

Porządkowanie ● Corporate
Chaosu ■ Global
Korporacyjnego ✕ Thinking

firma **jako CAŁOŚĆ**

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autorzy oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autorzy oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Projekt okładki, ilustracje w książce: Przemysław Pakos
Projekt składu i skład: Adrian Partyka

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://onepress.pl/user/opinie?corglo>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-3661-2

Copyright © Łukasz Kuciński, Dagmara Mielczarek 2019

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

Rozdział 1.

Wstęp	7
--------------------	---

Rozdział 2.

Na początku był chaos	11
------------------------------------	----

2.1. Wieńczysława zderzenie z korpo	12
2.2. Skąd się bierze bałagan	16
2.3. Patologie korporacyjne	21
2.4. Inne objawy patologicznego chaosu	35
2.5. Poziomy funkcjonowania firmy	50
2.6. Chaos a zadowolenie pracowników	53
2.7. Straty i korzyści wynikające z chaosu	56

Rozdział 3.

Struktura firmy i jej wpływ na pracę	65
---	----

3.1. Wieńczysław walczy o swoje	66
3.2. Co to jest struktura	70
3.3. Zasady tworzenia struktury organizacyjnej	83
3.4. Typy struktury organizacyjnej	86
3.5. Ogarnianie kuwety, czyli jak radzić sobie z systemem	101
3.6. Chłopcy do bicia	103

3.7.	Jak ujarzmić system	110
3.8.	Apdejting	114
3.9.	Restrukturyzacja a motywacja zespołu	120
3.10.	Bezpieczne zmiany struktury	125
3.11.	Optymalizacja struktury organizacyjnej	128
3.12.	Zmiana struktury firmy a porządki w garażu	137

Rozdział 4.

Przegląd zasobów	141
-------------------------------	------------

4.1.	Wieńczysław buduje zespół	142
4.2.	Śpieszmy się kochać pracowników — tak szybko odchodzą	149
4.3.	Fakty i mity o pracownikach	153
4.4.	Jak skutecznie rekrutować	163
4.5.	Efektywność pracowników i co z tego wynika	178
4.6.	Źródła wydajności pracy	186
4.7.	Wyścig szczurów a wyniki finansowe przedsiębiorstwa	188

Rozdział 5.

Starcie żywiołów

w zarządzaniu przedsiębiorstwem	201
--	------------

5.1.	Wieńczysław nie lubi Bibliotekarza	202
5.2.	Skąd się bierze zarząd	208
5.3.	Cele członków zarządu a funkcjonowanie przedsiębiorstwa	212

Rozdział 6.

Strategia CGT — skąd się wzięła	221
--	------------

6.1.	Wieńczysław kreuje	222
6.2.	Początki CGT — Corporate Global Thinking	228
6.3.	Definicja CGT — Corporate Global Thinking	241
6.4.	Obszary stosowania Corporate Global Thinking	244

Rozdział 7.

Kompleksowe badanie przedsiębiorstwa 249

- 7.1. Wieńczysław jest chory 250
- 7.2. Etap I Corporate Global Thinking — etap badawczy 256

Rozdział 8.

Najlepszym przewidywaniem przyszłości

jest jej tworzenie 275

- 8.1. Wieńczysław traci budżet i co z tego wynika 276
- 8.2. Etap II Corporate Global Thinking — etap twórczy 281
- 8.3. Szkolenia i działania przygotowujące do wdrożeń 340
- 8.4. Badanie osobowości zawodowej pracowników 348
- 8.5. Pięć żywiołów w zarządzaniu zespołem 356
- 8.6. TeamScape — efektywny zespół 361

Rozdział 9.

Porządkowanie chaosu 367

- 9.1. Wieńczysław wyjeżdża w podróż 368
- 9.2. Etap III Corporate Global Thinking — etap wdrożeniowy 372
- 9.3. Zarządzanie ryzykiem 382
- 9.4. Budowanie grup projektowych 386
- 9.5. Model TOTE — wdrażaj, kontroluj, poprawiaj 389
- 9.6. Siła nawyku we wdrażaniu zmian 391
- 9.7. Narzędziowy minimalizm w działaniach wdrożeniowych 399

Rozdział 10.

Zakończenie i wnioski końcowe 405

- 10.1. Wieńczysław zdobywa szacunek i uznanie 406
- 10.2. Burz, niszczy, zmieniaj... i porządkuj 412
- 10.3. Porządkowanie korporacyjnego chaosu.
Co jeszcze warto wiedzieć 419

Rozdział 6.

Strategia CGT — skąd się wzięła

W tym rozdziale dowiesz się, co to jest strategia CGT — Corporate Global Thinking, w jakich sytuacjach można i powinno się ją stosować i jaki wpływ ma na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

6.1. Wieńczysław kreuje

Kiedy impreza firmowa weszła w fazę spokojnej zabawy, a ludzie się już wystarczająco rozluźnili po niedawnym szkoleniu, podczas którego jeden ze znanych mówców motywacyjnych opowiadał o tym, jak planować work-life balance, żeby z jednej strony odnosić sukcesy, a z drugiej zadbać o swoje życie prywatne i rodzinę, Wieńczysław zamówił w barze lekkiego drinka. Cały czas miał przed oczami swojego prezesa, który poprosił o chwilę rozmowy. Nie powiedział, czego chciał, o co dokładnie chodzi i czy trzeba się do tej rozmowy jakoś przygotować. Serce biło mu coraz mocniej na samą myśl. W sumie może nie chodzi o nic złego. Może to tylko normalna rozmowa? Może jednak dotarło do Bibliotekarza, że wszyscy się go boją i traktują jak zło konieczne? Takich „może” było wiele. Myśli przelatwały Wieńczysławowi przez głowę jak błyskawice, nie pozwalając mu w pełni koncentrować się na tu i teraz.

Nałożył sobie na talerz wędliny, porcję zimnych nóżek, kilka plasterków pomidorów z cebulą, kilka pomidorków koktajlowych, trzy kromki chleba i dwie porcje masła. Postanowił zaspokoić głód, żeby potem móc rozkoszować się lekkimi przekąskami leżącymi na srebrzonych platerach i uśmiechającymi się mieszaniną smaków i zapachów, okraszonych jaskrawymi kolorami zawiniętych w pszenną tortillę ogórków, szynki parmeńskiej, łososia i kawioru.

Prawdziwe dzieła sztuki kulinarnej zachwycały Wieńczysława. Uwielbiał piękne rzeczy, dobrze wykonane, dotknięte delikatnymi rękami twórców, dokładnie, równo i według całościowego planu poukładane w rzędy.

Może dlatego nie wziął najpierw tych idealnie skomponowanych przekąsek, tylko wędliny. Nie chciał niszczyć perfekcyjnego porządku, który wypracowali kucharze z firmy cateringowej. Usiadł wśród swoich ludzi z zespołu sprzedażowego. Zamienił z nimi kilka słów i zaczął robić sobie kanapkę. Uśmiechnął się. Znów perfekcyjnie posmarował kromkę masłem tak równomiernie, że zaprogramowany robot nie zrobiłby tego lepiej. Ułożył plasterki szynki, trzy plastry ogórka, a na samej górze położył dwie połówki pomidorków koktajlowych. Jedną żółtą, a drugą czerwoną. Tak czerwoną jak Soul Red — metalizowany lakier Mazdy wykonywany w technologii Takuminuri.

Kiedy ugryzł kanapkę i wszystkie smaki rozlały się po podniebieniu, poczuł spokój. Gryzł ze smakiem swoje dzieło. Potem wziął łyk drinka. Zrobiło mu się błogo.

