsourcingowego kompleksowych usług księgowych dla swoich projektów realizowanych na Morzu Północnym. W połowie lat 90. znaczenie outsourcingu w BP znacząco wzrosło. Firma pozyskiwała zewnętrzne usługi księgowe dla działu eksploracji i produkcji (E&P) oraz rafinacji i marketingu w 48 stanach USA, a także działu E&P na Alasce, oraz spółek joint venture zajmujących się sprzedażą detaliczną na terenie Europy.

Po fuzji BP z Amoco oraz przejściu Arco i Castrol, BP przekazała na zewnątrz obsługę księgowości, którą wcześniej realizowały jej centra księgowe w USA i Kanadzie. BP podpisało ponadto w 2006 r. kontrakt na outsourcing wsparcia usług księgowych dla obszaru Europy. Przy okazji tak znacznego outsourcingu transakcyjnych usług księgowych, BP przejrzało cały model operacyjny transakcyjnych usług księgowych. W wyniku tego przeglądu niektóre funkcje analityczne wróciły do firmy, natomiast w zagranicznych przedstawicielstwach zakres outsourcingu został jeszcze bardziej rozszerzony. Obecnie BP zatrudnia tam 1000 pracowników.

Zdaniem Russella Taruscio, dyrektora ds. kontroli finansowej i zaopatrzenia BP, ewoluujący model operacyjny globalnego zaopatrzenia zewnętrznego pozwala firmie utrzymywać przewagę kosztową, a jednocześnie zabezpiecza dostęp do wykwalifikowanych pracowników. To daje firmie elastyczność, a kierownictwu – możliwość skupienia się na bardziej strategicznych zagadnieniach.

Outsourcing i globalne zaopatrzenie zewnętrzne pomogły nam zniwelować wpływ inflacji na biznes oraz przez szereg lat utrzymać na stałym poziomie koszty księgowania transakcji. Usługi outsourcingowe pozwalają także uzyskać korzyści

w postaci zarządzania popytem. W przypadku korzystania z zasobów wewnętrznych wystarczy zwykle zadzwonić i ktoś jest zobligowany do dostarczania usługi. W przypadku outsourcingu rozmowa nabiera charakteru ekonomicznego: Jak szybko potrzebujemy danej usługi, za jaką cenę? To dyscyplinuje – mówi Russell Taruscio.

Russel Taruscio dostrzega ponadto korzyści niematerialne, które pojawiły się w trakcie ewoluowania modelu zaopatrzenia zewnętrznego BP. Jedną z nich jest możliwość współpracy z międzynarodowym zespołem wysokowykwalifikowanych i zmotywowanych specjalistów, dla których wypełnienie wymogów zapisanych w umowie ma znaczenie pierwszorzędne.

W ciągu ostatnich dziesięciu lat nasi partnerzy outsourcingowi okazali się bardzo pomocni w realizacji akwizycji i integracji przejmowanych firm w obszarze transakcyjnym. W tym czasie ludzie z BP mogli skupić się nad realizacją celów biznesowych fuzji – mówi Russel Taruscio. Zostawiając określone obszary sprawdzonym fachowcom, zarząd BP zyskiwał czas na wypracowanie spójnej strategii wytwarzania wartości dla połączonych organizacji.

Outsourcing to także wielkie korzyści pod względem elastyczności organizacyjnej. Możemy oczekiwać od usługodawców zwiększania lub zmniejszania załogi zależnie od potrzeb – wskazuje Russel Taruscio.

Poszukiwanie źródeł zaopatrzenia za granicą wiąże się z poprawą efektywności. *Dzielenie się informacją w ramach całego łańcucha dostaw, obejmującego nasze działy biznesowe, naszych partnerów, dostawców i usługodawców, a także wymienianie się innowacyjnymi pomysłami, prowadzi do powstawania nowych korzyści. Dzięki temu możemy także przyglądać się biznesowi z różnych perspektyw i zyskujemy możliwość poprawy efektywności oraz generowanie oszczędności. Również budowane relacje należy zapisać po stronie korzyści, ponieważ podejmujemy tę podróż wspólnie – mówi Russel Taruscio.*

Skupienie uwagi na tworzeniu wartości i wynikach nie może jednak polegać wyłącznie na dbaniu o dobre relacje. Wymaga także strategii pomiaru wyników i doboru wskaźników pozwalających obu stronom przedsięwzięcia uzyskać więcej, niż tylko redukcję kosztów. Skupienie się na tworzeniu wartości oznacza, że uczestnicy projektu są bardziej skłonni myśleć i działać uwzględniając perspektywę procesu jako całości – tak aby wszyscy uczestnicy łańcucha budowy wartości,

równym rytmem pracowali na wynik techniczny i biznesowy. Prawdłowo skonstruowany mechanizm zaopatrzenia jest właśnie taki: całościowy. Nie da się osiągnąć zamierzonych celów po prostu zarządzając firmą zewnętrzną jak własnym przedstawicielstwem. Nierealistycznie jest także oczekiwanie, że wynajęty usługodawca przejmie na siebie pełną odpowiedzialność za całość zarządzania wybranym obszarem.

Standardy branżowe jako wsparcie dla zarządzania w skali globalnej

Jednym z najważniejszych osiągnięć ostatnich lat jest wypracowanie przez najlepszych dostawców usług powtarzalnych i przewidywalnych metod zlecania i odbierania pracy. Pracę można dziś zlecać wielu centrom usługowym zlokalizowanym w różnych częściach świata, a mimo to uzyskiwać spójne wyniki. Standaryzacja metod zarządzania i stawianie na wysokie kwalifikacje pracowników przynoszą wymierne efekty: jakość ulega poprawie a koszty pozostają pod kontrolą.

Dobrym przykładem jest zdolność do przechowywania i ponownego wykorzystania wysokiej jakości kodu źródłowego oprogramowania. W sytuacji, gdy architektury systemów IT powstają z myślą o koncepcji SOA (Services Oriented Architecture – architektura aplikacyjna działająca tak, jak zestaw standardowych usług), ustanowienie procesów IT umożliwiających ponowne wykorzystywanie kodu prowadzi do skracania czasu wprowadzania zmian i podnosi wiarygodność organizacji odpowiedzialnej za procesy IT. Duże znaczenie mają także narzędzia i metody wspierające firmy w krytycznym okresie przejścia ze starego modelu do systemu zaopatrzenia zewnętrznego.

Standaryzacja oraz wielokrotne wykorzystanie zasobów doświadczenia i wiedzy dostawcy zyskują na znaczeniu wraz z pojawianiem się branżowych regulacji, zwykle komplikujących procesy. Pomagają także przewyżczyć problemy wynikające z różnic w systemach prawnych. Dobry przykład stanowić może sytuacja w przemyśle farmaceutycznym. Jednym z głównych problemów firm z tej branży jest sprawne poruszanie się w gąszczu przepisów dotyczących produkcji leków w różnych krajach. Poprzez przejmowanie doświadczenia od dostawcy usług i włączenie go w proces tworzenia uogólnionych podejść, metod i narzędzi, firma zabezpiecza sprawną obsługę i większą swobodę działania w przyszłości i zmniejsza ryzyko działań niezgodnych z przepisami.

Standaryzacja i uogólnianie doświadczeń kładą podwaliny pod długofalową infrastrukturę wspomagającą zakupy usług i pracy z zewnątrz. Wspierają także raportowanie zarządcze, pozwalając na szybką ocenę efektywności procesów i wskazując jednocześnie kierunki potencjalnych optymalizacji. Takie podejście stosuje

fiński producent maszyn Wärtsilä. Aby wprowadzić spójne i zintegrowane usługi dla klientów na całym świecie, firma przekazała na zewnątrz wsparcie techniczne swojej aplikacji SAP, wraz z obsługą infrastruktury IT. Tym samym firma umożliwiła sprawny rozwój tej sfery i utrzymanie wysokiego poziomu zarządzania nią.

Aby było to możliwe, firma połączyła własny dział specjalistów w Finlandii z zespołem zewnętrznego dostawcy

usług w Hajdarabadzie w Indiach. Takie rozwiązanie przyniosło oszczędności, a jednocześnie zwiększyło efektywność procesów IT. Wiele korzyści powstało tu w wyniku scalenia w ramach jednej organizacji wielu procesów, którymi wcześniej zajmowało się kilku lokalnych dostawców. Nowa, scentralizowana organizacja umożliwia lepszą wymianę informacji i zarządzanie, a uzyskiwane efekty są powtarzalne i przewidywalne.

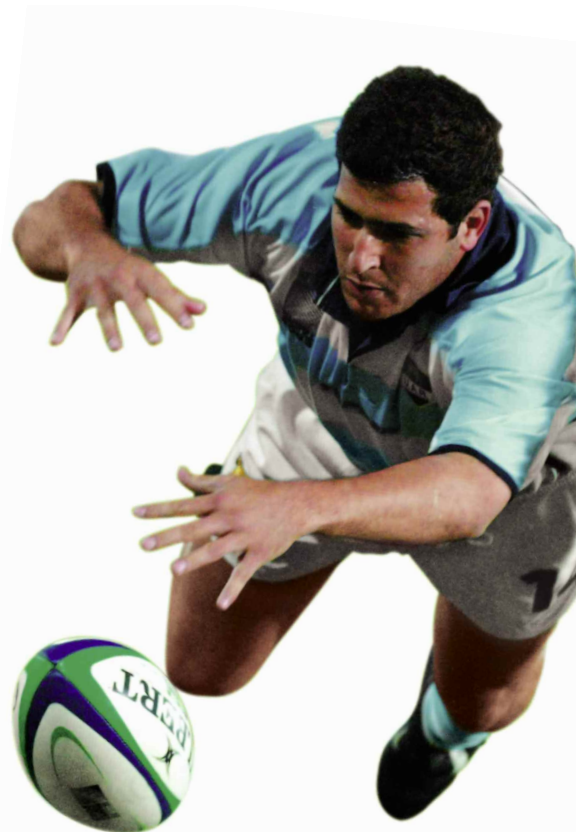
Zmiany a komunikacja międzykulturowa

Korzyści z globalnego zaopatrzenia pojawiają się wtedy, gdy oprócz procesów i miar uwzględnia ono właściwe zarządzanie ludźmi. Zapominanie o tym może firmę drogo kosztować, a w każdym razie łatwo zniwelować korzyści wynikające z całego przedsięwzięcia. Sondaż Accenture dotyczący komunikacji międzykulturowej dobitnie to potwierdza. Odmienne sposoby komunikowania się, różne sposoby dochodzenia do realizacji założonych celów, różny sposób podnoszenia kwestii dyskusyjnych na szerszym forum i rozwiązywanie sporów, mogą skutecznie skłócić międzynarodowy zespół zajmujący się zaopatrzeniem zewnętrznym.

Współpracujący ludzie mają wspólne cele, niezależnie od miejsca, w którym żyją i pracują. Różnice społeczne i kulturowe są jednak na tyle istotne, że rozproszony zespół złożony z osób pracujących w Europie, Ameryce Północnej, Ameryce Południowej, regionie Azji i Pacyfiku, mogą trawić nieskończone spięcia i nieporozumienia. W niektórych kulturach specjaliści mają dyskretny, nienarzucający się styl, są oszczędni w opiniowaniu albo

wspomaganiu pracy kolegów i w relacjach interpersonalnych. Kiedy pracują w zespole z kolegami wywodzącymi się z innych kultur, ta niechęć do ujawniania uczuć może utrudnić przysłuchiwanie się ich opiniom, a potem szybkie wprowadzanie ich uwag, zastrzeżeń czy poleceń. Inny problem pojawia się, kiedy przedsiębiorcy wywodzący się z danego kręgu kulturowego pochopnie zakładają, że stosowania przez nich terminologia, czy raczej slang, jakim się posługują, są powszechnie zrozumiałe.

Zgoda wszystkich zainteresowanych co do potrzeby szkoleń kulturowych na pewno jest zatem pomocna. Dyrektorzy, których objęto badaniem Accenture uważają, że wprowadzenie programu szkoleń z komunikacji międzykulturowej może podnieść wydajność, ich szacunki oscylowały wokół 26% poprawy. Koresponduje to z opiniami dyrektorów firm, w których prowadzone są już takie programy – szacują oni poprawę wydajności na przeciętnie 30%.



Skuteczne zarządzanie zmianą

Zmiana modelu zaopatrzenia wymaga także upewnienia się, że cały proces odbędzie się w sposób sprawny i przewidywalny. To wymaga przeszkolenia zespołów odpowiedzialnych za procesy zaopatrzeniowe po obu stronach (a także pozostałej części organizacji), jak również zapewnienia wsparcia w trakcie okresu przejściowego.

Mindy Blodgett z Yankee Group zauważa, że kwestia wsparcia procesu zmiany stanowiła duże wyzwanie dla większości firm, które przebadala. „Wiele firm narzeka na przebieg procesu zmiany, zwykle obarczając winą za trudności dostawcę usług. Oczekują od usługodawców dostarczenia planu zmiany, zakładając jednocześnie, że to nic nie kosztuje” – mówi.

Według Blodgett, firmy, które sprawnie przeprowadziły zmiany w modelu zaopatrzenia już wcześniej scentralizowały i ustandaryzowały wiele innych procesów. *Gdy firma szykująca się do outsourcingu ma wiele odmiennych wersji procesów i oczekuje od usługodawcy, że ten je przy okazji uporządkuje, może się okazać, że całe ćwiczenie będzie bolesne – dla obu stron* – dodaje Mindy Blodgett.

Wydaje się, że dla wielu firm zasadnicze znaczenie może mieć znalezienie usługodawcy mającego doświadczenie w zarządzaniu procesem zmian w modelu zaopatrzenia. To bowiem coś więcej, niż tylko kwestia techniczna. Około 75% wszystkich zmian powinno zaczynać od zrozumienia celów biznesowych, a nie aspektów technicznych zmian. Skupiając uwagę na szkoleniach zakresu

oprogramowania czy architektury, firmy mogą łatwo popełnić kosztowny błąd. Również usługodawcy muszą umieć odpowiadać na pytania biznesowe, a nie tylko te związane z systemami IT. Centrum wsparcia dla aplikacji powinno się spodziewać, że klient nie zada pytania o C++ czy COBOL, lecz o rozwiązanie dla praktycznego problemu biznesowego.



Jak zatem będzie wyglądać model zaopatrzenia „Global Sourcing 2.0”? Najlepsze firmy realizują go już teraz jako wszechstronne programy transformacji biznesowej z udziałem firm zewnętrznych. Ich celem jest wytworzenie wartości wyższej, niż oszczędności możliwe do uzyskania dzięki niższym kosztom pracy. W miarę różnicowania przez firmy ich podejścia do zagadnienia pozyskiwania pracowników – a więc w miarę dochodzenia przez nie do precyzyjnych ustaleń: jaka praca ma być wykonywana, gdzie, przez kogo i dlaczego – różnicować będą się także źródła zaopatrzenia w pracę.

Nowe modele pozyskiwania pracowników wymagają wyszukanych metod i narzędzi, szczególnie w dziedzinie komunikacji i zarządzania zmianami. To one bowiem w bezpośredni sposób pomagają przezwyciężać problemy organizacji pracy w organizacjach obejmujących wiele stref czasowych, narodowości i kultur. Może się okazać, że najważniejszym elementem procesu zmiany zaopatrzenia w pracę jest zmiana sposobu myślenia na temat poszukiwania i nawiązywania współpracy z firmami usługowymi i specjalistami na całym świecie. Pożądane

efekty biznesowe nie pojawiają się na skutek różnic w wysokości wynagrodzeń, ale dzięki wykorzystaniu potencjału, doświadczenia i zdolności zewnętrznych zasobów.



O autorach

Basilio Rueda jest COO w Accenture Systems Integration & Technology Growth Platform. Pełni także obowiązki starszego dyrektora zarządzającego w Accenture Global Delivery Network. Pracuje w Madrycie, jest członkiem Zespołu Wykonawczego Przywódców w Accenture, oraz członkiem rady nadzorczej Avande.

basilio.rueda@accenture.com

Keith Haviland jest dyrektorem zarządzającym centrów technologicznych w ramach Global Delivery Network Accenture. Prowadzi zespół złożony z około 35 tys. osób, pracujących w centrach w obu Amerykach, Europie, na Mauritiusie, w Indiach, Filipinach i Chinach. Wcześniej zakładał centra technologiczne Accenture w Londynie i Indiach. Pracuje w Londynie, ma rozległe doświadczenie w zakresie systemów otwartych, integracji systemów i dostaw międzynarodowych.

keith.haviland@accenture.com

Organizacja oparta na talentach

Talent – nowa waluta

biznesu

Peter Cheese, Robert J. Thomas i Elizabeth Craig

Walka o zdobycie i utrzymanie utalentowanych pracowników toczy się dziś na skalę globalną – do tego stopnia, że dla wielu firm skuteczna rekrutacja stała się podstawą strategii konkurencyjnej. Dodawanie czyli uzupełnianie kompetencji przez rekrutację, nie jest tak skuteczne, jak mnożenie czyli rozwijanie wiedzy i umiejętności pracowników już zatrudnionych.