Nagle jeden z jego pracowników podniósł brwi i spojrzał wymownie w oczy Wieńczysława. Delikatnie wskazał głową na przestrzeń znajdującą się centralnie za nim. Po minie pracownika Wieńczysław zrozumiał, że stoi za nim Bibliotekarz. Wziął kolejny łyk drinka i powoli odwrócił się w kierunku prezesa. Prezes był uśmiechnięty, zadowolony i rozluźniony. W firmie nigdy taki nie był, dlatego wszyscy się go bali. Na samą myśl o spotkaniu z Bibliotekarzem ludziom odbierało mowę. Kiedy padało z jego ust jakieś pytanie, ludzie blokowali się i czasem nie mogli z siebie nic wykrztusić. Niektórzy faceci wychodzili z jego gabinetu bez słowa, wiele kobiet — ze łzami i rezygnacją w oczach. Miał coś takiego w sobie, że już na sam widok jego twarzy ludziom odchodziła chęć rozmowy, nie wspominając nawet o dyskutowaniu czy negowaniu tego, co powiedział.

To samo poczuł teraz Wieńczysław. Skinął tylko głową, a Bibliotekarz z uśmiechem odsunął sobie krzesło obok niego i usiadł.

Jaki to był fajny gość! — uśmiechnięty i wesoły. Rzucił żartami, anegdotami. A do tego miał szybkie i cięte riposty.

Jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki z niedostępnej bestii zmienił się w kumpla. Wieńczysław nie miał z nim do czynienia na co dzień. Spotkał go tylko kilka razy podczas oficjalnych spotkań w firmie i raczej nie musiał wdawać się z nim w dyskusje. Słyszał tylko, jakie rzeczy dzieją się w firmie i co ludzie mówią o Bibliotekarzu. Strach się było bać. A tutaj... Niespodzianka. Całkiem spoko gość.

Po dłuższej chwili Bibliotekarz klepnął Wieńczysława w ramię i zaproponował chwilę rozmowy. Odeszli w spokojniejsze miejsce, gdzie nie było słychać głośnej muzyki i hałasu dobiegającego z restauracji. Usiedli, popijając drinki.

— Panie Wieńczysławie. Chciałbym się z panem spotkać w firmie, żeby spokojnie porozmawiać. Ale korzystając z okazji, rzucę panu tylko temat. Jestem bardzo zadowolony z tego, co pan robi. Jakoś nigdy nie było okazji panu podziękować. Ale proszę mi wierzyć, że jestem pod wrażeniem pana pracy i efektów pana ludzi. Widzę, że potrafi pan doskonale organizować pracę, nawet w trudnych warunkach. Co więcej, kiedy inni są zdemotywowani, przemęczeni i starają się trzymać swoich starych nawyków, pan podejmuje rękawicę i dostosowując się do sytuacji, po prostu robi swoje.

Wieńczysława zaskoczyły słowa prezesa. Zrobiło mu się miło. W końcu sam Bibliotekarz, firmowy postrach, pochwalił jego zaangażowanie.

— Doceniając to wszystko, mam dla pana propozycję. Chciałbym, żebyśmy spojrzeli razem bardzo kompleksowo i szeroko na całą obsługę klientów w naszej firmie: począwszy od kwestii marketingowych i PR-owych i od pierwszego kontaktu z klientem z jego inicjatywy lub z naszej, poprzez realizację zamówienia, aż po dostawę i ewentualne reklamacje. Wchodzą w to wszystkie narzędzia do kontaktu, wszystkie sposoby komunikacji. Chciałbym powołać zespół, który spojrzy globalnie na tę sprawę i wypracuje jak najlepsze metody. Powinny one spowodować, że nasi klienci poczną się jeszcze bardziej bezpiecznie i zadowoleni ze współpracy z nami. I chciałbym, żeby pan stanął na czele tego zespołu, dobrał sobie ludzi i razem z nimi postawił naszą globalną komunikację z klientami na nogi. Bo teraz każdy dział robi to po swojemu. Marketing, sprzedaż, logistyka, księgowość, biuro obsługi klienta. Brakuje spójności. A powinniśmy spojrzeć na wszystko całościowo. Firma to jeden organizm, a nie zbiór oddzielnie działających komórek. Co pan na to?

Wieńczysław aż podskoczył. Uwielbiał ład i porządek na półspontanicznych działaniach. Faktycznie jego ludzie i on sam często wkurzali się na dział reklamacji albo transport. Nie po to harowali tak ciężko, żeby potem dowiedzieć się, że produkcja wypuściła wadliwe produkty albo że zamówienie dotarło tylko w części. To wszystko utrudniało pracę handlowcom i powodowało, że czasem nie mogli sprzedać już nic więcej zawiedzionemu klientowi.

Globalne spojrzenie na firmę. Podobała mu się ta koncepcja.

Bez zbędnego gadania Wieńczysław przyjął funkcję szefa projektu i natychmiast po powrocie z imprezy zaczął kompletować zespół. Dobrał sobie dwie osoby z marketingu, jedną ze sprzedaży, jedną z produkcji, jedną z logistyki, jedną z księgowości i jedną z biura obsługi klienta. Było ich ośmioro. Zaczęły prace już trzy tygodnie później.

Ci wszyscy ludzie to artyści w swojej dziedzinie. Wieńczysław myślał, że dzięki współpracy z nimi praca pójdzie gładko, ale już po pierwszych spotkaniach doszło do kolizji interesów między działami. Ludzie są bardzo przyzwyczajeni do tego, co mają. Sami nad tym pracowali i to tworzyli. Trudno było im teraz zburzyć swoją wcześniejszą pracę. Wtedy Wieńczysław wpadł na pomysł, że należałoby powołać do zespołu kilku klientów. Ich obiektywne opinie i argumenty mogły zmiękczyć opór pracowników

firmy. Nie ma nic lepszego niż usłyszenie na własne uszy, co myślą o nas nasi klienci. Dlatego nie było sensu brać klientów zadowolonych. Trzeba było zaprosić tych, którzy nie byli zadowoleni ze współpracy. Z tej przyczyny wybrano dwóch takich, którzy kiedyś byli klientami, ale już nimi nie są, dwóch takich, którzy są klientami, ale mają sporo kłopotów ze współpracą i często się skarżą handlowcom na jakość obsługi, dwóch kolejnych, którzy korzystają z konkurencyjnych produktów i są z nich zadowoleni i w ogóle nie mają ochoty korzystać z oferty. Kolejnymi dwoma byli klienci lojalni, raczej zadowoleni i z produktów, i obsługi. Taki przekrój klientów pozwalał Wienczysławowi pozyskać jak najbardziej obiektywną opinię na temat obsługi. Wszystkich członków w zespole projektowym było 16. Okrągła liczba. Jednak praca w takim składzie powodowała, że nawet jeżeli każdy chciał powiedzieć po dwa zdania i rzucić dwa lub trzy nowe pomysły, to ciągnęło się to godzinami i nie przynosiło oczekiwanego efektu. Wienczysław stwierdził, że najlepiej będzie, kiedy podzielią się na mniejsze grupy, które będą wypracowywały nowe rozwiązania, a potem razem po omówieniu wszystkich zrobią z tych pomysłów jeden wspólny, spójny system. To był genialny pomysł. Podzielono cały zespół na cztery czteroosobowe grupy, w których było po dwóch klientów i dwóch pracowników. Pozwoliło to na maksymalną kreatywność. W czteroosobowych grupach praca szła błyskawicznie. W każdej grupie byli ludzie kreatywni, ale też i analityczni, niektórzy bardziej, a niektórzy mniej optymistyczni. Ale to pozwalało wywajać wszystkie pomysły i decyzje.

Wienczysław stawiał konkretne zadania do wypracowania, modyfikował dyskusje. W sumie przyspieszył realizację projektu, bo zauważył, że prowadzenie rozmów o czymś znacznie dłużej nie oznacza wcale, że wypracowane pomysły są lepsze lub dokładniej przeanalizowane. Większe tempo i krótszy czas na wykonywanie kolejnych zadań powodowały, że ludzie bardziej się sprężali, a koncentracja i adrenalina wywoływały w nich o wiele większą kreatywność. Poza tym doszedł jeszcze duch rywalizacji między zespołami. Były cztery, a wszyscy prześcigali się w pomysłach, żeby to właśnie ich zespół okrzyknięto najbardziej kreatywnym i najbardziej przydatnym w tej całej operacji.

Spotkania odbywały się systematycznie, a pomiędzy nimi jeszcze był czas na analitykę i raporty. Wybierano najskuteczniejsze rozwiązania, dyskutowano, co na kiedy i czy w ogóle da się wdrożyć. Prace naprawdę szły błyskawicznie i Wienczysław ze zdumieniem zauważył, że rozwiązania

obmyślane globalnie z perspektywy różnych działów jednocześnie dają fantastyczne pomysły dla całej firmy i są z korzyścią dla klientów. Po trzech miesiącach spotkań, warsztatów, zebrań, badań i testów ustalono zupełnie inną niż dotychczas procedurę obsługi klientów. Początkowo wydawało się, że istniejące standardy obsługi klientów są jak najbardziej prawidłowe, a pewne problemy wynikają jedynie z zaburzeń między działami i z komunikacji wewnętrznej, ale po warsztatach w obecności przedstawicieli różnych działów i klientów z różnych grup okazało się, że trzeba poukładać wszystko od samego początku do samego końca zupełnie inaczej i wtedy powinno to dać oczekiwane efekty zarówno w samej firmie, jak i poza nią ku zadowoleniu klientów.

Wyszło na to, że wizerunek firmy w internecie i w innych kanałach informacyjnych jest zbyt słaby i nie daje wrażenia, że firma jest duża i dobrze zorganizowana. Klienci po wejściu na stronę nie znajdują szybko i łatwo poszukiwanych informacji. Teksty są zbyt przeładowane treścią i zupełnie odczłowieczone, bez żadnych emocji — podobnie jak reklamy w gazetach, czasopismach i telewizji. Kolejne punkty stykowe klientów z firmą nie wyglądały lepiej. Wszystko działało sprawnie, ale drobiazgi powodowały, że klienci mieli powody do skarg, czekali zbyt długo, nie dostawali informacji na czas, niekiedy ich skargi lub zamówienia ginęły, bo system obsługi był dziurawy jak ser szwajcarski. Niestety było też dużo pomysłów kosztochłonnych, polegających na przebudowaniu biura obsługi klienta z jednej strony, a stworzeniu działu sprzedaży telefonicznej i działu obsługi reklamacji z drugiej. Powstało też niezależne stanowisko koordynatora ds. obsługi klienta, który był osobą mającą dbać o wszystkie punkty styku klientów z firmą. Dzięki globalnemu spojrzeniu na system obsługi wprowadzono zupełnie nowy standard obsługi klienta dla działu Wieńczysława. Chodziło przede wszystkim o spójny przekaz informacji o produktach i firmie. To właśnie handlowcy najczęściej spotykali się z klientami i to oni byli ambasadorami marki. Wyeliminowano wszelkie przejawy narzekactwa, negatywnych informacji o firmie i wprowadzono nowe zasady działania w przypadkach konfliktowych lub trudnych.

W dziale handlowym zaszły również inne zmiany. Skompletowano zespół dokładnie tak, żeby we wszystkich punktach obsługi znajdowały się osoby do tego odpowiednie. Powrócono też częściowo do systemu podziału kompetencji pod względem osobowości, którego autorem kiedyś

był Wieńczysław, i poza zrekrutowaniem kilku dodatkowych przedstawicieli handlowych kilku przeniesiono do sprzedaży telefonicznej lub do obsługi reklamacji.

Równie duże zmiany zaszły w dziale produkcji i w dziale logistyki. Zmieniono system zamówień. Skoncentrowano się na dostępie do informacji. Powstała specjalna aplikacja, która w czasie realnym pokazywała stany magazynowe wszystkich produktów i czas oczekiwania na dostawę. Handlowcy wprowadzali swoje zamówienia, a aplikacja pokazywała, jaki jest najbliższy termin dostawy do danego klienta. Ponieważ obniżono minimum logistyczne do trzech palet, czas oczekiwania na dostawę znacznie się skrócił. Wprowadzono również 30-procentowe prawo zwrotu. Klient, który nie był w stanie sprzedać jakiejś partii towaru, mógł ją wymienić na inny towar o wartości dwukrotnie wyższej niż ten zwracany. Wbrew pozorom klienci kompletnie nie protestowali, bo mogli się pozbyć zalegającego towaru bez dyskusji. Zgłaszali tylko do działu reklamacji chęć zwrotu, a konsultant zaznaczał w systemie, jaka to partia jakiego produktu. System rejestrował to jako towar dostępny w terenie, a handlowiec z tego regionu i dział sprzedaży telefonicznej otrzymywali informację, że mają 48 godzin na znalezienie zastępczego klienta i natychmiast, kiedy tylko wpadało do systemu zamówienie na taki produkt, był on kierowany do zamawiającego. Dział obsługi klienta natychmiast organizował transport, fakturę zwrotną, zamówienie zastępcze i dostawę do docelowego klienta. Wszystko odbywało się w kilka godzin, a klienci otwierali usta ze zdumienia, bo mimo tego, że firma Wieńczysława nie była przecież największą w branży, zdecydowanie prześcigała wszystkie inne w jakości obsługi. Zautomatyzowano system komunikacji między działami. Dział produkcji, dział transportu i dział handlowy grały teraz do jednej bramki. Dogrywano ostatecznie cały system przez dwa lata. Wieńczysław został mianowany w międzyczasie pełnomocnikiem prezesa ds. wdrażania globalnego systemu komunikacji. Miał pełne ręce pracy. Cały czas, jak dawniej, zarządzał również działem handlowym. Powstało osiem grup projektowych, które wdrażały, analizowały i testowały wszystkie pomysły. Działo się. Roboty było mnóstwo, ale efekty przerastały oczekiwania. Wieńczysław zyskał ogromną decyzyjność. W zasadzie nie musiał nikogo pytać o zgodę na wdrażanie jakichś pomysłów. Musiał tylko systematycznie raportować efekty zarządowi i uzasadniać potrzebne wydatki. Ponieważ jednak wszyscy członkowie zarządu widzieli, że efekty są bardzo dobre, w zasadzie nie protestowali.

Tym samym Wieńczysław stał się w firmie jedną z najważniejszych osób. Firma byłaby w zasadzie w stanie poradzić sobie z odejściem każdego dyrektora lub nawet członka zarządu, ale gdyby pewnego dnia zabrakło Wieńczysława, wyniknęłyby z tego ogromne kłopoty, a wdrażanie zmian byłoby zagrożone. Wieńczysław nadzorował obecnie działanie całej firmy. Robił rzeczy istotne, globalne i wielkie. Zespoły projektowe Wieńczysława, do których powoływał nie tylko kierowników czy dyrektorów działów, lecz także zwyczajnych pracowników operacyjnych, a nawet samych członków zarządu, działały bardzo efektywnie. Klienci byli niezwykle zadowoleni i efekty tej pracy było widać w zamówieniach, które z każdym miesiącem rosły. Za to liczba reklamacji spadała. Poprawiła się znacznie również jakość samych produktów, więc nie było się do czego przyczepić.