Firmy pomnażające kompetencje uzyskują świetne wyniki, a ich pracownicy cieszą się ze stwarzanych im możliwości rozwoju oraz kolejnych osiągnięć. Ukryte zdolności i menedżerów, i szeregowych pracowników warto odkrywać i rozwijać, bo talent stał się walutą biznesu.

Menedżerowie wyższego szczebla zwykle wiedzą, kto w ich firmie reprezentuje potencjał i talent istotny dla jej powodzenia. Gdy jednak owe domysły, przeświadczenia i opinie przychodzi przekuć na konkretne działania, pojawia się niepewność i wątpliwości. Czy firmowa ławka rezerwowych jest dość mocna, aby planować, a potem realizować strategię teraz i w dłuższej perspektywie? Czy kierownicy średniego szczebla są w stanie wytrzymać presję ciągłych zmian i nieustannego doskonalenia? Jak zmienia się charakter pracy, jakich umiejętności firma będzie potrzebować w przyszłości? Jak sprawić, aby firma i pracownicy lepiej dostosowywali się do zmian? Jak najlepiej wykorzystać nowe źródła kompetencji?

Te pytania mają coraz ważniejsze znaczenie w obliczu globalizacji, przemian demograficznych i przemian środowiska pracy. Uwarunkowania te uczyniły z talentu i kompetencji najważniejszą broń konkurencyjną. Badania Accenture potwierdzają, że umiejętność przyciągania i utrzymania uzdolnionych osób stają się zadaniami najwyższej wagi.

Fakty są jednak takie, że pozyskiwanie talentów w dużych, rozproszonych organizacjach jest dziełem przypadku. Brak jest konkretnej strategii, planowania i osób, które zajęłyby się realizacją długofalowych zamierzeń. Działy personalne, często niedoinwestowane i sprowadzone do roli *transakcyjnej*, raczej nie poradzą sobie z tym wyzwaniem. Pewnym rozwiązaniem może być outsourcing funkcji HR, ale aby utalentowani pracownicy mogli stać się podstawą trwałej przewagi konkurencyjnej, potrzeba czegoś więcej.

Wykorzystanie talentu pracowników jako elementu strategii konkurencyjnej nie może sprowadzać się do prób zapelnienia wakatów. Nie ma firm bez talentów, w pierwszym rzędzie należy zatem pomnażać te zasoby, które istnieją – po to, aby móc podejmować coraz trudniejsze wyzwania, wznosić się na najwyższy poziom wyobraźni i kreatywności. To możliwe, pod warunkiem, że firmy wprowadzą głębokie zmiany i połączą wysiłki w czterech obszarach: definiowaniu, odkrywaniu, rozwijaniu i wykorzystywaniu talentów. Organizacje, które posiadają te cztery umiejętności i uwzględnią przy tym najważniejsze potrzeby biznesowe, będą w stanie pomnażać talenty i traktować je jako swoje przewagi konkurencyjne.

Niezwykła wartość

W tradycyjnym ujęciu talent jest uważany za atrybut pewnych jednostek o nadzwyczajnych zdolnościach na wybranym polu, np. sportu albo sztuki. W biznesie terminem tym obdarzyć

można błyskotliwego inżyniera, najlepszego sprzedawcę, błyskotliwego finansistę albo menedżera otwierającego przed firmą zupełnie nowe horyzonty. Wszyscy posiadają jakiś wyjątkowy dar, który może pomóc firmie odnieść sukces, ale ten podstawowy zasób musi być pomnażany. Ludziom trzeba stwarzać warunki i okazje do stałej poprawy, podnoszenia efektywności – nie tylko w centrali, ale także w innych lokalizacjach i na różnych stanowiskach.

W toku naszych badań w ramach projektu *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance* (publikacja ukazała się nakładem Kogan Page, w listopadzie 2007 r. w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii), ustaliliśmy, że firmy pomnażające swoje talenty poprzez wzrost wkładu wnoszonego przez jednostki, zespoły, grupy robocze i całą załogę, osiągają znacząco lepsze wyniki biznesowe. Firmy takie inwestują w rozwój możliwości we wszystkich czterech obszarach: definiowania, odkrywania, rozwijania i wykorzystywania talentów i dzięki temu, są w stanie uzyskiwać niedostępne innym efekty biznesowe.

Wyszukiwanie i pozyskiwanie odpowiednich talentów staje się jednak coraz trudniejsze. Trendy demograficzne w większości krajów wysoko uprzemysłowionych nie pozostawiają złudzeń – populacja w wieku produkcyjnym maleje, pokolenie powojennego boomu stopniowo przechodzi na emeryturę, wskaźnik nowych narodzin spada. Pokoleniowe nastawienie do pracy również się zmienia. Zaangażowanie i lojalność zanikają, a równolegle wzrasta skłonność do zmiany miejsca pracy z powodu braku satysfakcji.

Odsetek pracowników wiedzy w ogólnej liczbie zatrudnionych stale wzrasta, co odzwierciedla zmiany w postrzeganiu wartości zasobów korporacji. Najkrócej mówiąc, rola zasobów niematerialnych rośnie, zaś materialnych – spada, co nasiliło się szczególnie w ciągu ostatnich 10-15 lat. Wkład pracowników wiedzy w wyniki firmy powstaje w wyniku współpracy intelektualnej, której nie da się zaprogramować ani nakazać. Do pomnażania talentów dochodzi, gdy firma wspiera i nagradza doświadczenie oraz inicjatywę pracowników, gdy skutecznie odkrywa sposoby zwiększania ich zaangażowania w tworzenie i współdzielenie wiedzy.

Wobec rysujących się trudności demograficznych, organizacje szukają talentów w gospodarkach krajów rozwijających się, ale konkurencja o najlepszych pracowników w Chinach czy Indiach także jest ostra. Niewiele firm posiada zasoby i zdolność do poszukiwania utalentowanych pracowników na skalę globalną.

Talent i wysokie wyniki

Talent odgrywa istotną rolę w dwóch z trzech elementów fundamentu dobrze prosperującego biznesu. Po pierwsze, pomnażanie talentów jest jednym z kluczowych składników tego, co Accenture określa anatomią efektywności. Gdy pomnażanie talentów zostaje włączone do codziennej praktyki (strategia, procesy, działania), przestaje być wyłącznie koncepcją, sposobem myślenia, a staje się źródłem przewagi konkurencyjnej. Zdolność pomnażania talentów staje się podstawowym składnikiem unikalnych kompetencji (więcej na temat budowania efektywnego biznesu w artykule *Going the distance: How the world's best companies achieve high performance*, Outlook, wrzesień 2006r.).

Badania Accenture sugerują, że najlepszym sposobem przejścia od słów do czynów jest silne, przejrzyste przywództwo, głęboko przekonane o potęgę kolektywnego talentu. Dla przykładu, sondaż wśród ponad 250 przedstawicieli wyższego kierownictwa firm ze Stanów Zjednoczonych, Europy i Australii (badanie High Performance Workforce Study 2006) wykazał, że firmy uważane za najlepsze pod względem wydajności pracy o wiele częściej niż pozostałe firmy posiadają przedstawicieli kierownictwa mocno zaangażowanych w kwestie zarządzania talentem. Przywódcy owi rozumieją i potrafią wyartykułować, jakich talentów organizacja potrzebuje, zarówno teraz jak i w przyszłości. W efekcie, są w stanie skłaniać całą organizację do przyjęcia tego sposobu myślenia.

W praktyce, sposobów zarządzania talentem może być tyle, ile jest strategii firm. Nasze badanie wskazuje zdecydowanie, że organizacje stawiające na talent uważają pomnażanie talentów za swoją najważniejszą zdolność. Opiera się ona na solidnych fundamentach: odpowiednio przygotowanych rozwiązaniach informatycznych z dziedziny HR, spójnych procesach, silnym nadzorze powiązanim z wiarygodnym pomiarem. Organizacje zasilane talentem maksymalizują wykorzystanie technologii do pomnażania talentów i stale poszukują nowych sposobów na doskonalenie procesów zarządzania talentami.

To, co najważniejsze

Firmy stawiające na talent koordynują działania w czterech obszarach.

1. Definiują swoje zapotrzebowanie na talenty w oparciu o zrozumienie, które miejsca pracy, i które umiejętności są najważniejsze dla realizacji bieżących i przyszłych celów strategicznych i misji firmy.

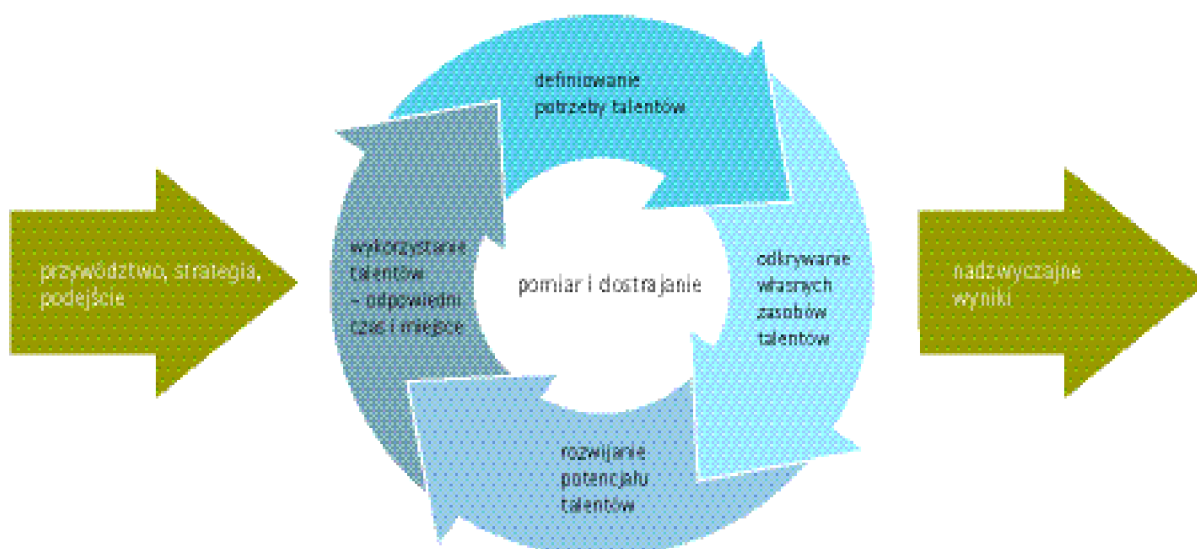
Intuicyjne zrozumienie przez kierownictwo sposobu, w jaki talenty pomagają organizacji wypełniać jej cele strategiczne nie wystarczy. Przywódcy muszą jasno określić, jak talent tworzy wartość organizacji. Droga od zdolności i umiejętności pracowników do wyników biznesowych firmy wiedzie przez pełne zrozumienie dwóch rzeczy: w jaki sposób tworzona jest przez biznes wartość dla klienta, oraz która część załogi ma największe znaczenie strategiczne. Dla przykładu, w AT&T – wiodącej globalnej firmie telekomunikacyjnej, centralne miejsce w strategii dostarczania wartości klientowi zajmują udane akwizycje. Karen Jennings, była szefowa działu HR

w tej firmie, zajmowała się określaniem, jakie zdolności pracowników odgrywają istotną rolę w realizacji strategii udanych akwizycji. Według Jennings, aby zobaczyć, kto posiada najważniejsze zdolności do uzupełnienia już posiadanego zasobu talentów, potrzeba czasu. Niekiedy w toku analizy formalno-prawnej w przejmowanej firmie można znaleźć szczególne rodzaje wiedzy i doświadczenia, których nie ma w rodzimej organizacji. To skłania do utrzymania owego talentu. Imperatywem organizacji zasilanej talentem jest określenie swojego zapotrzebowania na talenty z perspektywy strategicznego wkładu w biznes. Organizacje te muszą także

¹ Chief Talent Officer, Henley Media Group, 2007.

Koło zamachowe talentu

Koło zamachowe talentu wprawiane jest w ruch przez odpowiednie podejście, silne przywództwo oraz jasno wyrażoną strategię. Wzajemnie wspierające się zdolności do definiowania, odkrywania, rozwijania i wykorzystywania talentu, pozwalają organizacjom pomnażać talent poprzez połączenie wiedzy, zdolności i procesów mających poprawić kreatywność, uczenie się, zdolność do adaptacji do zmian oraz efektywność. Organizacje zasilane talentami są efektywniejsze, bardziej innowacyjne i lepiej zaspokajają oczekiwania klientów.



Źródło: Henrici, Robert L. The so-called Silicon Valley Flywheel: The Talent Flywheel Organization: Strategies to Build the Talent Flywheel into a Sustainable High Performance Organization, Page 11, 2007.

zrozumieć swoje potrzeby w zakresie talentu na poziomie pracowników i kompetencji, aby określić specyficzną naturę talentu, jaki zamierzają rozwijać albo pozyskiwać. Najlepsze praktyki w zakresie zarządzania talentami połączone są poprzez model kompetencyjny, który zapewnia wspólny język do realizacji procesów związanych z talentem, od rekrutacji po wykorzystanie, naukę i zarządzanie efektywnością.

2. Odkrywają nowe zasoby talentów, przeszukując różnorodne zasoby talentów, a także oferując szerokie możliwości obecnym i pozyskiwanym pracownikom.

Niezwykła złożoność światowego rynku talentów sprzyja dziś rozwojowi różnorodnych puli talentów w sposób dotychczas niespotykany. Organizacja zasilana talentem opiera się na szerokiej palecie zdolności, które dla członków zarządów mogą stanowić nowość. Obejmuje ona zarządzanie swego rodzaju łańcuchem dostaw talentu, a także odpowiedni marketing i politykę promocji marki ukierunkowane na pozyskanie różnorodnych talentów.

Wraz z rozwojem globalnej gospodarki, zróżnicowanie geograficzne będzie miało coraz większy wpływ na sposób, w jaki firmy poszukują źródeł talentów. Strategiczne i systematyczne podejście do zagadnienia wymaga poszukiwań w wielu różnych lokalizacjach.

Talent to zasób, można więc mówić o *łańcuchach dostaw* talentów. Podobnie jak w przypadku towaru, firmy muszą znajdować źródła talentów i dostosowywać do nich kanały zaopatrzenia – odpowiednio do celów strategicznych i uwarunkowań biznesowych.

Przykładem może być teksaska firma naftowa Valero Energy Corporation. W 2006 r. zdobyła ona nagrodę magazynu Workforce Management

za stworzenie jednego z pierwszych łańcuchów dostaw talentów. Począwszy od 2002 r. Valero wykorzystuje swój łańcuch do redukcji czasu potrzebnego do uzupełnienia wakatów (spadek z 120 dni do 40 dni) i kosztu zatrudnienia (spadek z 12 tys. dolarów do 2,3 tys. dolarów). Udoskonalenia te powstały w okresie dynamicznego rozwoju firmy. Od 2000 r. do 2006 r. skala firmy wzrosła ponad dziesięciokrotnie – z 2 tys. pracowników do 22 tys., zaś jej przychody sięgnęły 75 mld dolarów. Najważniejsze były jednak efekty o wymiarze strategicznym. Stworzony łańcuch dostaw talentów pozwala Valero przewidywać zapotrzebowanie na talent z trzyletnim wyprzedzeniem, z dokładnością do departamentu i stanowiska. Te prognozy pozwalają firmie podejmować strategiczne decyzje odnośnie do zatrudnienia nowych pracowników, pracowników kontraktowych albo zleceń dla firm zewnętrznych.

Dan Hilbert, szef projektu w Valero zauważa, że fakt, iż plany pozyskiwania talentów można zakładać na lata do przodu, po to, żeby sprostać określonym zadaniom w przyszłości, to zmiana zgoła rewolucyjna. Odzwierciedla to inny fakt: w wielobiegunowym świecie zdolność prognozowania zyskała na znaczeniu. Organizacje muszą zrozumieć zasady funkcjonowania globalnego rynku talentów, uzyskiwania dostępu do nowych talentów oraz tego, gdzie powinny szukać alternatywnych strategii pozyskiwania talentu. Świadomość tych zagadnień jest niezbędna do utrzymania napływu talentów i zdolności do adaptacji w przyszłości.

3. Rozwijają potencjał talentów poprzez rozwój indywidualnych umiejętności, wiedzy i kompetencji, w sposób wzmacniający umiejętności całej organizacji.