Cała firma zdawała się być platerą pięknie poukładanych plastrów zawijających z tortilli — kolorowych, z dobrze przemyślanym układem mięs, owoców i warzyw niczym perfekcyjne przekąski z firmowej imprezy sprzed dwóch lat. Wieńczysław był dumny ze swojej pracy. Pracował ostatnie lata na 200%, ale efekty wynagrodziły mu ten trud i zmęczenie. Oczywiście jako pełnomocnik prezesa i zarazem dyrektor handlowy zarabiał naprawdę przyzwoicie. Czyżby osiągnął to, o czym zawsze marzył? Pelen sukces?

6.2. Początki CGT — Corporate Global Thinking

Przez 25 lat pracy zawodowej obserwowałem różne firmy, strategie i pomysły na rozwój oraz działania, które miały pomóc firmom zrealizować swoje cele. Miliony ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwach w Polsce, w krajach Europy i na całym świecie każdego dnia walczą o sukces. Realizują codzienne targety, tworzą plany rozwoju i walczą z przeciwnościami losu. Prowadzenie biznesu to ciągła walka. W czasach kiedy informacja rozprzestrzenia się błyskawicznie i zarówno pozytywne informacje, jak i te negatywne mogą przemierzać tysiące kilometrów w mgnieniu oka, firmy nie mogą pozwolić sobie na wpadki, złą obsługę klienta, gorszą niż oczekiwana jakość czy oszukiwanie klientów. Wiele firm przekonało się o tym i słono za to zapłaciło. Trzeba tu wymienić ostatnią, bardzo głośną

wizerunkową wpadkę firmy Maspex z 2017 roku, która dziewięć dni po rocznicy wybuchu powstania warszawskiego wprowadziła akcję marketingową „Chrzanić to, co było. Ważne to, co będzie!”, odnoszącą się w prostej linii do powstania warszawskiego i celebrowania tej sromotnej porażki polskich żołnierzy i cywilów w walce z niemieckim okupantem. Właściciel marki Tiger rozpoczął akcję w środę o godzinie 11.00, a już w czwartek o 11.00 reklamę obejrzało około 5 mln internautów. O marce Tiger wspomniano na portalach społecznościowych ponad 10 tysięcy razy, z czego ponad 90% negatywnie — jak wynika z obliczeń agencji SentiOne, która monitoruje internet i media społecznościowe. W internecie ogłoszono bojkot napoju i na Tigera wylała się fala hejtu.

Podobne akcje Maspex robił już wcześniej. Wystarczy przytoczyć tutaj przykład akcji „Kalendarz świąt (nie)typowych”, która miała szokować, ale także właśnie dlatego trafiać do zbuntowanych przedstawicieli grupy docelowej. 15 czerwca, w Boże Ciało, wprowadzono grafikę z nagą kobietą, a 26 maja — grafikę z hasłem „Dzień twojej starej”. Świątowano jeszcze dzień piwa, dzień lodów, a 10 kwietnia, czyli w dniu, który ma w Polsce raczej smutne skojarzenia z katastrofą lotniczą — dzień lotnictwa. Wszystkie grafiki są kontrowersyjne, ale ta z powstaniem warszawskim przejdzie do historii jako największy fuckup firmy Maspex. W konsekwencji sam prezes Maspexu, który dotychczas chronił swoją prywatność, wystąpił w telewizji z przeprosinami, a agencja reklamowa obsługująca Maspex straciła kontrakt. Pół miliona złotych Maspex przeznaczył na cele społeczne. Jedną z osób krytykujących reklamę był Filip Chajzer, który organizuje zbiórki pieniędzy na pomoc powstańcom. W swoim poście na portalu Facebook napisał: „Nie wiem, ile musielibyście wpłacić, żeby ktoś wam to wybaczył. Podpowiadam adres waszej pokuty”. Po kilku godzinach na koncie fundacji znalazło się 500 tysięcy złotych.

Czas pokaże, jak na tym ucierpi cała firma, bo internauci wzywają do bojkotu innych marek Maspexu, takich jak Tymbark, Kubuś, Lubella, Krakus, Puchatek czy Plusssz.

Podobnie było z firmą LPP, producentem odzieży dla takich marek jak Reserved, House, Cropp, Mohito czy Sinsay. Produkcja LPP odbywała się bowiem w Bangladeszu. W wyniku błędów właścicieli budynku fabryki się zawalił, a wielu pracowników poniosło śmierć pod gruzami. Również w tym przypadku internauci nawoływali do bojkotu produktów firmy.

Wiele polskich firm zaliczało wpadki, które lotem błyskawicy obiegały media, docierając do najdalszych zakątków kraju.

Dzisiaj złe informacje rozchodzą się błyskawicznie. Naturalne jest w takiej sytuacji, że wiarygodność buduje się latami, a traci się ją w ciągu godziny, jak w przypadku Maspexu.

Dlatego tak ważne jest dzisiaj ciągle dbanie o reputację, jakość produktów, usług i obsługi, szybkość reakcji w różnego rodzaju sytuacjach, dostosowanie oferty i procedur do uwarunkowań rynku i potrzeb klientów itd. Zanim jednak produkty i usługi trafią do klienta docelowego, przebędą bardzo długą i krętą drogę od badań potrzeb rynku, poprzez koncepcję, aż do swojej ostatecznej formy, która przez wiele kanałów dystrybucji dociera wreszcie do swojego nowego właściciela. Ta droga wymaga ogromnej koncentracji i współpracy wielu ludzi w różnych działach firmy. Zazwyczaj szefowie tych działów mają dobre intencje i robią wszystko, aby ich dział funkcjonował jak najlepiej i jak najszybciej, ale w tej ciągłej pogoni za celami często biegniemy jak konie pociągowe z klapkami na oczach, widząc jedynie swoje cele, za które jesteśmy odpowiedzialni. Z moich wieloletnich doświadczeń wynika, że w licznych firmach nie patrzy się na procesy w sposób globalny i integralny, lecz zakłada się, że skoro poszczególne działy firmy wykonują swoje zadania, to efekty całościowe same powinny przychodzić. Tak jednak nie jest. Dyrektorzy działów wprowadzają zazwyczaj usprawnienia w obrębie własnego zakresu odpowiedzialności, a każda zmiana pociąga za sobą konsekwencje gdzieś poza tym obszarem. Jeżeli inni dyrektorzy nie zareagują w porę, dochodzi do bałaganu, wąskich gardeł, nieporozumień i problemów komunikacyjnych, które natychmiast wydostają się z firmy w formie plotek, narzekania pracowników lub poufnych informacji przekazywanych w rozmowach w cztery oczy przedstawicieli firmy z klientami.

W podrozdziale 5.3 opisywaliśmy warstwy odpowiedzialności członków zarządu.

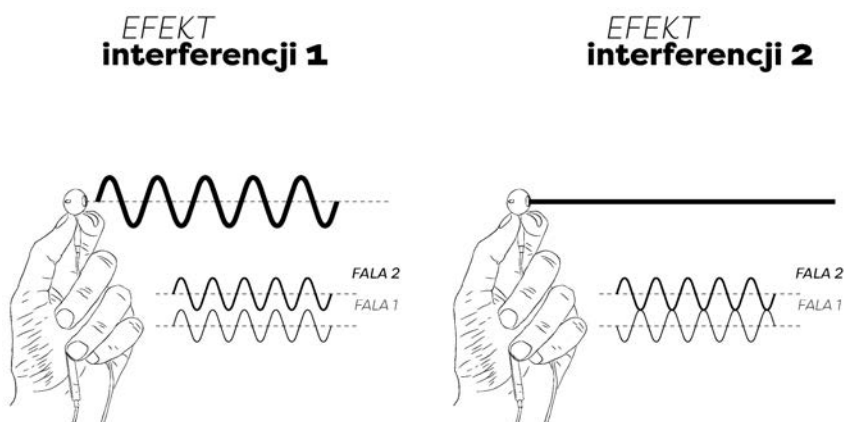
Dla przypomnienia — standardowa chronologia dla osób zarządzających poszczególnymi obszarami firmy to (zob. rysunek 5.1):

1. Warstwa odpowiedzialności za podległy obszar.
2. Warstwa odpowiedzialności za całą firmę.
3. Warstwa odpowiedzialności za siebie.
4. Warstwa odpowiedzialności przed radą nadzorczą i akcjonariuszami.