Programy budowy kariery w wielkich korporacjach często ograniczone są do

grupy przyszłych liderów, albo osób określonych mianem najbardziej rokujących. To podejście raczej krótkowzroczne. W czasach gospodarki opartej na wiedzy, umiejętności oczekiwane od pracowników na wszystkich poziomach stale się zmieniają. Aby nadążyć za szybko zmieniającą się rzeczywistością, firmy zasilane talentami inwestują w rozwijanie zdolności i potencjału wszystkich pracowników, koncentrując się szczególnie na przyspieszaniu rozwoju zdolności pracowników i zdobywaniu nowych, którzy najlepiej pasują do strategii biznesowej. W procesie tym szeroko wykorzystywana jest technologia, m.in. do przyspieszenia dystrybucji wiedzy i wspomagania kontaktów międzyludzkich, aby mogli nawzajem dzielić się wiedzą i doświadczeniem.

Ważnym elementem strategii biznesowej Avaya, firmy zajmującej się tworzeniem systemów telekomunikacyjnych oraz aplikacji i usług, jest skrócenie czasu wprowadzania nowego produktu. Firma stara się zatem, aby pracownicy nabywali potrzebne do tego umiejętności. Stosuje metodologię „biznesowego sprzężenia”, która łączy trening z procesem rozwijania nowych produktów. Dzięki temu inwestycje w szkolenia są powiązane z celami strategicznymi i przynoszą wymierne wyniki. Do wydajniejszego rozwoju talentów, organizacje zasilane talentem wykorzystują ponadto technologie wspomagające współpracę i dystrybucję pracy w całej globalnej organizacji.

Wieloma osiągnięciami w tym zakresie może poszczycić się radiologia. Doktor nauk medycznych, Donald Resnick, który jest profesorem na Uniwersytecie Kalifornijskim w San Diego, wyjaśnia w jaki sposób globalna dystrybucja pracy radiologów stwarza możliwość

szybszego uczenia się poprzez dostarczanie lekarzom bardziej zróżnicowanych przypadków. *Pracując w jednym miejscu możesz mieć do czynienia wyłącznie z przypadkami przewlekłych chorób, z kolei w innym – tylko z przypadkami medycyny sportowej. W ramach dystrybucji pracy, radiolodzy wymieniają się przypadkami i ma to wielki walor edukacyjny* – mówi Donald Resnick.

Firmy zasilane talentami przyspieszają rozwój kluczowych umiejętności i zasobów pracowniczych poprzez powiązanie nauki z wykonywaną pracą w sposób uporządkowany. Nauczanie to jest udostępniane w momencie, kiedy w firmie powstaje zapotrzebowanie na określone kompetencje i doświadczenia, niezbędne do wykonywania różnych prac i pełnienia różnych funkcji.

Jak talent napędza Google

Podejście Google do zagadnienia talentu jest istotnym czynnikiem wysokiej efektywności tej firmy. Systemy wykorzystania pracowniczych talentów zapewniają sukces w starciu z konkurencją i podnoszą ogólny poziom możliwości firmy. Google traktuje talent jako najbardziej zasób strategiczny, niezbędną cechę pracowników i kluczowy element strategii kompetencyjnej.

Dlatego na przykład Google postrzega zdobycie najlepszych talentów jako czynnik krytyczny dla powodzenia na rynku chińskim (aktualnie liderem tamtejszego rynku jest Baidu.com). Google udało się pozyskać Kai-Fu Lee, jednego z menedżerów z Microsoftu (odpowiedzialnego za rozwiązania związane z wyszukiwaniem informacji), którego uczyniła szefem Google Greater China. Kai-Fu Lee to wizjoner mający wielkie poważanie wśród przedstawicieli młodszego pokolenia, dlatego to właśnie jemu firma powierzyła budowę centrum badawczo-rozwojowego, mającego być magnesem dla talentów i stanowić siłę napędową firmy na tamtym rynku.

Google stale szuka też nowych sposobów i kanałów odkrywania talentów. W 2006 r. firma uzyskała dostęp do stosunkowo niewyeksplotowanego źródła talentów, otwierając biuro w Ann Arbor w stanie Michigan. Za jego pośrednictwem zaczęła rekrutację wśród okolicznych mieszkańców na 1000 wakujących stanowisk menedżerskich i wsparcia klientów, zakrojoną na 5 lat. Firma dostrzegła swoją szansę wysokim odsetku wykształconych mieszkańców i niskim koszcie utrzymania (szczególnie w porównaniu z takimi centrami high-tech jak Dolina Krzemowa, Boston czy Seattle). Przejmowanie młodych, prężnych firm z pomysłami to kolejny sposób zapewnienia firmie dopływu utalentowanych osób. Przedsiębiorcy technologiczni w pierwszej kolejności próbują kojarzenia swoich przedsięwzięć z Google, a dopiero potem ewentualnie szukają szczęścia u kapitalistów z funduszy wysokiego ryzyka. Ta praktyka tylko pozornie polega na przejmowaniu technologii. Tak naprawdę Google przejmuje ludzi, którzy tworzą produkty.

Rozwijanie talentów to kolejny wypróbowany sposób Google. Według Shannona Mahera, dyrektora działu inżynierii w brytyjskim przedstawicielstwie firmy, cały biznes został przystosowany do

innowacyjności. *Inżynierowie mogą przeznaczać 20% swojego czasu na projekty, które interesują ich osobiście. To owocuje nowymi pomysłami i wynalazkami* – mówi Maher.

Poza wpisaniem możliwości uczenia i rozwoju w definicję stanowiska pracy, Google potrzebuje ludzi mogących wnieść wkład w rozwój kolegów. Dokonuje się to np. poprzez prowadzenie spotkań TechTalks, w ramach których pracownicy uczą pracowników. Do TechTalks zapraszane są także osoby z zewnątrz, zarówno w charakterze prezenterów, jak i słuchaczy. Sesje są filmowane i udostępniane w Internecie.

Google rozwija ponadto zdolności wykorzystywania talentów w sposób uwzględniający indywidualne uzdolnienia i aspiracje, kojarząc je przy tym ze strategicznymi celami organizacji. Rozrywkowe środowisko pracy i inne bonusy płynące z pracy w Google są oczywiście miłe, ale to raczej obietnica pracy z *najtrudniejszymi problemami w dziedzinie nauk komputerowych i pomocy w rozwijaniu innowacyjnych produktów, które każdego dnia zmieniają na lepsze życie milionów ludzi* decydują o wysokim zaangażowaniu pracowników Google. Według Business Week, rola *przodownika innowacji*, jaką odgrywa Google, pozwala firmie zwiększać zaangażowanie inżynierów i utalentowanych technicznie pracowników do poziomu, jakim nie może się pochwalić żadna inna firma komputerowa.

W miarę, jak firma stwarza nowe możliwości rynkowe, jej strategia się zmienia. Talenty potrzebują redefinicji, odkrywane są nowe źródła talentów, nowe talenty są wykorzystywane i rozwijane. Aby stać się organizacją zasilaną talentem, Google wprawił w ruch koło zamachowe talentu. W 2005 r. sprzedaż Google w przeliczeniu na pracownika wynosiła 1,5 miliona dolarów, ponad dwa razy więcej niż w przypadku konkurencji. W organizacjach zasilanych talentem, systemy wiązania umiejętności i wiedzy pracowników pomagają im wносить większy wkład w wyniki, podnosząc przy okazji kolektywne możliwości firmy. Tym sposobem organizacja zasilana talentem osiąga większą efektywność, wzmacniając pozycję konkurencyjną na dziś i na przyszłość.

4. Wykorzystują odpowiednie talenty w odpowiednim miejscu w firmie, w odpowiednim czasie, wiążą potencjał i aspiracje pracowników z celami organizacji.

Ta umiejętność jest kwintesencją organizacji zasilanej talentem. Wpajanie poczucia zaangażowania pracownikom jest ważne, ale i trudne. Zaangażowani pracownicy lepiej wykonują pracę i w większym stopniu przekonani są do celów organizacji. Jednak zmiany w charakterze pracy i nastawieniu do pracy i życia osobistego mogą sprawić, że zaangażowanie się ulotni. Organizacje zasilane talentami wykorzystują talent w sposób pozwalający ludziom na połączenie zawodowych i osobistych aspiracji z tworzeniem wartości dla organizacji.

Dla przykładu, Yahoo! wyzwala w pracownikach entuzjazm stwarzając im możliwości kariery, które obejmują podejmowanie wyzwań o charakterze strategicznym dla firmy. Firma łączy indywidualne aspiracje z celami organizacji poprzez kombinację obietnicy znaczącego awansu i kariery z poczuciem dumy z wkładu, jaki pracownik wnosi do firmy (program „Jak wiele mogę zrobić”). Firma stara się włączyć pracowników w sprawy, które znacznie ich przerastają, sugerując: *Codzienna praca wpływa nie tylko na Twoją przyszłość, ale i przyszłość wszystkich w sieci*. Powiązanie zapotrzebowania na pracę i określoną wydajność z preferencjami w zakresie pracy pracownika to kolejna ścieżka do budowania zaangażowania i wysokiej wydajności.

Dla 4000 pracowników centrali Best Buy, firma stworzyła Results-Only Work Environment – środowisko pracy nastawione na wynik. Pracownicy tworzą w nim swoje własne harmonogramy

i decydują, gdzie będą pracować oraz jak wykonają zaplanowaną pracę. Dopóki praca jest wykonywana, a pracownicy osiągają określone cele wydajności, nikt nie interesuje się w jaki sposób się to dzieje. A wyniki robią wrażenie. Poziom zaangażowania pracowników wyraźnie wzrósł, wydajność wzrosła o 35%, spadła też rotacja zatrudnienia.

Zaangażowanie systemowe

Stworzenie organizacji zasilanej talentem wymaga dogłębnego i systemowego zaangażowania w całościowy system pomnażania talentu, oparty na czterech opisanych powyżej zdolnościach. Silne przywództwo jest tu niezbędne. Przywódcy muszą zapewnić wizję i pasję, które mają nieść informację o strategicznym znaczeniu talentu dla przyszłości organizacji.

Przywódcy nie są w stanie tworzyć talentów, a jedynie podstawy do ich pomnażania. Odpowiedzialność za to musi rozkładać się kaskadowo w całej organizacji. Organizacja musi inwestować w zdolności przywódcze i zdolności w zakresie zarządzania – w pomnażanie talentów zaangażowani muszą być wszyscy. To przekłada się w szczególności na wymagania wobec menedżerów średniego szczebla w dziedzinie zarządzania ludźmi, to na tym poziomie właśnie firmy muszą bowiem skutecznie definiować, odkrywać, rozwijać wykorzystywać talenty. To kluczowa grupa dla powodzenia całej strategii.

To kolejny obszar, który firmy muszą opanować. Gdy technologie informatyczne stały się zasobem strategicznym, kierownictwo i pracownicy musieli się z nimi zaznajomić. Gdy lokalne gospodarki zostały poddane globalizacji, kierownictwo i pracownicy musieli nauczyć się myślenia globalnego. Obecnie, przez analogię, muszą nauczyć się pomnażania talentu.

O autorach

Peter Cheese jest odpowiedzialny za usługi Accenture związane z efektywnością pracowników, a także za ofertę, sojusze i zasoby firmy w tym obszarze. Cheese posiada ponad 20 lat doświadczenia w dziedzinie doradztwa, obsługiwał zróżnicowane projekty, koncentrujące się wokół zagadnień poprawy wydajności, zarządzania zasobami ludzkimi oraz szkolenia pracowników. Cheese wyklada na licznych konferencjach i seminariach z dziedziny wydajności pracowników. Pracuje w Londynie.

peter.cheese@accenture.com

Robert J. Thomas jest dyrektorem wykonawczym w bostońskim instytucie Accenture Institute for High Performance Business. Jest uznanym autorytetem w zakresie przywództwa oraz zarządzania zmianami. Jest częstym współpracownikiem Outlooka, a jego pomysły dotyczące rozwoju kapitału ludzkiego publikowane są także w *Harvard Business Review*, *Sloan Management Review* oraz *The Wall Street Journal*. Jego książka *Geeks and Geezers*, napisana wspólnie z Warrenem Bennisem, była jedną z najlepiej sprzedających się książek biznesowych w 2002 r. Nowa książka Roberta J. Thomasa, *Crucibles of Leadership*, została opublikowana przez Harvard Business School Press jesienią 2007 r.

robert.j.thomas@accenture.com

Elizabeth Craig pracuje naukowo w bostońskim Accenture Institute for High Performance Business. W swoich badaniach skupia się na zagadnieniach związanych z zarządzaniem talentem, zaangażowaniem pracowników oraz przywiązaniem jednostek do organizacji i rozwojem kariery. Dr Craig publikowała w m.in. *Harvard Business Review*, *Financial Times* oraz *European Business Forum*.

elizabeth.craig@accenture.com

Innowacja i wartość oczekiwana

Jak utrzymać

rentowny wzrost

Toni C. Langlinais i Marco A. Merino

Tradycyjnie mierniki efektywności, w rodzaju cena/zysk, nie wystarczają firmom do skutecznej oceny własnej sprawności, zwłaszcza w kontekście innowacji. Wartość oczekiwana (ang. future-value premium) to prosta i efektywna miara pozwalająca zarządowi oszacować i zrozumieć oczekiwania rynku oraz zaufanie inwestorów.



Analitycy oraz prasa biznesowa i finansowa zawsze chętnie układają rankingi firm najlepszych pod względem tego czy innego kryterium. Powstają listy najlepszych firm: setki, dwusetki, tysiące, najlepsze dwa tysiące itd. Im dłuższe, tym lepsze. Listy owe jednak zdecydowanie się kurczą, gdy wydajność firm zmierzy się standardową miarą Accenture, służącą do oceny zdolności do pokonania branżowych konkurentów na przestrzeni całych cykli ekonomicznych. Nasze statystyki wskazują, że zależnie od branży, zaledwie 5% do 20% firm jest w stanie utrzymać wysoką efektywność w dłuższym okresie.

Co dzieje się z resztą? Wiele firm podupada, ponieważ brak im spójnej metody pomiaru i planowania wzrostu i zachowania rentowności dzięki innowacji. Firmy, skupione przede wszystkim na liczeniu zysków i strat, transakcjach i mechanizmach je napędzających, najchętniej spoglądają w historyczne albo aktualne wskaźniki wydajności. Bywa, że w związku z tym ich ocena uwzględnia parametry odpowiadające niekiedy nawet za mniej niż 5% wartości rynkowej firmy.

Każda firma deklaruje oczywiście dążenie do utrwalenia rozwoju, ponieważ chce stabilizować wzrost zysku w dłuższym okresie. Przeprowadzone niedawno przez Accenture oraz Economist Intelligence Unit badania dowodzą, że około dwóch trzecich przedstawicieli wyższej kadry zarządzającej oczekiwało, że inicjatywy na rzecz wspomagania wzrostu firmy uzyskają wysoki priorytet w strategicznym planie działania firmy.

Owa chęć utrzymania wysokiej wydajności przez dłuższy czas nie była dotychczas poparta strategiami ani modelami operacyjnymi. Firmy nie były zatem w stanie określić, jaka część ich wartości rynkowej wynika z długofalowego zaufania inwestorów.

Z naszego doświadczenia wynika, że wiele firm nie może rozwinąć skrzydeł, ponieważ nie potrafi oprzeć długotrwałego wzrostu na innowacji. Przewaga konkurencyjna tych firm, o ile taką dysponują, nie może być utrzymana, ponieważ odnosi się do bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa, zaś kwestia innowacyjności nastawionej na tworzenie przyszłego wzrostu i przyszłej wartości firmy zeszła na dalszy plan.

Firmy takie często mają doskonałą intuicję finansową albo świetnych menedżerów sprzedaży. Górują nad innymi pod względem operacyjnym. Ale w bilansie miary, którą w Accenture nazywamy wartością oczekiwaną (future-value premium), nawet najbardziej cenione marki mogą być pod kreską – rynek przewiduje, że wzrost firmy będzie miał niższą dynamikę niż PKB. To narastający problem. Nasze analizy wykazują, że w minionym dziesięcioleciu odsetek amerykańskich spółek giełdowych z indeksu Russel 3000, które miały ujemną miarę wartości oczekiwanej, zwiększył się z około 50% do ponad 60%.

Szefowie firm potrzebują bardziej wyrafinowanych wskaźników i analiz do określenia najbardziej obiecujących obszarów inwestycji w strategiczne innowacje. Wzrost w tych obszarach powinien

przewyższać wzrost zakładany dla podstawowych działów biznesu firmy. Analiza wartości oczekiwanej pozwala oszacować oczekiwania rynku w stosunku do firmy: czy poziom jej wzrostu będzie powyżej, czy poniżej wyników konkurencji. W konsekwencji przyjęcia takiej perspektywy, firma dokonuje analizy portfela przedsięwzięć i innowacji potrzebnych do budowy nowych ośrodków wzrostu (patrz także ramka str. 35).