W perspektywie globalnego patrzenia na całą firmę taka kolejność warstw odpowiedzialności jest jednak nieodpowiednia. Egoistyczne cele, patrzenie wyłącznie na własny obszar odpowiedzialności nigdy nie dadzą efektu interferencji, czyli wzmocnienia zintegrowanych w pełni działań wszystkich działów.

Interferencja to zjawisko zachodzące w fizyce, a dotyczące rozchodzenia się fal w przestrzeni. Na przykładzie fal dźwiękowych można dokładnie prześledzić to zjawisko. Jeżeli fale mają tę samą fazę i częstotliwość oraz jednakową amplitudę, dochodzi do nakładania się fal i jednocześnie wzmocnienia sygnału (rysunek 6.1).

W sytuacji kiedy dwie fale mają taką samą amplitudę i częstotliwość, ale rozchodzą się w przeciwfazie, dochodzi do zaniku sygnału, ponieważ wartości fal po nałożeniu się zerują (rysunek 6.1). Nastaje cisza.



Rysunek 6.1. Interferencja fal: z lewej — fale w takiej samej fazie, o takiej samej częstotliwości i amplitudzie; z prawej — fale o takiej samej amplitudzie i częstotliwości, lecz w przeciwfazie

Jak widać na ilustracji, warunkiem trwałej interferencji fal jest ich spójność, czyli korelacja faz oraz równość częstotliwości.

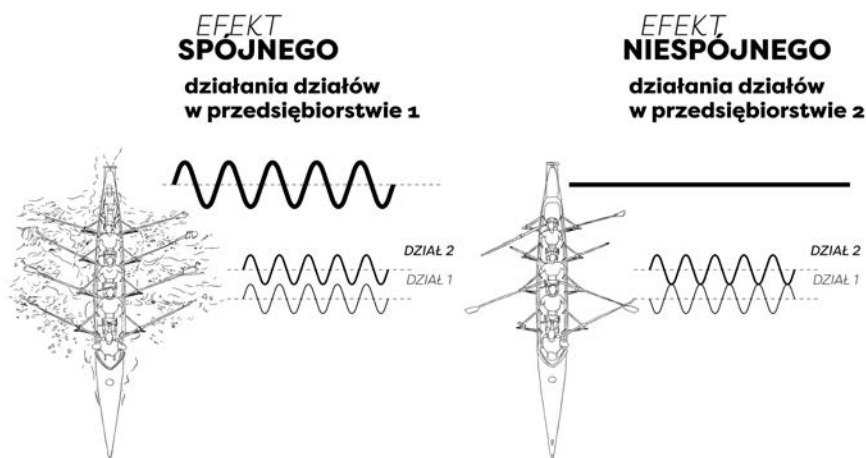
Wszystkie procesy działają w biznesie podobnie jak w naturze. W integrowaniu działań i nadawaniu im spójności drzemią wielka moc i ogromna siła. Jeżeli poszczególne obszary biznesu funkcjonują w przedsiębiorstwie w sposób zgodny z przyjętą perspektywą globalną, efektywność wszystkich działów może wpłynąć na zwiększenie efektywności

całej firmy w większym stopniu, niż wynikałoby to z sumy efektywności poszczególnych działów.

UWAGA: JEŻELI POSZCZEGÓLNE OBSZARY BIZNESU FUNKCJONUJĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE W SPOSÓB ZGODNY Z PRZYJĘTĄ PERSPEKTYWĄ GLOBALNĄ, EFEKTYWNOŚĆ WSZYSTKICH DZIAŁÓW MOŻE WPŁYNAĆ NA ZWIĘKSZENIE EFEKTYWNOŚCI CAŁEJ FIRMY W WIĘKSZYM STOPNIU, NIŻ WYNIKAŁOBY TO Z SUMY EFEKTYWNOŚCI POSZCZEGÓLNYCH DZIAŁÓW.

Jeżeli jednak działanie kilku obszarów nie jest określone w sposób globalny, może dojść do pogorszenia efektywności całej firmy (rysunek 6.2). Pomimo dobrych efektów poszczególnych działów mogą powstawać problemy w innych działach, a to spowoduje komplikacje w skali globalnej. W takiej sytuacji efektywność przedsiębiorstwa może znacznie się obniżyć, a w ekstremalnych przypadkach nawet spaść do zera.

Tak więc prawdziwie szybki rozwój przedsiębiorstwo może zawdzięczać spójności i korelacji działań podejmowanych we wszystkich obszarach biznesowych (rysunek 6.2).



Rysunek 6.2. Efektywność przedsiębiorstwa: po lewej — w przypadku spójnego działania wielu działów; po prawej — w przypadku dbania przez szefów działów wyłącznie o swój obszar biznesu

Jeżeli zatem menedżerowie poszczególnych działów postrzegają zarządzane przez siebie procesy jako globalne działania przedsiębiorstwa i są dla siebie klientami wewnętrznymi współpracującymi w celu osiągnięcia wspólnego celu, wzrasta efektywność przedsiębiorstwa. Może być ona jednak wielokrotnie niższa niż planowana w sytuacji, kiedy każdy dział funkcjonuje wyłącznie dla własnej skuteczności i efektywności, a stojący na czele działów menedżerowie koncentrują się jedynie na osiągnięciu swoich indywidualnych celów biznesowych. Wówczas nawet w przypadku realizowania przez wszystkie działy celów w pełnej wysokości lub większych może dochodzić do komplikacji i spadku efektywności. Niespójność między działami i brak synchronizacji działań w długim okresie mogą powodować ogromne problemy i bałagan nawet w tych działach, które nie mają wpływu na efekt końcowy.

UWAGA: NIESPÓJNOŚĆ MIĘDZY DZIAŁAMI I BRAK SYNCHRONIZACJI DZIAŁAŃ W DŁUGIM OKRESIE MOGĄ POWODOWAĆ OGROMNE PROBLEMY I BAŁAGAN NAWET W TYCH DZIAŁACH, KTÓRE NIE MAJĄ WPŁYWU NA EFEKT KOŃCOWY.