Firmy zaczynają się rozglądać za nową kategorią podstawowych wskaźników, innych niż miary w rodzaju cena/zysk, aby ocenić swoją efektywność w tworzeniu wzrostu poprzez innowacje. Określenie wartości oczekiwanej to prosta, ale skuteczna metoda oceny i zrozumienia rynkowych oczekiwań wobec firmy, jak też pokładów długofalowego zaufania jakim społeczeństwo inwestorskie darzy firmę.

Wielu CEO jest niemiło zaskoczonych wynikami tej analizy. Niedawno Accenture policzył wartość oczekiwaną pewnej poważanej, globalnej instytucji finansowej. Firma ma stabilną historię zysków dla udziałowców, ale okazało się, że miara wartości oczekiwanej była na przestrzeni trzech lat objętych analizą ujemną (patrz wykres str. 37).

Krótki i długi horyzont

Dlaczego rynek traci wiarę w to, że spółka będzie rosnąć szybciej niż cała gospodarka? Podobnie jak wiele innych firm, badana przez nas instytucja finansowa skoncentrowała się raczej na poprawie bieżącej działalności i realizacji krótkoterminowych oczekiwań, niż na zapewnieniu wysokiej wydajności w dłuższym okresie. Nie udało się jej zarezerwować zasobów niezbędnych do stworzenia ośrodków przyszłego wzrostu. Firmie

brakowało organizacji i dyscypliny (w tym wydzielonych funduszy) do wspierania strategii oraz portfolio innowacji. W związku z tym nie zajmowała się opracowywaniem sposobów komercjalizacji nowych pomysłów. Podniesienie wskaźnika wartości oczekiwanej poprzez lepsze wykorzystanie innowacji zawiera dwa zasadnicze elementy, które składają się na koncepcję akceleratora wzrostu i innowacyjności (patrz wykres str. 34).

Po pierwsze, potrzebne jest określenie najważniejszych źródeł wzrostu firmy. Trzeba zatem odpowiedzieć na pytanie, czy firma dokonuje właściwego wyboru i skupia się na odpowiednich szansach przyspieszenia wzrostu, uwzględniając swoje obecne możliwości, uwarunkowania branży i oczekiwania klientów. Po drugie, należy rozważyć, w jaki sposób firma może poprawić wykorzystanie swojego potencjału o charakterze kulturowym i operacyjnym, a także, w jakim stopniu może się to przełożyć na przyspieszenie procesu przekuwania „surowych idei” na rentowny wzrost.

Oba te zagadnienia z kolei korespondują z pięcioma obszarami godnymi uwagi.

1. Ukryte możliwości. Obranie kursu na podniesienie wartości oczekiwanej wymaga określenia najbardziej obiecujących szans przyspieszenia wzrostu. Należy tego dokonać uwzględniając trzy wymiary: klienta, konkurencji i ogólnych uwarunkowań rynkowych.

Kierownictwo pewnej wielkiej firmy farmaceutycznej zdecydowało, że oprze swój wzrost na ukrytych, nierozpoznanych dotąd możliwościach tkwiących zarówno w tradycyjnym modelu biznesowym (tj. np. wynalazki nowych lekarstw), jak też w zupełnie nowych i nieznanych jeszcze firmie obszarach biznesu. W związku z tym zarząd przed kilku laty określił pięcioletnie cele w zakresie wzrostu. Ich realizacja zakłada

szukanie okazji rynkowych poza bieżącymi obszarami działalności firmy. Jednym z elementów tego ćwiczenia była wszechstronna ocena możliwości wzrostu firmy, która obejmowała badanie trendów konwergentnych w branży, ocenę aktualnych możliwości firmy i wydolności jej modelu operacyjnego.

Zespół projektowy określił kilka najbardziej obiecujących obszarów innowacji. Kierownictwo szybko i zdecydowanie przystąpiło do organizacji działu, który miał zbadać i ewentualnie wykorzystać owe wstępne ustalenia. W ciągu kolejnych sześciu miesięcy firma skompletowała specjalną grupę do zbadania możliwości innowacyjnych firmy i zainicjowała pracę sześciu ośrodków tworzenia wzrostu.

2. Pokłady zysku.

Analiza wydajności finansowej każdej firmy dowodzi, że zyski powstają z wybranej grupy produktów i możliwości w obrębie całego portfolio produktów firmy. Utrzymanie wysokiej wydajności w długim czasie zależy od zdolności firmy do rozpoznawania na bieżąco takich aktualnych pokładów zysku. Firma musi też wiedzieć, jaki wpływ na owe złoża mają pojawiające się na rynku tendencje i znać lokalizację ewentualnych nowych, nieużytkowanych jeszcze źródeł zysku – wraz z określeniem ich zasobności, możliwego czasu eksploracji, związanych z tą eksploracją zagrożeń. W ten sposób firma jest w stanie zawsze uprzedzać nadchodzące tendencje i zjawiska rynkowe.

Akcelerator wzrostu i innowacji

Według przyjętej przez Accenture definicji, innowacja to tworzenie i wdrażanie procesów, struktur organizacyjnych, technologii oraz kultury organizacyjnej, które przyspieszają i wspierają tworzenie, selekcję, rozwój i komercjalizację nowych idei. Akcelerator pomaga firmie dostrzegać przyszłe ważne źródła wzrostu i sposoby na odblokowywanie zdolności kulturowych i operacyjnych firmy do przekuwania pomysłów na rentowny wzrost.



Obliczanie wartości oczekiwanej

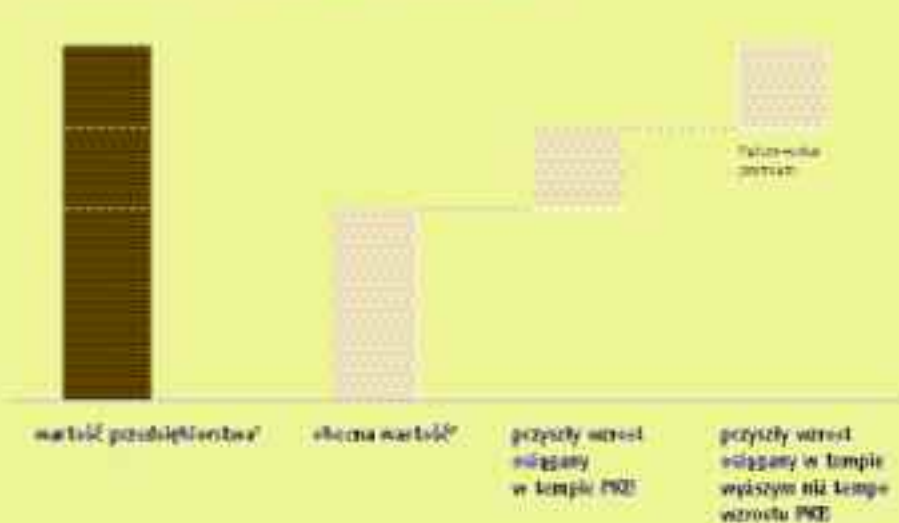
Kierownictwo firm jest w coraz większym stopniu rozczarowane ograniczonymi możliwościami mierzenia i śledzenia danych na temat wydajności, potrzebnych do budowania planów przyszłego wzrostu. To uczucie jest w pełni usprawiedliwione. Większość miar wydajności opiera się na informacji z transakcji księgowych i dostarcza wiedzy tylko na temat aktualnej wartości, gdy tymczasem zestaw aktywów korporacyjnych zmienił się w sposób radykalny. Systemy księgowe nie uwzględniają tych przemian, nie obejmują na przykład aktywów kapitału intelektualnego, które tworzą wartość firmy, oraz wyznaczają zdolność firmy do wzrostu w przyszłości (patrz także: *Future value: the \$7 trillion challenge*, Outlook, luty 2004 r.).

Wartość oczekiwana (future-value premium) to stosunkowo nowy miernik, pozwalający oszacować to, co firma nazywa *potencjalną przewagą*. To odzwierciedlenie oczekiwań rynku odnośnie tempa wzrostu firmy powyżej tempa wzrostu całej gospodarki. Jego wartość może być obliczona (patrz schemat poniżej) poprzez odjęcie od wartości firmy (całkowita wartość rynkowych zobowiązań i kapitału własnego minus nadwyżka gotówkowa) jej aktualnej wartości i wartości oczekiwanego wzrostu gospodarczego.

Część uzyskanej różnicy odpowiada po prostu wzrostowi gospodarczemu. Innymi słowy – inwestorzy już uwzględnili w swojej wycenie akcji wzrost PKB. Wartość oczekiwana odpowiada zatem przyrostowi wartości, jaki według rynku firma wytworzy powyżej wartości wynikających z obecnej działalności i oczekiwanego wzrostu PKB.

Według definicji Accenture, najlepsze firmy to takie, które osiągają wyniki lepsze od konkurencji na przestrzeni całych cykli ekonomicznych. Analiza wartości oczekiwanej może dostarczać firmom podstawowej prognozy finansowej potrzebnej do wspierania innowacjami długotrwałego wzrostu i powodzenia.

Wartość oczekiwana: jakie firmy mają potencjalną przewagę?



1. Wyniki finansowe firmy są opierane na danych historycznych, które są dostępne w publicznych bazach danych. Wyniki finansowe firmy są opierane na danych historycznych, które są dostępne w publicznych bazach danych.

2. Wyniki finansowe firmy są opierane na danych historycznych, które są dostępne w publicznych bazach danych. Wyniki finansowe firmy są opierane na danych historycznych, które są dostępne w publicznych bazach danych.

Kanadyjska firma z sektora usług finansowych Scotiabank, skutecznie poprawiła pozycję rynkową właśnie dzięki sprawnej analizie swoich aktualnych i przyszłych pokładów zysku. W obliczu nasycenia rynku bankowego w Kanadzie i nasilającej się globalizacji, Scotiabank zdecydował, że zmieni swoją tożsamość. Z kanadyjskiego banku z międzynarodowymi przedstawicielstwami, Scotiabank zmienił się w globalny bank z kanadyjskim przedstawicielstwem. Scotiabank przeprowadził ponadto analizę swojej pozycji względem konkurencji na najważniejszych rynkach, a także określił, jakich potrzebuje zasobów, aby działać na tych rynkach utrzymując szybkie tempo wzrostu.

3. Ośrodki wzrostu.

Ten obszar odnosi się do selekcji, nadawania priorytetów i polityki informacyjnej (zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej) dotyczącej nowych ośrodków wzrostu firmy oraz obiecujących koncepcji biznesowych. To obszar, w którym w sposób najbardziej wyraźny najlepsze firmy odbiegają od reszty. Ich wyróżnikiem jest dokonywanie strategicznej selekcji projektów innowacji: na innowacje w ogóle, a także innowacje potencjalnie efektywne, których komercjalizacja przyniesie efekty.

Przyspieszenie wzrostu opartego na innowacyjności wymaga zwiększenia dyscypliny przy określaniu lokalizacji centrum innowacji firmy. Dla pewnych firm, jak na przykład Apple, wiedza o innowacji pochodzi z produktów i usług. W innych, jak na przykład Wal-Mart, wzrost napędza innowacyjność na poziomie operacyjnym. Z kolei innowacyjność modelu biznesowego pozwoliła rozwinąć skrzydła takim firmom, jak eBay czy Skype.

Firmy, które są skuteczne w komercjalizowaniu wynalazków, w związku z wprowadzeniem procedury przesiewania okazji biznesowych także spoza podstawowego obszaru swojej działalności, są w stanie znieść większe ryzyko. O wiele łatwiej przychodzi im podejmować decyzje oznaczające na przykład kanibalizowanie własnych usług i produktów, o ile nagrodą ma być uruchomienie nowych ośrodków generowania wzrostu. Sprawniej dokonują także organizacji zaplecza i organizacji, by móc realizować wybrane koncepcje. Wykorzystują do tego partnerów, sieci, zasoby i możliwości innowacyjne (patrz artykuł: *Leading by imitation*, Outlook, styczeń 2007 r.).

I wreszcie, firmy te wiedzą, jak informować o swoim wzroście oraz innowacyjnej strategii, zarówno swoich pracowników, jak i rynek. Brak efektywnej komunikacji i informacji skierowanej na rynek wpływa bowiem demotywująco.

4. Kultura i organizacja.

Przyspieszenie wzrostu za pomocą innowacyjności oznacza traktowanie innowacji jako zobowiązania, a nie tylko cechy osobowości. Najskuteczniejsze firmy wiedzą, jak zastosować swoje umiejętności organizacyjne do ożywienia innowacji. Dyscyplina i infrastruktura organizacyjna pozwalają wykorzystać zasoby i aktywa do wspierania innowacji, katalogowania ich i oceniania. Są też w większym stopniu zdyscyplinowane, jeśli chodzi o upowszechnienie wartości kulturowych premiujących innowacje. Ta dyscyplina umożliwia firmom szybsze tworzenie wartości dzięki szybszemu testowaniu kolejnych innowacyjnych pomysłów.

Rozważmy przykład Wells Fargo & Company. Struktura branży finansowej i jej produkty są coraz bardziej skomplikowane i takie firmy mogą mieć kłopoty z zapewnieniem klientom pozytywnej i spójnej jakości obsługi. Aby sprostać temu wyzwaniu, bank uruchomił program mający na celu wyszukanie rozwiązań i pomysłów, które poprawiłyby jakość wrażeń klientów kontaktach z bankiem, i tym samym wzmacniało ich lojalność. Wells Fargo stworzył *sieć innowacji* – łącząc wiedzę i uwagę pracowników banku, nakierowując ich uwagę na określenie i zapobieżenie zagrożeniom dla lojalności klienta. Mobilizując szeroką rzeszę osób do osiągania ważnego celu firma może osiągnąć więcej,

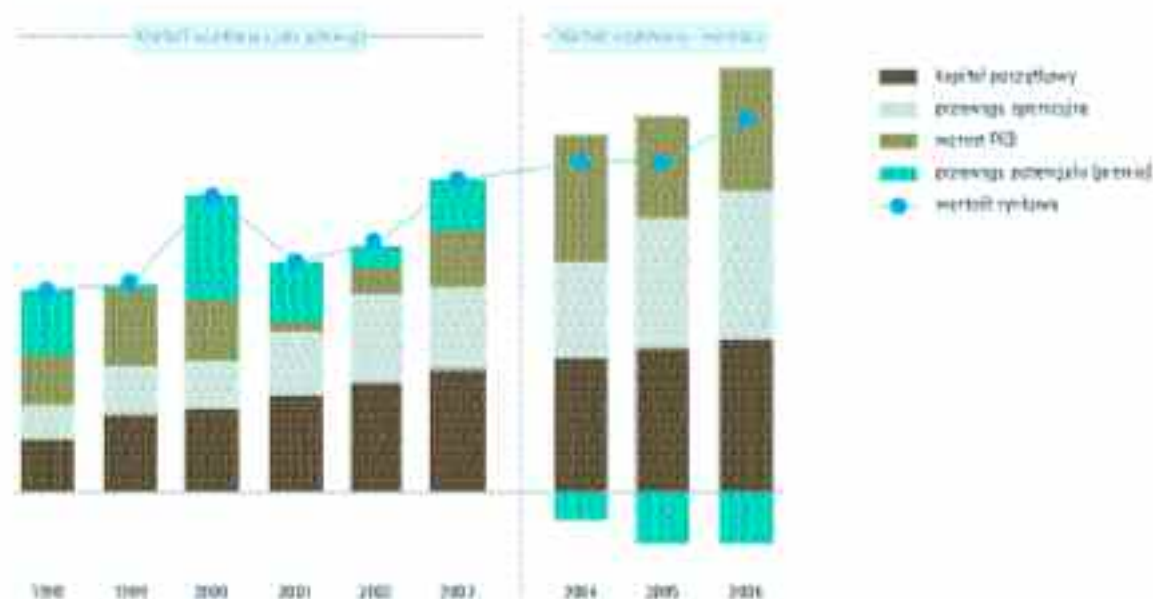
niż w przypadku wykorzystania wąskiej grupy ekspertów, specjalistów od rozwoju korporacyjnego albo strategii.

Powodzenie sieci innowacji w Wells Fargo & Company miało podwójny wymiar. Po pierwsze, powstał ciąg 50 przyjętych do wdrożenia pomysłów na konkretne produkty i kwestie związane z poprawą procesów. Po drugie, wdrożenie sieci innowacyjności podniosło poziom zaangażowania pracowników i poziom ich znajomości programu lojalności klienta. Ważne pomysły usprawnień zgłosiło 250 pracowników Wells Fargo z 21 stanów USA, reprezentujących 90 różnych stanowisk. Zaowocowało to siedmioma poważnymi innowacjami w firmie.