Z naszych obserwacji prowadzonych w przedsiębiorstwach z różnych branż wynika, że podstawą wszelkich problemów jest zazwyczaj brak globalnej perspektywy i koncentrowanie się przez menedżerów na własnych obszarach biznesu. Powodowało to często niespójności i brak wspólnego działania, a co za tym idzie, skutkowało przepełnionymi lub pustymi magazynami; tym, że handlowcy sprzedawali produkty, których nie zdążono jeszcze wyprodukować, lub takie, których brakowało, kiedy magazyn zapchany był czymś innym, o czym handlowcy nie wiedzieli; wysyłaniem przez dział transportu do klientów zamówień w kilku partiach z ponoszeniem kosztów finansowych i czasowych, bo nie można było skompletować całego zamówienia na jeden raz. Tego typu sytuacji w przedsiębiorstwach jest całe mnóstwo. Oczywiście nie da się wyeliminować ich wszystkich, ponieważ mogą wynikać z przypadkowych i niedających się przewidzieć zdarzeń, ale zapewne globalne spojrzenie na wszystkie procesy zdecydowanie może zapobiec wielu takim przypadkom i znacznie poprawić efektywność całej firmy. Aby do tego doszło, kolejność warstw odpowiedzialności przede wszystkim członków zarządu, ale również wszystkich podległych im menedżerów powinna być w przedsiębiorstwie następująca:

Kolejność warstw odpowiedzialności w przedsiębiorstwie zorganizowanym globalnie (zob. rysunek 5.2):

1. **Warstwa odpowiedzialności za całą firmę.**
2. **Warstwa odpowiedzialności za podległy obszar.**
3. **Warstwa odpowiedzialności za siebie.**
4. **Warstwa odpowiedzialności przed radą nadzorczą i akcjonariuszami.**

Niestety zarówno zarządy, jak i menedżerowie nie widzą zazwyczaj szerszej perspektywy niż własny dział. Nawet jeżeli na spotkaniach zarządu czy kierownictwa omawia się trudne sytuacje, problemy i komplikacje we wszystkich działach, odpowiedzialnością za nie obarcza się zazwyczaj kierujących tymi działami. To oznacza, że za problemy z produkcją obarczany jest dyrektor działu produkcji, za problemy z transportem tłumaczy się dyrektor działu transportu. Jeżeli cele sprzedażowe nie zostały osiągnięte, to konsekwencje ponosi szef działu sprzedaży. Ale przecież wszyscy doskonale wiemy, że zazwyczaj tak nie jest. Efekty sprzedaży często zależą bowiem od marketingu i promocji oraz zadowolenia klientów z obsługi i transportu oraz jakości produktów. Dział produkcji może być często blokowany przez szybkie zamówienia zlecane przez handlowców, którzy nie potrafią odmówić klientom ekspresowych zleceń. Logistyka nie może kompletować wysyłek, bo dział produkcji zamiast produkować zgodnie z harmonogramem zleceń, produkuje małe partie na specjalne zamówienia zbierane przez handlowców. Wszystko się zapętla i prowadzi do sytuacji, kiedy firma staje się praktycznie niewydolna. Klienci są źle nastawieni, menedżerowie żyją w wiecznym stresie i cały czas są negatywnie oceniani przez zarząd. Handlowcy, pracownicy produkcji i logistyki nie otrzymują swoich premii i wszyscy wszystkich obwiniają za zaistniałą sytuację.

Spojrzenie na problem globalnie może spowodować, że wszystkie problemy znikną jedynie po wprowadzeniu zakazu przyjmowania przez handlowców niespodziewanych i szybkich zleceń oraz pozwoleniu działowi produkcji i logistyki na działania zgodnie z kolejną zleceń. Nagle okazuje się, że wszystko nabiera rytmu i idzie zgodnie z planem. Nie ma pośpiechu ani stresu. Wszyscy wykonują swoje zadania i odbierają miesięczne premie.

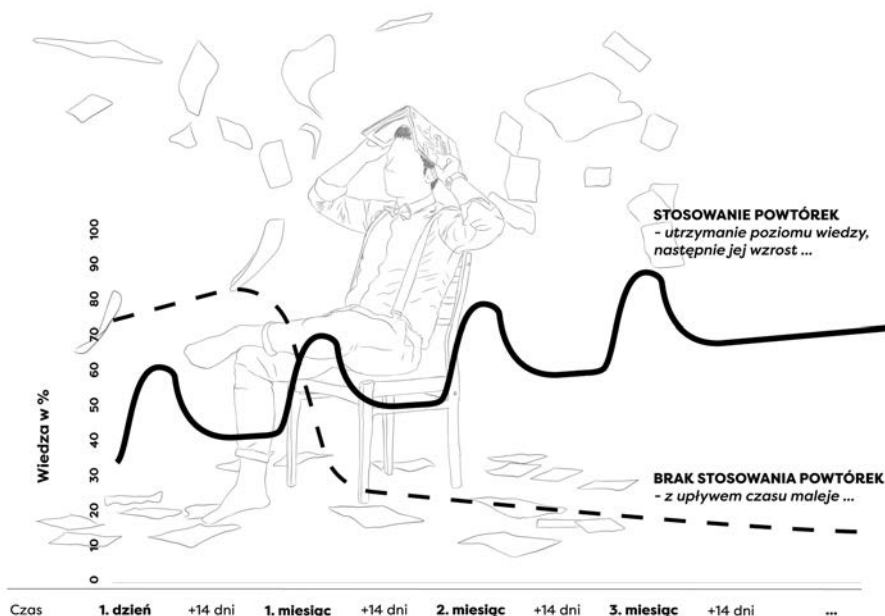
Kolejną obserwacją takiego „szarpanego” stylu zarządzania jest rozwój pracowników i szkolenia. Można o tym napisać oddzielną książkę, ale

jako pracownicy wielu przedsiębiorstw i korporacji dokładnie wiemy, jak wyglądają rozwój i szkolenia. Najczęściej poważnie traktowane są jedynie szkolenia twarde, których wymagają wszelkiego rodzaju certyfikaty i zezwolenia i bez których pracownik nie wsiądzie na wózek widłowy czy nie podejdzie do spawarki. Podobnie jest ze szkoleniami BHP lub nawet szkoleniami z zastosowania sprzętu informatycznego i nowych narzędzi zakupionych przez firmę. Ze szkoleniami miękkimi bywa już różnie — najczęściej są realizowane z doskoku, w myśl zasady „Jak trwoga, to do Boga”. Kiedy menedżerowie widzą ułomności swojego zespołu, czy nawet swoje własne ułomności, proszą o pomoc wyspecjalizowane w rozwiązywaniu tego typu problemów firmy doradcze lub szkoleniowe. Zazwyczaj zlecenie to obejmuje jeden lub dwa dni szkolenia. Oczekiwania są jednak zbyt wysokie jak na możliwości. Jak bowiem problemy, które narastały w organizacji miesiącami lub latami, można rozwiązać i usunąć w ciągu jednego szkolenia? Menedżerowie myślą, że w czasie jednego szkolenia można wprowadzić do organizacji narzędzia i rozwiązania, które będą działały w firmie przez kolejne miesiące lub lata?

Tak się nie da. Gdyby było to możliwe, edukacja dzieci wyglądałaby podobnie. Masz dwa dni lekcji z języka niemieckiego i już potrafisz się nim posługiwać. Po roku zrobimy kolejne dwa dni lekcji i wtedy poznasz język biznesowy lub informatyczny.

Nie umiesz pływać? Dwa dni szkolenia i jesteś mistrzem. Już możesz startować w zawodach. Chcesz się nauczyć prowadzić samochód? Dwa dni kursu i jesteś mistrzem kierownicy — taki Matrix, w którym ładujesz sobie określoną wiedzę i po prostu z niej korzystasz. I tak dalej i tak dalej. Tak się po prostu nie da w tym świecie. Dlatego procesy szkoleniowe muszą trwać. Wiedza musi być powtarzana, utrwalana i ćwiczona (rysunek 6.3). Ludzie muszą móc testować nowe rozwiązania, muszą popełniać błędy i umieć je naprawiać, aż dojdą do perfekcji. Dopiero po wielokrotnym próbowaniu i poprawianiu możemy mówić, że wiedza zostaje w organizacji. Żadne szkolenie jedno- lub dwudniowe tego nie zmienia.

Jak widać na rysunku 6.3, bez trwającego przez dłuższy okres procesu edukacyjnego zdobyta wiedza szybko wyparowuje z głów pracowników. Zaplanowane w czasie powtórki materiału czy chociażby kolejne lekcje w systemie e-learningowym, szybkie sprawdziany, testy i egzaminy zdecydowanie utrwalają wiedzę i pozwalają „przetrwąć” jej o wiele dłużej. Każda powtórka lub sprawdzian powodują zwiększenie poziomu wiedzy.