Porównanie obecnej i oczekiwanej wartości

Duża firma z branży finansowej ma dodatnią wartość oczekiwaną do 2003 r. Zarząd zaskoczyła jednak ujemna wartość niernika w latach 2004–2006 dowodząca że rynek nie zapatrjuje się optymistycznie na przyszłość firmy.

Składniki miary wartości oczekiwanej, 1999–2006



Źródło: Kapital IQ, analiza Accenture

Sukces pierwszej inicjatywy zachęcił Wells Fargo & Company do włączenia sieci współpracy do programu zwiększenia możliwości innowacyjności, który wspierać będzie zmiany kulturowe i strukturalne, mające stabilizować wysokie wyniki firmy.

5. Ludzie i ich możliwości.

W ostatecznym rozrachunku przyspieszenie wzrostu sprowadza się do efektywności ludzi. Doskonalenie wydajności zależy od wyjątkowego i zróżnicowanego zespołu utalentowanych jednostek z firmy i spoza firmy, wnoszących wkład w tworzenie ośrodków wzrostu, wspieranych firmowymi zasobami, technologiami i wiedzą.

Dla przykładu, w minionej dekadzie czołowy amerykański detalista konsekwentnie uzyskiwał lepsze wyniki od konkurentów pod względem wykorzystania innowacyjności, co zapewniało mu trwałą i rentowną wzrost. Zasluga w tym kultury i ludzi, oraz struktur organizacyjnych umiejscowionych w firmie w taki sposób, aby pracownicy na wszystkich stanowiskach w firmie mieli szansę przyczynić się do jej sukcesu.

Firma nie spoczywa na laurach. Ostatnio uznano, że istnieje już wiele kanałów umożliwiających dyskusję i rozprzestrzenianie się idei w firmie, to nie ma żadnego centralnego wehikułu ani procesu, który mógłby filtrować, wybierać i wprowadzać w życie idee przychodzące z całej organizacji. Kierownictwo doszło do wniosku, że brak takiego procesu może prowadzić do tego, że dobre pomysły nie będą dostrzeżone, albo z powodu braku wsparcia nie powiedzie się ich komercjalizacja.

Firma buduje zatem pracowniczą sieć współpracy, która obejmie całe przedsiębiorstwo. Jej celem jest uwolnienie potencjału innowacyjności, przyspieszenie drogi od idei do produktu poprzez współpracę interdyscyplinarną, wspomaganie wzrostu firmy i budowy wartości dla udziałowców.

Całe przedsięwzięcie wiąże się także z programem tworzenia kultury organizacyjnej, a więc również z rekrutacją odpowiednich pracowników, nakierowanych na długofalowe wspieranie innowacji i wzrostu. Firma wierzy, że sieć pracownicza podniesie ich zaangażowanie w pracę, a w dalszej kolejności – zdolność organizacji do zatrzymania najlepszych pracowników.

Obietnica wzrostu

Większość firm, w szczególności odnoszących obecnie sukcesy, będzie koncentrować się na tych pięciu obszarach, mających najważniejsze znaczenie dla osiągania i utrzymania powodzenia przy pomocy innowacji. Mimo to, niewiele z nich będzie skutecznie integrować owe starania; niewiele będzie też stać na dyscyplinę, by utrzymać odpowiednią kombinację czynników, niezbędną przekuwania innowacji w trwałą wzrost.

Oto kilka rzeczy, jakie kierownictwo firmy może w tym celu poczynić.

Określ, które okazje są najcenniejsze.

Badanie Accenture dowiodło, że firmy o najlepszych wynikach są wyjątkowe pod względem zdolności do uprzedzania trendów (patrz artykuł: *Changing ahead of the curve*, Outlook, styczeń 2007 r.). Wiele firm odnoszących sukcesy nie jest w stanie utrzymać dobrej

passy, ponieważ zbyt długo czekają na określenie nowych ośrodków generowania wzrostu i pokładów zysku. W odróżnieniu od nich, najlepsze firmy dokonują stosownych zmian zanim odczują presję, wiedząc, że zmiany łatwiej wprowadza się w okresie zdrowego wzrostu. Zmiana nie powinna wynikać z kryzysu, ale z chwytności odpowiednich okazji.

Określ najważniejsze przeszkody i stymulatory wzrostu.

Częścią nowego porządku i dyscypliny innowacji jest ocena słabych punktów firmy. Firmy muszą określić źródła problemów, z którymi przychodzi im się mierzyć przy próbach zaprzęgnięcia innowacji do generowania wzrostu. W grę może wchodzić kilka kwestii:

- słaby portfel produktowy i słaby plan działań mających oprowadzić do kreowania wzrostu i wartości.
- niezdolność do generowania wartościowych koncepcji lub niezdolność do ich przekuwania na wzrost firmy
- nieumiejętna komunikacja kwestii zasług innowacyjności dla wzrostu firmy.

Ustanów proces „zasiewu, pielęgnowania i przesiewania zbiorów” innowacji.

Tak jak w przypadku innowatorów pokroju Wells Fargo & Company, firmy muszą tworzyć formalne struktury organizacyjne, pomagające rozpoznać obiecujące idee. Powinny ustanowić mechanizmy finansujące rozwój idei do etapu pozwalającego na prace nad jego ewentualną komercjalizacją. Firmy powinny ponadto wykazywać dyscyplinę i odwagę, dzięki którym będą zdolne do wybierania i rozwijania projektów rokujących komercjalizację.

Zbuduj umiejętności komunikacji na temat możliwości innowacyjnych firmy.

Firmy powinny zacząć rozwijanie zdolności do komunikacji i budowania relacji potrzebnych do promowania swoich ośrodków wzrostu. Kiedy innowacja trafia na rynek, wszyscy

powinni o niej wiedzieć. Najlepsze firmy odnoszą sukcesy nie tylko dlatego, że komercjalizują swoje idee, ale także dlatego, że potrafią zapalić do swoich pomysłów właściwe podmioty i osoby w biznesowym łańcuchu dostarczania wartości.

Żadna firma nie utrzyma się długo bez dbania o swój wzrost. Stabilny, zyskowny wzrost jest tym, czego od firm oczekuje rynek. Również pracownicy, co jest o tyle istotne, że wzrost w coraz większym stopniu będzie zależał od zdolności firm do przyciągania i utrzymania utalentowanych pracowników i przywódców. Dzisiejsza przewaga wzrostu przeradza się w jutrzejszą przewagę operacyjną. Bez portfolio inicjatyw skierowanych na tworzenie nowych ośrodków wzrostu, firmy tracą ze swojej wyceny rynkowej istotną część składową wartości oczekiwanej.

Zrozumienie i wykorzystanie koncepcji wartości oczekiwanej pozwoli firmom szybciej podążać w kierunku budowania zdolności potrzebnych do zaprzęgnięcia innowacji do tworzenia wzrostu, wpisać innowacyjność w organizacyjną strukturę i procesy, a także informować rynek o swoich nowych ośrodkach tworzenia wzrostu.

O autorach

Toni C. Langlinalis stoi na czele globalnego Działu Strategii Wzrostu i Innowacji Accenture z siedzibą w Nowym Jorku. Wcześniej piastowała liczne wysokie stanowiska w grupie usług finansowych Accenture. Pracowała w zespole ścisłego kierownictwa Accenture odpowiedzialnym za określenie i wprowadzenie globalnego modelu operacyjnego. Toni C. Langlinalis posiada ponad 20-letnie doświadczenie w doradztwie, pomagała wielu firmom międzynarodowym w określeniu ich strategii wzrostu, synchronizacji modeli organizacyjnych i operacyjnych, oraz przy programach zmian. Planowała i wprowadzała szereg programów wsparcia dla klientów, zarządzania w kanale dystrybucji i zarządzania produktem.

toni.c.langlinalis@accenture.com

Marco. A. Merino jest menedżerem w Dziale Strategii Wzrostu i Innowacji Accenture. Jego doświadczenie obejmuje rozpoznawanie źródeł trwałego, rentownego wzrostu firm za pomocą analiz jakościowych i ilościowych, rozwijanie strategii wykorzystywania nadarzających się okazji przy minimalizowaniu ryzyka, oraz przygotowanie w firmach gruntu do wdrożenia takich strategii. Pracuje w Nowym Jorku.

marco.a.marino@accenture.com





Osiem trendów, które odmienia IT

Kishore S. Swaminathan

Wiele spośród wyzwań, przed którymi stoją dziś działy IT, zostanie wkrótce rozwiązanych przez zbiegające się trendy. Problemy związane ze sprzętem, aplikacjami i infrastrukturą, rozwojem systemów, a nawet wyzwania dotyczące produktywności pracowników mają szanse na pozytywne rozwiązanie. W rezultacie tych zmian, podstawowym wyznacznikiem konkurencyjności stanie się wewnętrzna sprawność przedsiębiorstw.

Ustawiczny postęp technologiczny wymaga od przedsiębiorstw podejmowania trudnych wyborów. Zbyt pośpieszne przyjmowanie nowych technologii i wprowadzenie chybionych pomysłów oznacza stratę czasu i pieniędzy, a ponadto utknięcie z przestarzałą technologią na lata. Z drugiej strony, zbyt późne otwarcie się na nowe trendy technologiczne oznacza utratę udziałów w rynku na rzecz konkurencji i nowych graczy.

Nie wszystkie powstające technologie są równie ważne i cenne. Dlaczego jednak niektóre odnoszą sukces, a inne zanikają i obumierają? Historia rozwoju technologii informatycznych (patrz ramka na str. 42) dowodzi, że wzrost i rozwój technologii nie opiera się tylko na innowacji. Potrzebne są także inne, sprzyjające warunki.

Spójne środowisko technologiczne – obejmujące infrastrukturę, architekturę systemów, aplikacje, standardy i usługi wsparcia – stwarza pozytywne sprzężenie zwrotne, które adaptację nowych technologii przez kolejnych użytkowników czyni łatwiejszą i mniej ryzykowną.

W miarę jak zainteresowanie technologią rośnie, coraz więcej przedsiębiorstw

skłonnych jest z niej skorzystać. To z kolei wzmacnia otoczenie, w którym owa technologia funkcjonuje i prowadzi do obniżki kosztów. Po pewnym czasie owo nowe otoczenie technologiczne zmienia zasady konkurencyjności, w wyniku czego technologie wdrażają spóźnialscy (o ile jeszcze jej nie wdrożyli). W ten sposób dochodzi do transformacji całych branż i segmentów rynków.

Pomimo tego potencjału, firmy mają tendencję do traktowania technologii w sposób transakcyjny – jako remedium na specyficzne problemy biznesowe lub gwarant powodzenia w biznesie. Członkowie zarządów i menedżerowie wyższego szczebla, zwłaszcza z obszarów strictly biznesowych, powinni obecnie zainteresować się technologiami

i dostrzec ich potencjalny wpływ na warunki konkurencyjności.

Niewidzialna ręka

Z rynkowego punktu widzenia, dojrzałe środowisko IT to propozycja złożona i kosztowna, wymagająca inwestycji w szereg różnych technologii dostarczanych przez różnych producentów. Zsynchronizowanie i utrwalenie tych inwestycji wymaga działania niewidzialnej ręki rynku. To oznacza potencjał do podejmowania szerokich problemów biznesowych, za tym zaś idą szerokie możliwości biznesowe dla całego rynku.

Całościowe spojrzenie na rozwój technologiczny pozwala decydentom dostrzegać niewidoczny mechanizm kształtujący środowisko, jego możliwości

i potencjał, oraz otoczenie konkurencyjne, jakie tej ewolucji może być rezultatem. W oparciu o zrozumienie całego kontekstu, łatwiej przyjdzie decydom tworzyć i realizować strategię pioniera, bez ryzyka nieudanej inwestycji technologicznej.

Na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych wśród menedżerów wyższego szczebla ponad 700 czołowych firm, firma Accenture zidentyfikowała osiem powiązanych ze sobą trendów, które łączą się i nakładają, tworząc nowe środowisko technologiczne. W rezultacie tych zmian, podstawowym wyznacznikiem konkurencyjności stanie się wewnętrzna sprawność przedsiębiorstw.

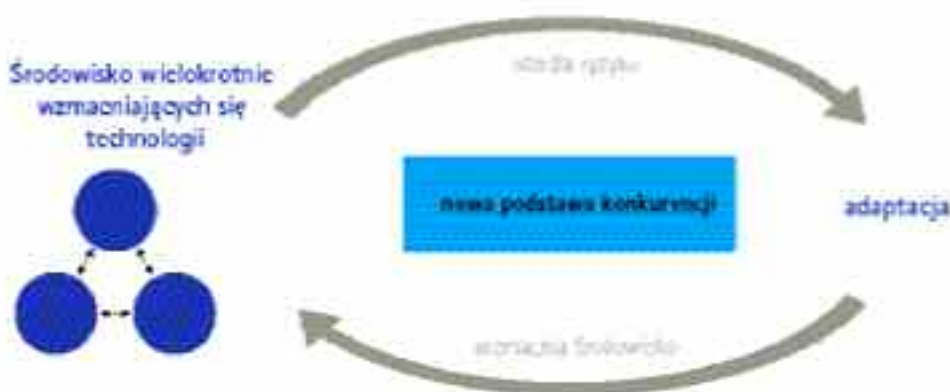
Przedsiębiorstwa wdrożyły już wiele technologii, które przyczyniły się do zwiększenia ich sprawności, m.in. poprzez zwiększenie produktywności pracowników (np. komputery PC

i technologia klient - serwer), szybszą komunikację z klientami, dostawcami i partnerami biznesowymi (Internet), czy przyspieszenie procesów poprzez ich standaryzację i racjonalizację (systemy ERP). W każdym z tych przypadków, wzrost sprawności dokonywał się jednak jako uboczny produkt większej przemiany technologicznej i ograniczał się do odosobnionej funkcji lub co najwyżej kilku funkcji przedsiębiorstwa.

Nowością obecnie kształtującego się środowiska IT jest systematyczne przyspieszenie, poprawa sprawności przedsiębiorstwa o niespotykanej wcześniej skali i zakresie. Środowisko to obejmuje szeroką gamę zagadnień: infrastrukturę sprzętową, architekturę techniczną, procesy biznesowe, dane wewnętrzne i zewnętrzne, pracę grupową, innowacje, wsparcie dla pracowników mobilnych, a zarazem zdyscyplinowanego i profesjonalnego podejścia do rozwoju systemów.

Cykl środowisko-adaptacja: nowa podstawa konkurencyjności

Spójne środowisko technologiczne ułatwia adaptację, która z kolei wzmacnia środowisko, tworząc pozytywny cykl i nową podstawę konkurowania.



Źródło: Analiza Accenture

Architektura, aplikacje i infrastruktura

Wypłacając etiopskie birry z bankomatu w Addis Abebie z rachunku prowadzonego przez nasz bank w naszej rodzimej walucie, czy też rezerwując lot w liniach Air Vanuatu za pośrednictwem serwisu Travelocity, raczej nie zastanawiamy się nad technologią. Menedżerowie odpowiedzialni za technologię wiedzą jednak, że informatyka, zarówno ta korporacyjna, jak i publiczna, opiera się na kruchych fundamentach, powstałych na potrzeby innej epoki. Do menedżerów biznesowych ta prawda dopiero teraz zaczyna powoli docierać.

Dyrektorom ds. informatyki jeszcze udaje się pokonywać kolejne trudności i stawiać czoła wyzwaniom. Każde kolejne zwycięstwo przychodzi trudniej, jest kosztowniejsze i zajmuje więcej czasu. Zarządzanie informatyką przypomina dziś przyszywanie nowej łatki do wysłużonej, cerowanej już wielokrotnie tkaniny, rozciągniętej do granic możliwości.

Patrząc wstecz, wypada zauważyć, że firmowe systemy IT były projektowane jako aplikacje do wspierania wyraźnie określonych procesów biznesowych i działania na konkretnych platformach sprzętowych. Z tego wynikają trzy zasadnicze problemy.

- Jeśli dwie aplikacje muszą współpracować – aby wymieniać dane albo korzystać z tych samych usług – jedynym sposobem ich połączenia jest tworzenie interfejsów ad hoc w obydwu aplikacjach. Z czasem, taka punktowa integracja staje się coraz trudniejsza, a więc coraz bardziej czasochłonna i kosztowna. Staje się także bardziej ryzykowana – nawet proste modyfikacje tych systemów wymagają wielkiej uwagi i wiedzy.

- Celem każdego systemu IT w przedsiębiorstwie jest obsługa pewnych procesów biznesowych. W obecnych systemach, procesy biznesowe są zapisane w kodzie źródłowym lub w inny sposób „schowane”. W efekcie procesy nie są przejrzyste, a zmiana ich kształtu jest trudna, a możliwości ponownego wykorzystania w ramach innej aplikacji – bardzo ograniczone.
- W niektórych firmach (w szczególności z branży finansowej) sytuacja jest naprawdę zła. Procesy nie są w pełni udokumentowane, a jednocześnie oprogramowanie je realizujące pochodzi z innej epoki. W takich okolicznościach samo rozpoznanie dokładnego kształtu procesów jest wyzwaniem, a ich zmiana jest w praktyce prawie niewykonalna. Współczesne aplikacje wciąż są zależne od infrastruktury sprzętowej, co oznacza, że wydajność sprzętu nie jest dostosowana do aplikacji. Zdarza się, że ważne aplikacje nie mają dostatecznie dużo zasobów, zaś działające obok mniej istotne systemy mają możliwość wielokrotnego skalowania wydajności. Aby sprostać okresowym wzrostom potrzeb w dziedzinie mocy obliczeniowej firmy zaczęły kupować sprzęt na wyrost, wykorzystując na co dzień tylko niewielką część jego mocy.

Według Accenture infrastrukturę, architekturę i aplikacje dopasują do siebie trzy następujące trendy.

Trend 1: Płynna interoperacyjność

Nowe mechanizmy i standardy integracji oparte na technologii usług Web zapewniają całkiem nowe możliwości łączenia i wymiany

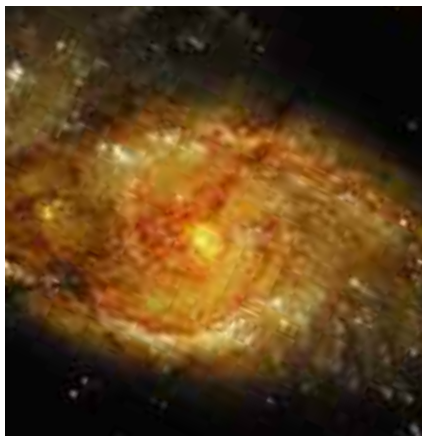
danych między komponentami aplikacji. Nowe podejście zakłada podział monolitycznych aplikacji na proste zestawy funkcji zwane usługami biznesowymi. Usługi mają ustandaryzowane interfejsy (opisane za pomocą języka WSDL – Web Services Definition Language) i komunikują się ze sobą za pomocą komunikatów SOAP (Simple Object Access Protocol) wykorzystujących format XML.

Interoperacyjność nie wymaga już żmudnego pisania specjalistycznych interfejsów, które muszą być później długo testowane. Obecnie można ją zapewnić „w locie”, poprzez wymianę standardowych komunikatów pomiędzy różnymi aplikacjami. Do zrozumienia różnicy pomiędzy starym i nowym podejściem pomocna jest analogia sieci telefonicznej. W starym modelu, każde gospodarstwo domowe przeciągałoby linię do każdego innego gospodarstwa, z którym kiedykolwiek zamierzałoby rozmawiać. Co więcej, do nawiązania łączności z każdym z nich mogłoby stosować unikalny mechanizm.

Nowe podejście przypomina współczesną sieć telefoniczną. Każdy telefon (usługa) posiada własny numer (adres) i połączony jest do wspólnej sieci (firmowa szyna integracyjna). Standardy komunikowania usług webowych działają jako wspólny mechanizm sygnalizacyjny, umożliwiający każdej usłudze biznesowej kontaktować się z inną usługą biznesową w sieci, wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Trend 2: Informatyka w służbie procesów

Pierwszy trend wprowadza nowe podejście do integracji systemów. Drugi trend wskazuje na fakt, że informatyka jest narzędziem do realizowania procesów biznesowych. Połączenie obu tych trendów prowadzi do całkiem nowej



architektury systemów, zorientowanych na usługi (SOA, Service Oriented Architecture). Architektura SOA wprowadza nowy paradygmat, w myśl którego procesy biznesowe są definiowane w języku biznesowym podlegającym automatycznej interpretacji. Proces jest opisywany jako ciąg interakcji pomiędzy usługami biznesowymi, które mogą pochodzić z wielu aplikacji lub nawet ze źródeł poza firmą. Ponieważ zmiana procesu nie wymaga już żmudnego modyfikowania kodu aplikacji, działy biznesowe mogą szybciej odpowiadać na zmiany sytuacji na rynku, samodzielnie zmieniając proces (zagadnienia te omawia artykuł *SOA: Tailwind for IT investment*, opublikowany w Outlooku z maja 2007 r.).

Dobłą ilustracją obu tych trendów jest udostępniany przez portal Yahoo! serwis Pipes. Narzędzie dostępne za pośrednictwem strony WWW pozwala skomponować proste procesy, wykorzystujące moduły-usługi dostarczane przez firmy zewnętrzne. Za pomocą Pipes nie da się zdefiniować procesów skomplikowanych, ale łatwo można przekonać się, jak może wyglądać sprawność firmy, gdy aplikacje zbudowane są jako zestawy współpracujących ze sobą usług.

Trend 3: Wirtualizacja infrastruktury

Wirtualizacja infrastruktury to zaprzeczenie dotychczasowej sytuacji, w której na jednym serwerze działa jedna aplikacja. Zwirtualizowane środowisko to takie, w którym zasoby jednego serwera są współdzielone przez dwie lub więcej aplikacji, działających w logicznie odseparowanych przestrzeniach. Aplikacje działające na platformie wirtualnej współdzielą moc obliczeniową, pamięć, dyski i dostęp do sieci. Elementem współczesnych platform wirtualnych jest dynamiczne zarządzanie wydajnością, dostosowujące zasoby do potrzeb aplikacji, a także zarządzanie przetwarzaniem na podstawie informacji historycznych.

Przykładem takiego trendu jest usługa Elastic Compute Cloud firmy Amazon (Amazon EC2), umożliwiająca wynajmowanie wirtualnych przestrzeni obliczeniowych w celu uruchamiania w nich aplikacji. Stosownie do fluktuacji transakcji, zasoby wykorzystywane przez Amazon EC2 rozszerzają się lub kurczą. Firma pobiera opłaty jedynie za rzeczywiście wykorzystane zasoby.

Dawne środowiska technologiczne

Era komputerów PC. Komputery osobiste upowszechniły się na początku lat 90. jako wsparcie specjalizowanych zadań: arkuszy kalkulacyjnych do analiz finansowych, komputerowego wsparcia projektowania, zarządzania projektowego, projektowania grafiki – wszędzie tam, gdzie niepotrzebne było uruchamianie centralnych, dużych komputerów mainframe. Komputer PC był odizolowanym środowiskiem, ale jego wydajność stała się podstawą konkurencyjności. Powstało nowe środowisko oparte sieciach lokalnych, architekturze klient-serwer i nowych narzędziach współpracy.

Era dotcomów. Internet istniał od lat 60., sieć WWW od początku lat 90., kiedy to powstała pierwsza przeglądarka internetowa z prostym interfejsem – Mosaic. To także były izolowane innowacje, może poza faktem znacznych obniżek cen komputerów PC i laptopów, z których większość miała już modemy pozwalające na korzystanie z poczty elektronicznej.

Mocno zakorzeniła się architektura klient – serwer, firmy zbudowały strony internetowe, aby za ich pomocą docierać do klientów. Ekspansja, rozwój, i udziały w rynku stały się następną podstawą konkurencyjności. Nowe środowisko opierało się na rozległych sieciach, wyszukiwarkach, zaawansowanych pakietach oprogramowania i usługach.

Konsolidacja. Globalna recesja gospodarcza i wzrost kosztów zarządzania różnicowanymi technologiami, powstającymi w szalonym tempie w erze dotcomów, doprowadziły w ostatnich latach do znaczącej konsolidacji technologii. Cięcie kosztów stało się normą i zmusiło IT do konsolidacji na wielu poziomach: IP – poziomie sieci, XML – poziomie komunikacji; Linux i Windows – na poziomie systemów operacyjnych; Java i .Net na poziomie platformy programistycznej, SAP i Oracle na poziomie platform budowy aplikacji.

Rozwój systemu

O ile wspomniane powyżej trzy trendy mają na celu przydanie sprawności architekturze IT, aplikacjom i sprzętowi, czwarty trend jest nakierowany raczej na nadanie sprawności samemu procesowi budowy aplikacji.

Trend 4: Profesjonalizacja rozwoju aplikacji

Wiele badań przeprowadzonych w ciągu ostatnich 2 lat wykazało, że odsetek niepowodzeń wielkich projektów IT wciąż jest wysoki. Rozwój oprogramowania wciąż się komplikuje, m.in. w związku z rozdzielaniem prac między zespoły pracujące daleko od siebie,

w różnych strefach czasowych. Odpowiedzią na te wyzwania są nowe rozwiązania, łączące narzędzia do tworzenia kodu z narzędziami do zarządzania projektami i zespołami (na przykład Microsoft Visual Team System). Nowe rozwiązania wspierają także formalizację procesu tworzenia oprogramowania, m.in. przez wsparcie dla modelu CMM (Capability Maturity Model), jak również automatyzację prac, m.in. przez wykorzystanie modeli, a nawet szablonów aplikacji.

Szybko reagować na zmiany zapotrzebowania mają pozwolić tzw. równolegle stosowane zaczynają być nowe metodyki tworzenia oprogramowania, zastępujące tradycyjne podejście fazowe. Z ich

wykorzystaniem eksperymentuje już wiele producentów. Accenture ma powody, aby sądzić, że inteligentne metodologie szczególnie dobrze sprawdzają się przy budowie systemów opartych na SOA (trend 1 i 2).

Opisane dotychczas cztery trendy kształtują nowe środowisko IT, które jest sprawne na wszystkich poziomach: architektury – ponieważ może reagować na problemy integracji i zmian procesów biznesowych; infrastruktury sprzętowej – ponieważ może reagować na zmiany zapotrzebowania na moc; modelu budowy oprogramowania – ponieważ zapewnia szybciej dostarczane i wyższej jakości systemy IT.

Dane i analityka

Z obserwacji Accenture wynika, że piąty z omawianych trendów dojrzał przez wiele lat w małych niszach. Teraz jednak nadchodzi jego czas.

Trend 5: Inteligentna analiza danych

Współczesne przedsiębiorstwa mają dostęp do ogromniej ilości danych, mogących dostarczać objaśnienia wielu czynników wpływających na wydajność biznesu. Dane z systemów ERP rzucają światło na działania firmy – od finansów po łańcuch dostaw; dane z automatyki zakładów, fabryk, i budynków pozwalają zorientować się w ogóle działań firmy w sferze materialnej; dane ustrukturyzowane i nieustrukturyzowane, pochodzące z Internetu, informują o zachowaniach klientów i konkurencji.

Pomimo tego zalewu informacji, dzisiejsze aplikacje analityczne, zwane zbiorczo *business intelligence*, to w przeważającej mierze wyspecjalizowane narzędzia do dziedzinowych

analiz i raportowania, nie umożliwiające jednak analiz w skali całej firmy. Dlaczego? Po pierwsze, różne rodzaje danych znajdują się w różnych systemach, które z reguły nie komunikują się między sobą. Po drugie, jak zauważono wcześniej, procesy biznesowe są głęboko zakorzenione w systemach IT, ich modyfikacja jest czasochłonna. Nawet jeśli zatem informacje można wydobyć, sens operacji może okazać się wątpliwy.

Nic zatem dziwnego, że poważne analizy wywodzące się z danych pochodzących z systemów ERP to prawdziwa rzadkość – nawet pomimo zastosowania potężnych hurtowni danych i coraz większego zaawansowania narzędzi analitycznych. Dzisiejsze systemy ERP dostarczają wyrafinowanych metod ekstrakcji danych z systemów źródłowych, obróbki i agregacji danych, oraz ładowania ich do systemów analitycznych. Dzięki temu dane stają się bardziej dostępne. Usługi Web pozwalają tymczasem łatwo pozyskiwać dane ze źródeł znajdujących się poza siecią firmową – w Internecie. Informatyka nakierowana na wspieranie

procesów biznesowych w połączeniu z inteligentną analizą danych umożliwiają skrócenie czasu potrzebnego na przekształcenie danych w użyteczne informacje, a ostatecznie w czynne działania. Trendy te, w połączeniu z elastyczną architekturą systemów i infrastrukturą ułatwiają firmom bieżącą obserwację własnej sprawności oraz otoczenia biznesowego i dowolnie częste optymalizowanie procesów.

Za przykładem może służyć firma DoubleClick – firma, która w imieniu klientów umieszcza reklamy na różnych stronach internetowych. W ramach jednej kampanii firmy tworzą wiele wersji reklam. DoubleClick losowo wyświetla różne wersje na różnych stronach, a następnie bada, które wersje były chętniej klikane przez internautów i dynamicznie modyfikuje częstotliwość emitowania poszczególnych wersji na danej stronie. Z czasem, wyłania się wąska grupa najlepszych wersji, które potem stanowią trzon kampanii marketingowej (Więcej na temat w artykule *Winning with Analytics*, Outlook, maj 2007 r.).

Ułatwienia w pracy

Niekiedy trudno jest wyobrazić sobie, w jaki sposób biznes funkcjonował zanim upowszechniły się e-maile i telefony komórkowe. Umożliwienie pracy poza firmą – w domu, w podróży – miało ogromny wpływ na biznes, ułatwiając rozwój działalności za granicą, outsourcing procesów biznesowych, telepracę na wielką skalę. Choć nowocześnie wzory współpracy i mobilności nadal są stosunkowo niedojrzałe i nierozpoznane, zawierają największy potencjał poprawy sprawności operacyjnej przedsiębiorstwa. Ilustrują to dwa kolejne trendy.

Trend 6: Procesy i współpraca

Komunikacja nie jest celem, lecz środkiem do celu. Współpraca jest procesem, a nie technologią. Większość dzisiejszych tak zwanych technologii współpracy – jak e-mail, komunikatory internetowe, współużytkowanie ekranu, ogłoszenia – wywodzi się oczywiście z technologii komunikacji, która w założeniu nie jest ani celem, ani procesem.

W efekcie, pracownicy korporacji przytłoczeni są komunikatami płynącymi do nich poprzez najprzeróżniejsze kanały – faks, pocztę głosową, e-mail, komunikatory internetowe – nieskoordynowane i niespójne z procesami biznesowymi, w których uczestniczą. Producenci rozwiązań zaczęli wychodzić naprzeciw tym paradoksom, tworząc nową generację narzędzi do współpracy. Szczególne znaczenia mają trzy różne typy technologii współpracy, które odpowiadają potrzebom trzech różnych grup pracowników korporacji.

Na poziomie zarządów korporacji do łask powracają usługi wideokonferencji, tym razem w bardzo wysokiej jakości (np. Hewlett-Packard, Cisco). Drugi zestaw rozwiązań do pracy

grupowej (reprezentowany przez Microsoft Office Live Communications Server), jest skierowany do menedżerów średniego szczebla. Naczelnym zadaniem jest w tym wypadku koordynacja poprzez integrację rozmaitych kanałów komunikacji, zarządzanie zadaniami i kalendarzami.

Największe znaczenie ma jednak poprawa jakości pracy grupowej na poziomie operacyjnym, obejmującym największą liczbę osób. Przykładami tego rodzaju rozwiązań są platformy do zarządzania procesem projektowania i tworzenia oprogramowania. Zawierają one zarówno narzędzia deweloperskie, jak i mechanizmy umożliwiające komunikację synchroniczną i asynchroniczną, zarządzanie dokumentami oraz mechanizmy do zarządzania procesami projektowania i rozwoju oprogramowania. Dzięki takim środowiskom procesy zyskują przejrzystość, a jednocześnie stają się kontekstowymi archiwami informacji o wszelkich zmianach. Gdy analogiczne połączenie pracy i współpracy zostanie wprowadzone do pozostałych procesów na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa, trend ten w sposób znaczący podniesie sprawność operacyjną w firmie.

Trend 7: Nowe szanse dzięki mobilności

Pracownicy są w coraz większym stopniu mobilni, upowszechniają się też coraz szerzej aplikacje na urządzenia przenośne wykorzystywane przez konsumentów. Rośnie zatem zapotrzebowanie na aplikacje mobilne dla firm. Pracownicy często podróżujący korzystają dziś głównie z telefonów komórkowych i zdalnego dostępu do poczty. Już niebawem mobilni pracownicy uzyskają dostęp do

innych udogodnień. Praca w podróży stanie się łatwiejsza dzięki nowym sieciom, w których komunikacja odbywa się z niewielkimi opóźnieniami. Jednocześnie w dotychczasowych sieciach pojawiają się aplikacje internetowe nieczułe na opóźnienia, rozwijane w modelu online/offline – RIA (Rich Internet Applications). Sprzyjają one rozwojowi rozmaitych zastosowań korporacyjnych, od dostępu do danych, po szkolenia online. Z drugiej strony, wsparcie IT dla procesów biznesowych (trend 3) może obejmować także procesy, w których pracownicy korzystają z platform mobilnych online/offline.