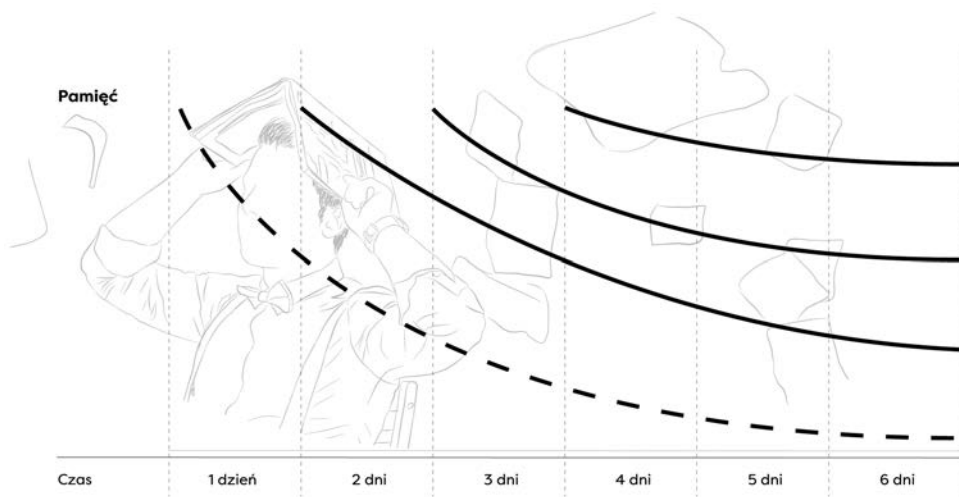
Rysunek 6.3. Krzywa przyrostu wiedzy w organizacji w czasie

Powtarzanie zdobytej wiedzy, stosowanie jej w praktyce i dokładanie nowych informacji, poszerzanie i pogłębianie ich to gwarancja przyrostu wiedzy w organizacji.

Takie działania sprzyjają zapamiętywaniu, a w efekcie mamy dostęp do wiedzy przez bardzo długi czas, kiedy tylko jej potrzebujemy.

Niemiecki psycholog Hermann Ebbinghaus¹ opracował krzywą zapominania, w której pokazał stosunek zachodzący między ilością informacji a czasem (rysunek 6.4). Krzywa ta daje do myślenia, bo wynika z niej, że w zasadzie po sześciu dniach bez powtórki materiału wiedza praktycznie znika. Największy spadek wiedzy następuje w ciągu 24 godzin po zakończeniu nauki.

1 Hermann von Ebbinghaus (ur. 24 stycznia 1850, zm. 26 lutego 1909) — psycholog niemiecki. Profesor psychologii na uniwersytecie we Wrocławiu (1894–1905) i Halle (1905–1909). Znany jako pionier badań eksperymentalnych nad pamięcią werbalną u ludzi.



Rysunek 6.4. Krzywa zapominania według H. Ebbinghaus

Przeprowadzenie powtórki w ciągu 24 godzin powoduje, że 80% informacji pozostaje w pamięci. Kolejna powtórka w ciągu 48 godzin to już 85% zapamiętanych informacji. Powtórka po trzech dniach to w zasadzie 100% wiedzy. Co ciekawe, mózg potrzebuje synapsy i połączenia wokół nowych informacji. Stąd na przykład lepsza skuteczność powtórek 9 razy w ciągu tygodnia niż 20 razy w ciągu dnia.

UWAGA: BIORĄC POD UWAGĘ KWESTIE DOTYCZĄCE FUNKCJONOWANIA PAMIĘCI, NALEŻY STWIERDZIĆ, ŻE WSZYSTKO, CZEGO SIĘ UCZYMY, WYMAGA CZASU. DLATEGO PROCES EDUKACYJNY NIGDY NIE MOŻE BYĆ JEDNORAZOWYM INCYDENTEM. WIEDZA MUSI BYĆ UTRWALANA, POWTARZANA WIELOKROTNI, STOSOWANA W PRAKTYCE I SPRAWDZANA. PROCESY WDRAŻANIA NOWEJ WIEDZY DO ORGANIZACJI POWINNY ZATEM TRWAĆ NIE DNI, ALE MIESIĄCE LUB NAWET LATA.

Biorąc pod uwagę kwestie dotyczące funkcjonowania pamięci, należy stwierdzić, że wszystko, czego się uczymy, wymaga czasu. Dlatego proces edukacyjny nigdy nie może być jednorazowym incydem. Wiedza musi być utrwalana, powtarzana wielokrotnie, stosowana w praktyce i sprawdzana. Procesy wdrażania nowej wiedzy do organizacji powinny zatem trwać nie dni, ale miesiące lub nawet lata. Wtedy mamy większą

pewność, że inwestycja w szkolenia się zwróci. Jeżeli wiedza wtłaczana jest do organizacji incydentalnie, czasem tylko po to, aby wydać znajdujące się w budżecie pieniądze na koniec roku, to jest to ewidentna strata na wielu płaszczyznach:

1. Strata pieniędzy bez możliwości zwrotu.
2. Strata czasu szkolonych pracowników.
3. Strata efektywności ich pracy w czasie poświęconym na szkolenie.
4. Strata pieniędzy wynikających z niewykonania przez pracowników zwykłych obowiązków.

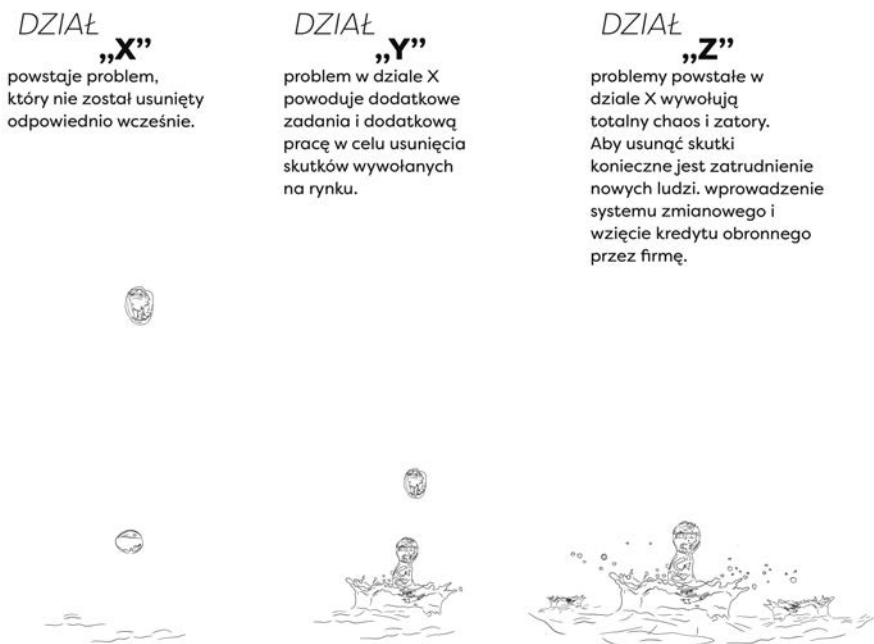
Dodatkowo przez tak nieefektywny model edukacyjny uczymy pracowników jednej bardzo ważnej, ale zarazem złej rzeczy — pracownicy widzą, że firmie nie zależy na edukacji. Dostrzegają i rozumieją, że pieniądze wyrzuca się w niej w błoto, więc utrwalają w sobie przekonanie, że nie warto się uczyć, bo firma nie docenia nowej wiedzy. Utwierdzają się również w przekonaniu, że szkolenia są nieefektywne, skoro po dwóch tygodniach od danego szkolenia już kompletnie nic nie pamiętają. Brakuje wzmocnienia, powtórki czy chociażby sprawdzenia, czy ktokolwiek stosuje nabytą wiedzę.