Według Accenture, aplikacje mobilne dla przedsiębiorstw wyewoluują z interfejsów e-mailowych i przeglądarek do postaci zbudowanych „na miarę” aplikacji, odpowiednich do funkcji i stanowiska, np. działu sprzedaży czy wsparcia klienta (więcej na temat RIA można znaleźć w artykule *RIAs: Enabling the next-generation Web*, opublikowanym w Outlooku z września 2006 r.).

Przejawem tego trendu jest wprowadzenie specjalnych urządzeń, wspierających pracę pracowników działu sprzedaży przez pewną wielką amerykańską firmę handlu detalicznego. Firma borykała się z wysokim poziomem rotacji pracowników, w związku z czym zmuszona była szkolić pracowników i ich klientów w prawdziwych sytuacjach sprzedażowych. Kiedy klient miał pytanie o produkt na półce, urządzenie pomagało udzielać wyczerpującej informacji – w formacie audio lub wideo. Wynikiem tej innowacji było podniesienie poziomu satysfakcji klienta jak też danie pracownikowi możliwości szkolenia się bezpośrednio w pracy, na bieżąco.

Innowacje Web 2.0

Trend 8: Web 2.0

Mijają czasy, w których sieć jest przede wszystkim medium publikacji dla wielkich firm i instytucji. Technologie Web 2.0 umożliwiły powstanie globalnych interaktywnych wspólnot i forów, na których miliony osób mogą swobodnie publikować własne treści. Treści tworzone przez użytkowników to istotna część publicznej debaty. Toczy się ona za pośrednictwem blogów, portali ułatwiających współpracę i współedycję treści (wiki), mechanizmów klasyfikacji (tagowania) treści, kanałów RSS (dynamicznie aktualizowane nagłówki wiadomości lub komunikatów) czy sieci społecznych. Równocześnie, rozwój technologii, takich jak AJAX, Ruby on Rails czy Flex, umożliwił rozwój aplikacji RIA nowego typu.

Zbieżność tych trendów prowadzi do tworzenia przez użytkowników aplikacji ich nowych wersji, będących zestawieniem osobiście wybranych elementów i usług z różnych serwisów. Na razie nie ma jeszcze pewności co do tego, w jaki sposób Web 2.0 wpłynie na pracę

wewnątrz przedsiębiorstw. Accenture uważa, że firmy stosujące nowe narzędzia uzyskają łatwiejszy dostęp do zewnętrznych źródeł innowacji. Zyskają te firmy, które najwcześniej wykorzystają kreatywność użytkowników zewnętrznych do podniesienia swojej własnej sprawności w zakresie innowacji.

Przykładem posłużyć może InnoCentive, giełda problemów i rozwiązań problemów z zakresu R&D, która odwiedzana jest przez anonimowych przedstawicieli Boeinga, Dow Chemical Company, Novartis czy Procter & Gamble. Każdy ze 110 tys., pochodzących ze 175 krajów, zarejestrowanych tu ekspertów, walczy o nagrody od 10 tys. do 100 tys. dolarów. Organizatorzy giełdy pobierają opłatę w wysokości 30% w wypadku wdrożenia rozwiązania zgłoszonego na forum InnoCentive. Inny przykład to przeniesienie przez specjalistów w dziedzinie marketingu dziesiątek milionów dolarów z wydatków na tradycyjne kanały reklamy na kanały elektroniczne.

Technologie nie rozwijają się i nie odnoszą sukcesu w izolacji. Potrzebują przyjaznego środowiska, które zmniejsza ryzyko związane ze zmianą i dostosowaniem do nowych warunków, przez co staje się ona powszechna, aż wreszcie dokonuje się zmiana całej branży i powstają nowe warunki konkurencji. W opinii Accenture, osiem wymienionych trendów technologicznych kształtuje nowe środowisko technologiczne, w którym nową podstawą konkurencji będzie sprawność przedsiębiorstwa. Bliższe przyjrzenie się temu środowisku i zrozumienie implikacji biznesowych pozwoli decydentom na wypracowanie strategii pierwszego ruchu, która w pełni wykorzystuje ich potencjał do osiągnięcia wysokiej wydajności biznesowej.

O autorze

Kishore S. Swaminathan jest głównym naukowcem Accenture oraz globalnym dyrektorem ds. badań nad integracją systemów w Accenture Technology Labs. Jest odpowiedzialny za określanie wizji firmy w zakresie przyszłych technologii i planowania działań w zakresie badań i rozwoju. Kariera dr Swaminathan'a związana jest z Accenture i badaniami na temat nowych technologii. Jest laureatem nagrody Computerworld Smithsonian 2000, za najlepsze zastosowanie IT. Pracował w kilkunastu projektach badawczych, zgłosił też liczne patenty. Pracuje w Chicago.

k.s.swaminathan@accenture.com



Ukryty potencjał zaopatrzenia

Gregory S. Spray

Dla organizacji działających na skalę globalną zaopatrzenie to jedna z najważniejszych funkcji biznesowych. Dla najlepszych przedsiębiorstw zaopatrzenie stało się obszarem wręcz strategicznym, istotnie przyczyniającym się do rentowności firmy, jej wzrostu oraz zdobywania i utrzymywania przewag konkurencyjnych. Jak do tego doszło?

Spróbujmy wyobrazić sobie jak miłe jest zaskoczenie prezesa, który właśnie odkrył, że skromny dział biznesowy poprawia wynik firmy o setki milionów dolarów. Tak dzieje się coraz częściej, a wszystko dzięki możliwościom tkwiącym w reorganizacji zaopatrzenia. Nie, to nie pomyłka – chodzi właśnie o zaopatrzenie.

Na świeczniku zwykle są obszary, których funkcje łatwo odnieść do ogólnych celów zapisanych w misji firmy, mówiących o dostarczaniu dóbr i usług najlepszej jakości za możliwie najniższą cenę. Zaopatrzenie ulega jednak silnym przeobrażeniom, stając się obszarem strategicznym. Potencjał zaopatrzenia w kreowaniu wzrostu, zysku i pozycji konkurencyjnej jest nie mniejszy, niż pozostałych działów.

Rola zaopatrzenia rośnie od czasów ostatniego załamania światowej gospodarki. To wtedy właśnie zarządy

firm zaczęły zwracać uwagę na to, jaki jest potencjał generowania wartości i oszczędności zależy od zakupu materiałów i usług. W przeciętnej firmie poziom kosztów zaopatrzenia waha się pomiędzy 50, a 75% wartości rocznych przychodów. Nawet niewielka oszczędność poczyniona w tym względzie będzie zatem widoczna. Według szacunków Aberdeen Group, aby zrównoważyć pozytywny efekt oszczędności 1 dolara w kosztach zaopatrzenia, w sprzedaży trzeba by wypracować 5 dolarów.

Jakkolwiek już niewielu szefów firm postrzega dziś funkcje zaopatrzenia w taki sposób, jak postrzegano je 20 albo 30 lat temu, a więc jako centrum kosztów o charakterze biurowym, to nadal wiele firm nie docenia i nie doskonali swoich funkcji zaopatrzenia. Na podstawie badań Accenture i rozmów z szefami działów zaopatrzenia w czołowych światowych firmach, można dziś wyodrębnić kilka strategii i podejść, które są w stanie uwolnić potencjał tkwiący w przedsięwzięciach związanych z zaopatrzeniem i zarządzaniem łańcuchem dostaw.

¹ Publikacja: *The Procurement Outsourcing Benchmark Report: Accelerating and Sustaining Cost Savings*, Marzec 2004 r., Aberdeen Group

Potencjał zaopatrzenia wynika z natury tego obszaru, w szczególności z powiązań procesowych ze wszystkimi innymi obszarami, jak obsługa klienta, zarządzanie dostawcami, rozwój produktów i usług, a także z funkcjami i mechanizmami do optymalizacji wykorzystania zasobów. Zaopatrzenie to zawór zarządzający dopływem dóbr i usług z zewnątrz, a zarazem dystrybutor wartości firmy, arbiter albo partner, łączący elementy biznesu, tworzący nowe synergie. Zaopatrzenie może też pełnić rolę strategicznego doradcy, pomagającego podejmować lepsze decyzje biznesowe – operacyjne i strategiczne.

Steve Welch, były szef działu zaopatrzenia w AT&T, uważa, że w obliczu potencjału zaopatrzenia, misja tego obszaru powinna być zdefiniowana na nowo. *Nowa definicja misji powinna obejmować tworzenie i realizowanie możliwości kreowania zysku za pomocą narzędzi dostępnych w łańcuchu dostaw, przy jednoczesnej realizacji potrzeb strategicznych* – mówi. *Celem działu zaopatrzenia jest suma wszystkich celów stawianych przez strategiczne działy firmy całemu łańcuchowi dostaw, a nie jedynie poszukiwaniem oszczędności w zamówieniach. Ukryte korzyści pojawiają się dopiero wtedy, gdy w przedsięwzięcie uda się to włączyć cały łańcuch dostaw* – podkreśla Steve Welch.

Paul Massih, dyrektor globalnego zaopatrzenia w firmie Chevron, będącej potentatem w dziedzinie energii, ujmując tę kwestię nawiązując do hasła kampanii reklamowej firmy BASF. *My nie podejmujemy decyzji biznesowych. My jedynie pomagamy podejmować lepsze decyzje.* Niższe koszty, wyższa wydajność i sprawniejsze działanie to niezbędne cechy nowoczesnego działu

zaopatrzenia i warunek poprawy wyniku firmy jako całości.

Badania Accenture poświęcone tym zależnościom pokazują, że można mówić o firmach posiadających w tej dziedzinie unikalne kompetencje – zgodnie z definicjami przyjętymi w ramach nieustającego programu badawczego Accenture. Około 10% badanych firm osiąga najwyższe noty, ze względu na jakość swoich działów i funkcji zaopatrzenia. Firmy te uzyskały wyniki wyższe od średniej praktycznie we wszystkich badanych dziedzinach, m.in. strategii, technologii, zarządzania zaopatrzeniem i asortymentem, zarządzania cyklami zamówień, zarządzania relacjami z dostawcami, a także personelem i organizacją.

Sprawne zarządzanie zaopatrzeniem jest zdecydowanie opłacalne. Najlepsze firmy uzyskują wyniki o ok. 30% lepsze niż firmy z dołu tabeli. Jednocześnie koszty funkcjonowania obszaru zaopatrzenia są u liderów o połowę niższe, niż w firmach pod tym względem relatywnie słabych. Obliczenia oparte na kontrolowanych kosztach znormalizowanych wykazują, że najlepsze organizacje zaopatrzeniowe generują dziesięciokrotnie więcej oszczędności dla firmy, niż wynoszą koszty funkcjonowania działów zaopatrzenia. W firmach relatywnie słabych wskaźnik ten jest czterokrotnie mniejszy.

Wyzwania

Jednak nawet firmy, które przodują w organizowaniu zaopatrzenia, stoją przed poważnymi wyzwaniami. Na pierwsze z nich składa się pozycja w organizacji, zdolności biznesowe i reputacja. Zaopatrzenie było dotychczas postrzegane jako funkcja pomocnicza i nie zyskiwało tak wysokiego statusu, jak inne obszary.

Szef zaopatrzenia może liczyć na awans tylko wtedy, gdy jest w stanie dostarczać firmie strategiczną wartość. Jeśli tego nie robi, to znaczy, że niewłaściwie wypełnia swoje obowiązki – mówi Steve Welch.

Aby móc tę strategiczną wartość dostarczać, specjaliści od zaopatrzenia potrzebują opanowania zdolności typowo biznesowych. Muszą też umieć spojrzeć z dystansem na to, jak teoretycznie zaprojektowane procesy działają w praktyce.

Pewna szefowa działu zaopatrzenia zadała prowokacyjne pytanie: *Czy jako specjalista od zaopatrzenia jeździsz w teren ze sprzedawcami, czy masz kontakt z klientami i obserwujesz, jak w praktyce działają procedury? Czy śledzisz przemieszczanie się produktów i usług w łańcuchu dostaw, aby mieć wyobrażenie o realizacji założeń?* W związku z dawnymi definicjami zaopatrzenia, pracownicy tego obszaru nie są szkoleni i nagradzani za bycie blisko klienta i osób odpowiedzialnych za realizację procesów. Tymczasem tylko takie podejście pozwala przekształcać zaopatrzenie w przedsięwzięcie wnoszące do firmy wartość.

Bardzo ważne są odpowiednie podstawy. *Zaopatrzenie zasadza się na założeniu, że podstawowe procesy transakcyjne są wydajne i wiarygodne, że wspierają biznes w trybie 24/7/365. Jeśli podstawy nie są solidne, cała reszta jest bez znaczenia* – uważa Paul Massih.

Rynek nieustannie domaga się większych sklepów i fabryk – mówi Massih. *Ceny mogą nieco przyhamować, ale zapotrzebowanie będzie stale rosło. Wiele firm ma regularnie opóźnienia obejmujące 15-25% wszystkich zamówień, ponieważ nie potrafi*

¹ Wysoka wydajność poprzez zaopatrzenie: badania i obserwacje Accenture nad najlepszymi zastosowaniami zaopatrzenia, *High performance through procurement: Accenture research and insights into procurement performance mastery*, Accenture, czerwiec 2007 r.. Wiele ze spostrzeżeń i obserwacji szefów działów zaopatrzenia przedstawionych w niniejszym artykule pochodzi z ostatniej edycji *Accenture Procurement BPO Services Innovation Forum*.

zapewnić sobie odpowiednich zasobów. Jeśli szef zaopatrzenia potrafi lepiej prognozować popyt i lepiej rozpoznawać takie zagrożenia – korzyść z tego dla firmy jest ogromna – dodaje.

Paul Massih uważa ponadto, że światowe niedobory wykwalifikowanych i utalentowanych pracowników to bolesny problem także w przypadku departamentów zaopatrzenia, szczególnie na niższym i średnim poziomie hierarchii. Kwalifikacje są także problemem w dziedzinie poszukiwania źródeł zaopatrzenia, zarządzaniu dostawcami, popytem i kontraktowaniem. *Na terenie Stanów Zjednoczonych mamy obecnie problem ze znalezieniem odpowiednich ludzi. Przyglądamy się zatem takim miejscom jak Indie czy Chiny. Musimy co roku zatrudnić wiele tysięcy ludzi, aby*

utrzymać nasze tempo wzrostu i zapełnić ubytki, do tego potrzeba jednak poszukiwań na skalę globalną – mówi Paul Massih.

Czynniki decydujące o powodzeniu

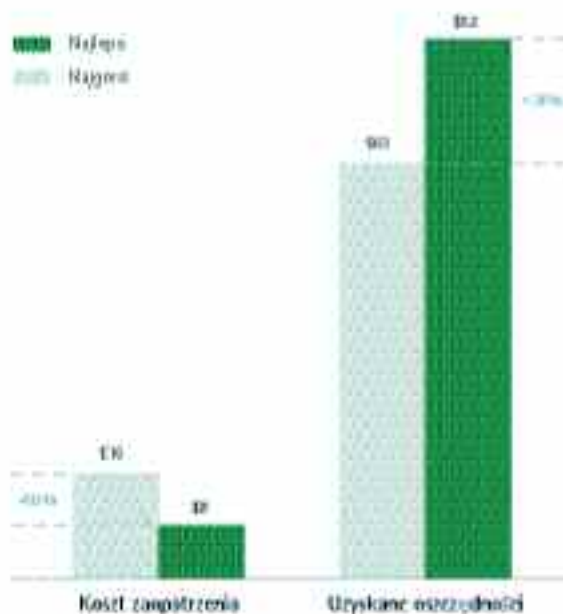
Z obserwacji i komentarzy szefów zaopatrzenia firm osiągających najlepsze wyniki pod względem organizacji zaopatrzenia można ułożyć listę czynników sprzyjających poprawie efektywności tego obszaru.

1. **Współpraca ze wszystkimi obszarami biznesu.** Jeśli przyjąć, że nowym zadaniem zaopatrzenia jest pomaganie biznesowi w lepszym podejmowaniu decyzji, to musi ono posiadać procesy i możliwości pozwalające zrozumieć najważniejsze funkcje biznesowe firmy. Szef działu zaopatrzenia i poszukiwania źródeł zaopatrzenia pracujący dla dużej

Tradycyjne podejście „my-oni” w relacjach pomiędzy firmą i jej dostawcami może być poważną przeszkodą przy zmianie modelu zaopatrzenia.

Silny wpływ

Z 11 miliardów dolarów kontrolowanych, znormalizowanych inwestycji, najlepsze pod względem zaopatrzenia firmy są w stanie osiągnąć 30% więcej oszczędności, przy kosztach niższych o połowę.



Źródło: HSC Performance Through Procurement: Reaping a Supply-Side Supply-Side Performance Improvement. 2007, KPMG LLP

amerykańskiej spółki branży rozrywkowej podkreśla znaczenie współpracy. *Trzeba być nastawionym na współpracę z biznesem. Trzeba umieć udowodnić, że rozumie się ich potrzeby – co najmniej w takim stopniu, w jakim sami je sobie uświadamiają. I trzeba być aktywnym – przychodzić do nich z pomysłami i przykładami, nie czekać na ich pytania – mówi Paul Massih z Chevron.*

Dyrektorzy ds. zaopatrzenia, (CPO – Chief Procurement Officer), których podziwiam dziś najbardziej, posiadają zdolność posługiwania się językiem biznesowym, współpracy, pracy z zespołami funkcyjnymi na najwyższych szczeblach hierarchii, a następnie przekładania przyjętych ustaleń na strategię w obrębie łańcucha dostaw. Tacy menedżerowie potrafią równoważyć potrzeby biznesu i rynku, na którym przewaga leży po stronie dostawców – dodaje Massih.

Specjaliści ds. zaopatrzenia, którzy mają szanse powodzenia w takim środowisku, będą zawdzięczać to nie tylko ścisłej wiedzy fachowej, zarządzanie asortymentem, czy dostawami, ale w równym stopniu także wiedzy na temat biznesu oraz umiejętnościom „miękkim”, jak komunikacja i przywództwo.

Nastawienie na współpracę nie gwarantuje jednak sukcesu. Do przełożenia owego nastawienia na praktyczne innowacje służą nowe programy i narzędzia. Jednym ze stworzonych w Chevron udogodnień było powołanie grupy zbierającej informacje o rynku, pracującej zarówno w obrębie, jak i wskroś funkcji biznesowych, współpracującej z poszczególnymi działami w poszukiwaniu okazji do polepszenia wydajności.

Gdy Chevron zaczął przyglądać się zamówieniom stali, odkrył, że w całej

firmie zakupami stali zajmuje się ok. 100 osób, a ich łączne zakupy wynoszą 750 milionów dolarów. Jednocześnie okazało się, że osoby te nie współpracują ze sobą. Tworząc odrębny zespół analityczny wprowadziliśmy większą przejrzystość w planowaniu zakupów, a jednocześnie ułatwiliśmy komunikację. To przysporzyło firmie wymiernych korzyści, liczonych w milionach dolarów – mówi Massih.

2. Zaufanie w relacjach z dostawcami
Przeszkodą w zmianie modelu zaopatrzenia może okazać się tradycyjne postrzeganie kontaktów firmy z dostawcami (my i oni). Współpraca to bardzo ważny element transformacji. Liderzy w dziedzinie wykorzystania zaopatrzenia tworzą bliskie relacje z dostawcami i obdarzają ich zaufaniem. Starają się zrozumieć ich biznes i wyznają zasadę, że aby o łańcuch dostaw funkcjonował optymalnie, każde jego ogniwo musi działać sprawnie.

Zbliżenie i dobre relacje nie pojawiają się jednak z dnia na dzień. Kevin Smith, odpowiedzialny za globalne zarządzanie dostawami i zamówienia w Delphi, firmie produkującej urządzenia elektroniczne i systemy transportowe, mówi, że traktowanie dostawców jako partnerów w tworzeniu wartości biznesowej jest dla firm problematyczne. *Nieufość dostawców jest usprawiedliwiona. Wcześniej firmy wycisnęły z dostawców wszystko co się da, a teraz chcą z nimi współpracować na zasadach partnerskich – zauważa Smith.*

Dave Nelson, były CPO w Deer & Company oraz amerykańskim oddziale Honda Motor Co., autor książek poświęconych zaopatrzeniu i zarządzaniu łańcuchem dostaw, przytacza historię panelu dyskusyjnego z dostawcami, jaki zorganizował amerykańsko-japoński

producent. Ktoś z publiczności zapytał panelistów o warunki, na jakich kończy się współpracę.

Przedstawiciele dwóch firm amerykańskich opowiedzieli, że publikują miesięczne raporty ukazujące jak dostawcy wypadają w porównaniu z konkurencją. Jeśli dostawcy pojawiają się na liście niedomagających, słabo współpracujących i pozostaną tam zbyt długo, wówczas zostaną zapewne usunięci z listy dostawców – relacjonuje Dave Nelson.

Wówczas głos zabrał jeden z przedstawicieli Japończyków i powiedział: W trakcie całej naszej historii nie zerwaliśmy współpracy z żadnym z dostawców. Jeśli dostawca nie spełnia naszych oczekiwań, to oznacza, że my także popełniliśmy błąd. Sprawdzamy więc, czego mu trzeba do poprawy. Może zestawu innych umiejętności? Może poprawy procesów? Jeśli tak, pomagamy im rozwinąć się i poprawić swoje kompetencje i procesy, aby zaczęli spełniać nasze oczekiwania – wspomina Nelson.

Takie zaangażowanie w powodzenie całego, wspólnego przedsięwzięcia, włączając w to dostawców i partnerów, nie wyjaśnia co prawda, dlaczego to Japończycy, a nie Amerykanie, posiadają obecnie największego producenta samochodów na świecie. Ale na pewno ważna składowa tego stanu rzeczy – powiada.

3. Outsourcing – sposób na zwiększanie zdolności zaopatrzenia do generowania wartości

Outsourcing staje się coraz popularniejszą formą zwiększania zdolności działów zaopatrzenia do kreowania wartości firm. *Firmy wydające na zaopatrzenie 500 mln dolarów lub więcej, nie mogą ignorować zewnętrznych źródeł kompetencji – zauważa Dave Nelson.*

Outsourcing może być szczególnie interesujący dla firm, które nie mają silnych działów zaopatrzenia, dobrze umocowanych w hierarchii organizacji. Z badań Accenture nad doskonaleniem procesów zaopatrzenia wynika, że firmy najlepsze pod względem skutecznego wykorzystania zaopatrzenia wykorzystywały outsourcing w bardzo różnorodnych dziedzinach, m.in. zarządzaniu zamówieniami, help desku, zarządzaniu asortymentem i planowaniu dostaw.

Dave Nelson twierdzi, że firmy planujące reorganizację obszaru zaopatrzenia muszą odpowiedzieć na ważne pytania. *Czy celem jest uzyskanie doświadczenia i wiedzy, które pozwolą stworzyć organizację zaopatrzeniową na światowym*

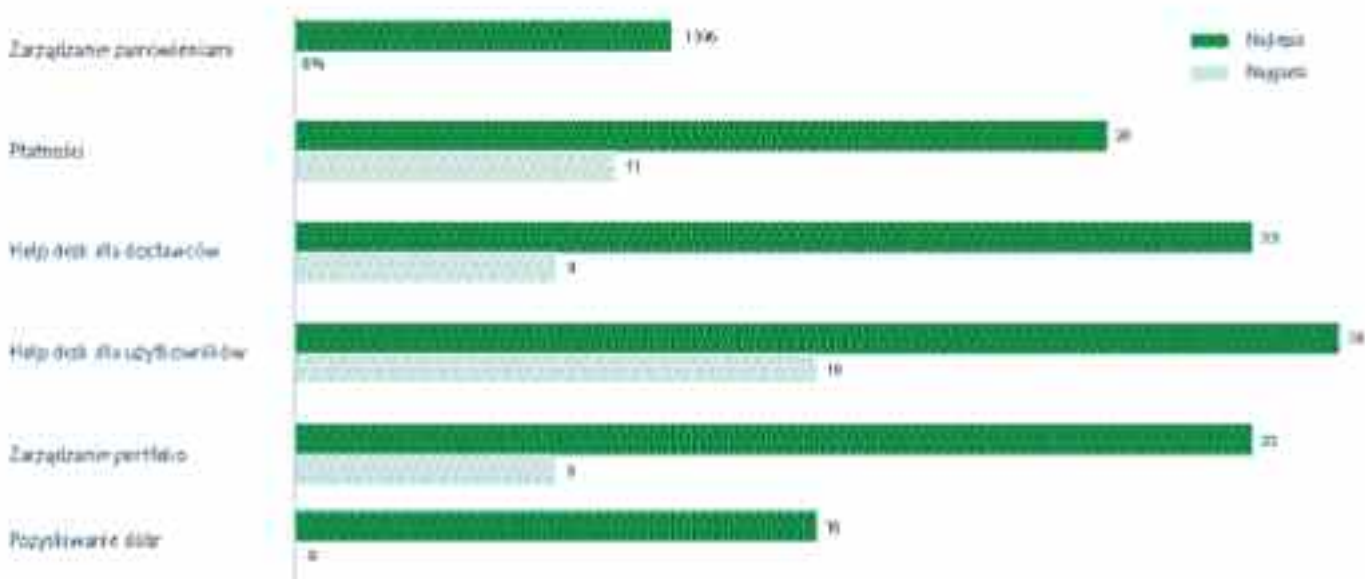
poziomie? Czy chcą stworzyć własnymi siłami system, który będzie obsługiwał zaopatrzenie w różnych krajach i regionach, dla różnego typu jednostek biznesowych? Obie kwestie należy przebadać w kontekście konkretnej firmy i ustalić, co jest bardziej właściwe: samodzielność, czy outsourcing.

Menedżerowie odpowiedzialni za zaopatrzenie, którzy wybrali ścieżkę outsourcingu, radzą zastosować podejście etapowe. Najpierw sprawdza się przydatność outsourcingu w jednym obszarze, a potem dopiero wprowadza szerzej. *Jeśli firma prowadzi działalność na skalę międzynarodową, nie można wprowadzać outsourcingu od razu w całej organizacji. Lepiej wybrać jeden zakład produkcyjny albo jedną kategorię produktową i ocenić, na ile outsourcing się sprawdza* – mówi Nelson.

Outsourcing, a dobre zaopatrzenie

W sześciu kluczowych obszarach zarządzania transakcyjnego, pozostających w centrum zainteresowania zaopatrzenia, najlepsze w tym względzie firmy częściej korzystają z usług zewnętrznych dostawców.

Odsetek firm przekazujących w outsourcing kluczowe funkcje zarządzania transakcyjnego



Źródło: Wyniki badania o strategii zaopatrzenia, przeprowadzonego przez Accenture dla firm z listy Fortune 500, 2007, dane własne

Dobra organizacja procesów to klucz do zwiększania wartości zaopatrzenia

Takie podejście pozwala lepiej panować nad ryzykiem i wpływem nowych rozwiązań na firmę. „Jeśli pilotaż się uda, zyskuje się argument, żeby spróbować także w innych obszarach, co w dodatku nie jest już takim dużym wyzwaniem. Inne działy biznesowe będą przychodzić i pytać, jak mogą powtórzyć pionierski sukces na swoim poletku czy regionie – dodaje Dave Nelson.

4. Sprawne procesy i nowoczesne technologie

Z badań Accenture wynika, że doskonalenie procesów to jeden z najlepszych sposobów na zwiększanie wartości przez obszar zaopatrzenia. W dotychczasowym modelu działy zaopatrzenia wytwarzały oszczędności dla firmy dzięki sprawnemu poruszaniu się na rynkach. Możliwości dalszego doskonalenia w tej dziedzinie są ograniczone, poza zatem przyjrzeć się procesom.

Podejście procesowe zakłada modyfikowanie procesów oraz większy udział w projektowaniu i wytwarzaniu produktów – uważa Sam Welch. Większe oddolne zaangażowanie w procesy, obejmujące rozwijanie bazy dostawców i wytwórców, wspomaganie ich możliwości – to podstawowe elementy tego podejścia. Jednocześnie, CPO powinni przyglądać się rozwojowi technologii wspomagających informatyzację całego łańcucha dostaw. Szczególnie ważne są technologie analityczne, pozwalające na dogłębne zrozumienie rzeczywistej sytuacji i uwarunkowań. Paul Massih z Chevron podkreśla, że dział zaopatrzenia musi charakteryzować elastyczność i spryt. Spryt i elastyczność są konieczne, by obszar zaopatrzenia mógł zmieniać się tak samo szybko, albo szybciej, niż otoczenie biznesu. Informatyzacja jest konieczna, ponieważ pozwala

prognozować zdarzenia przyszłe i odsiewać informacje istotne od mniej ważnych – mówi Massih.

Steve Welch przewiduje z kolei, że pojawią się nowe narzędzia internetowe, pozwalające menedżerom działów zaopatrzenia na bieżąco śledzić przebieg procesów w łańcuchu dostaw, a nie jedynie ich efektów finansowych. Szef zaopatrzenia pewnej dużej europejskiej instytucji finansowej zgadza się z tą opinią, zauważając jednocześnie, że właśnie technologie informatyczne i analityczne mają szansę uczynić z działów zaopatrzenia ośrodki wzrostu wartości.

W miarę wzrostu zaawansowania funkcji zakupowych i zarządzania łańcuchami dostaw, zaopatrzenie może stać się funkcją realizowaną w czasie rzeczywistym. To może doprowadzić do powstania firm zdolnych do optymalizowania swoich łańcuchów dostaw błyskawicznie i skłonnych płacić tylko za te towary, które są im potrzebne w danym momencie – stwierdza.

5. Zaangażowanie w rozwój talentów

Zmiany w zaopatrzeniu wymagają zmian w kompetencjach osób odpowiedzialnych za ten obszar. Umiejętności taktyczne tracą na znaczeniu wobec umiejętności strategicznych i świadomości celów biznesowych firmy jako całości. Rozwijanie talentów nie może być pozostawione samo sobie. Konieczne jest przygotowanie programów szkoleń, zapewniających dopływ nowych talentów i odpowiednio wykwalifikowanych pracowników do działów zaopatrzenia (patrz także artykuł na str. 22).

W wielu firmach sprawdza się przemieszczanie rokowujących pracowników pomiędzy działami, w tym także do działu zaopatrzenia. W Chevron istnieje program rotacji,

w ramach którego wybieranych jest 20% najlepszych młodych menedżerów, którzy następnie zmieniają okresowo swoje miejsce pracy w firmie. *Próbujemy przemieszczać po całej firmie naszych najlepszych ludzi w cyklach 18-miesięcznych. Inne działy także podsyłają nam na wymianę 20% swoich najlepszych menedżerów. Uczą się bardzo szybko. Doświadczenie jakie zbierają podczas tych rotacji jest nie do przecenienia. Wiedzą więcej, rozumieją więcej, a nasze wstępne analizy wskazują, że także mocniej wiążą swoją przyszłość z Chevron, mocniej angażują się w biznes – mówi Massih.*

Uchwycić potencjał

Jeśli zaopatrzenie ma wykorzystać swój biznesowy potencjał, musi zmienić swoją funkcję ze wsparcia na tworzenie wartości. Najlepszym sposobem by to osiągnąć jest zbliżenie się do biznesu. Tak, zaopatrzenie powinno koncentrować się na biznesie, a nie relacjach z dostawcami. Dział zaopatrzenia powinien w pierwszym rzędzie dostarczać

informacji analitycznych i właściwej perspektywy, a jednocześnie zapewniać relacje z dostawcami – w celu poprawy strategicznych decyzji dotyczących firmy jako całości.

Zwiększanie wartości firmy dzięki efektywnemu wykorzystaniu potencjału zaopatrzenia wymaga w dłuższej perspektywie optymalizacji procesów oraz dostarczenia im wsparcia technologicznego. Wymaga także rozwoju kadry, mającej zrealizować te przedsięwzięcia.

Dobra wiadomość dla menedżerów jest taka, że potencjał innowacyjny i potencjał w dziedzinie kreacji wartości firmy jest w dziedzinie zaopatrzenia ogromny i pozostaje w dużej mierze niewykorzystany. Zaopatrzenie to obszar strategiczny, który dojrzewa właśnie do wielkiej zmiany.

O autorze

Gregory S. Spray jest dyrektorem wykonawczym ds. rozwiązań strategicznych Accenture w zakresie outsourcingu procesów biznesowych w obszarach: relacji z klientami, finansów i księgowości, oraz zaopatrzenia. W ramach swoich obowiązków odpowiada za kształtowanie biznesowej i marketingowej strategii Accenture, aby wspierała innowację i wzrost. Gregory S. Spray dołączył do Accenture po 23 latach doświadczenia w zakresie zaopatrzenia i outsourcingu. Zajmował wiele najwyższych stanowisk, był m.in., jako założyciel, CEO w firmie w Alliente, wiceprezesem ds. usług globalnych w firmie w Ariba. Zajmował także liczne stanowiska w HP, był m.in. szefem zaopatrzenia globalnego. Na co dzień pracuje w Denver.

gregory.s.spray@accenture.com



Outlook 2008
Numer 1