W każdej organizacji, bez względu na jej wielkość, stosuje się taki incydentalny sposób radzenia sobie z zarządzaniem procesami. System zarządzania powinien jednak być spójny, uporządkowany i efektywny. Nie stać nas dzisiaj na ponoszenie strat w jakimkolwiek wymiarze.

UWAGA: OPÓŹNIENIA W DOSTARCZANIU INFORMACJI, WE WDRAŻANIU NOWYCH TECHNOLOGII I NOWEJ WIEDZY, PRZYZWYCZAJENIE SIĘ DO STARYCH ZASAD NA POZIOMIE STRATEGICZNYM, TAKTYCZNYM CZY OPERACYJNYM NATYCHMIAST MSZCZĄ SIĘ SPOWOLNIENIEM DZIAŁANIA LUB REAGOWANIA NA POTRZEBY RYNKU I UTRATĄ KLIENTÓW LUB PRACOWNIKÓW.

Opóźnienia w dostarczaniu informacji, we wdrażaniu nowych technologii i nowej wiedzy, przyzwyczajenie się do starych zasad na poziomie strategicznym, taktycznym czy operacyjnym natychmiast mszczą się spowolnieniem działania lub reagowania na potrzeby rynku i utratą klientów lub pracowników. W tak dynamicznych czasach należy myśleć

kompleksowo i w perspektywie wieloletniej. Błędy robione dzisiaj będą się mściły niczym w filmie *Efekt motyla* dopiero po latach (rysunek 6.5). Tylko wtedy nikt już kompletnie nie będzie dostrzegał związków przyczynowo-skutkowych z pewnymi, często błahymi błędami z przeszłości. Zmienili się ludzie, zmieniała się sytuacja. Trzeba radzić sobie z problemami tu i teraz, ale łatwo można było ich uniknąć, przewidując ryzyko niektórych nieprzemyślanych decyzji w przeszłości.



Rysunek 6.5. „Efekt motyla” w zarządzaniu firmą. Problem w dziale X wywołuje lawinę komplikacji w innych działach firmy

Tego typu obserwacje dały początek całej strategii zapobiegania przyszłym problemom i podnoszenia efektywności organizacji — strategię tę nazwaliśmy Corporate Global Thinking — porządkowanie chaosu korporacyjnego. Corporate Global Thinking zawiera metodę całościowego patrzenia na organizację, a nie wyłącznie usuwania źródeł problemów i konfliktu interesów. Zauważyliśmy, że często powstawanie problemów w dziale Z wcale nie jest spowodowane błędami popełnianymi w dziale Z.

A lekka ingerencja w procesy komunikacyjne lub zarządcze w dziale X powoduje natychmiastową poprawę sytuacji w dziale Z. Co więcej, ingerencja w źródło problemów poprawia sytuację globalnie w całej firmie i w jej wszystkich działach.

Inaczej rzecz ujmując, na przykład:

1. Zbyt późno podjęta akcja marketingowa dla nowego produktu powoduje komplikacje ze sprzedażą tego produktu u klientów, którzy nic o nim nie wiedzą.
2. Dział handlowy nie realizuje celów sprzedażowych.
3. Dział produkcji, zgodnie z planem sprzedaży, produkuje zbyt dużą liczbę produktów.
4. Produkty zalegają na półkach w magazynie.
5. Firma „mrozi” gotówkę na kilka tygodni.
6. Zaczynają się kłopoty z płynnością finansową i konieczne jest wzięcie kredytu obrotowego, który generuje dodatkowe, nieprzewidziane w bilansie koszty.
7. Magazyn „dusi się” zajęтым miejscem i nie ma gdzie składować produktów szybciej zbywalnych.
8. Dochodzi do bałaganu i mylenia wysyłek, ponieważ w miejscach, gdzie kiedyś były inne produkty, teraz jest nowy produkt.
9. Dział reklamacji i zwrotów ma urwanie głowy, bo dzwonią wściekli klienci domagający się natychmiastowych transportów i realizacji prawidłowych zamówień.
10. Dział księgowości wystawia setki złych faktur, musi je potem poprawiać i wysyłać korekty. Wszyscy mają pełne ręce roboty.
11. Logistyka w związku z tym nie jest w stanie realizować wszystkich wysyłek. Trzeba pracować na dwie lub nawet trzy zmiany, ponosząc dodatkowe koszty ludzi, sprzętu i energii.
12. Efekt końcowy jest taki, że marża na nowym produkcie ustawiona w bilansie na 25% przez dodatkowe koszty i kredyt spada do 7%.
13. Wszyscy mieli o wiele więcej pracy niż normalnie, ale po podliczeniu przychodów firma wcale nie zarobiła więcej pieniędzy, a co gorsza, straciła swój dobry wizerunek i kilku istotnych klientów.

Zauważyliśmy, że projektowanie realnych procesów w firmach i nauczanie menedżerów rozpoznawania zagrożeń wcześniej niż w momencie

ich występowania umożliwia firmom zaoszczędzenie mnóstwa kłopotów i pieniędzy. Poprawia się również znacznie wizerunek firmy na rynku, zwiększa się wiarygodność i zaufanie, którym obdarzają ją klienci. Dlatego ułożyliśmy działania w całościowy proces, gdzie wdrożenia przygotowywane są kompleksowo od samego początku do końca, dając pewność sukcesu i zwrotu poniesionych nakładów finansowych oraz pracy, a dodatkowo pozwalając zaoszczędzić mnóstwo pieniędzy na niewłaściwych inwestycjach lub późniejszym gaszeniu pożarów.

Z procesów szkoleniowych, kreatywnych i doradczych, które i tak prowadziliśmy dla wielu naszych klientów, stworzyliśmy jeden kompleksowy proces, zawierający wiele różnych działań pozwalających w sposób o wiele bardziej efektywny uporządkować chaos, który wynika z rozwoju organizacji i powstaje równolegle w różnych działach. Wspomniany proces nazwaliśmy Corporate Global Thinking. Nazwa ta w pełni oddaje to, co z punktu widzenia organizacji powinno pozwolić na zwiększenie efektywności jej działań, tak aby pracownicy mogli pracować w większym porządku, bez zbytniego stresu, a co za tym idzie, mieli mniejszą ochotę zmieniać pracodawców i pozostawali w firmach, wykorzystując dla nich swoją wiedzę i potencjał.

6.3. Definicja CGT — Corporate Global Thinking

Definicja:

„**Corporate Global Thinking** to proces holistycznego udoskonalania przedsiębiorstwa, wykorzystujący twórcze metody generowania pomysłów oraz pogłębione badania osobowości zawodowej pracowników. Rozwiązania wygenerowane w procesie silnie angażują zasoby własne przedsiębiorstwa, a indywidualne podejście do potrzeb i wyzwań danej firmy to niebywała odmiana. Ogromny nacisk w tej koncepcji kładzie się również na testowanie proponowanych rozwiązań celem minimalizacji ryzyka i kosztów wdrożenia nietrafnych pomysłów. Corporate Global Thinking jest dedykowany wszystkim kluczowym obszarom funkcjonowania przedsiębiorstwa. Proces ten składa się z trzech etapów, obejmujących

kolejno działania związane z pogłębionym badaniem organizacji oraz zdobywaniem informacji na temat klientów i rynku, kreatywnym tworzeniem rozwiązań oraz testowaniem ich i wdrażaniem”.

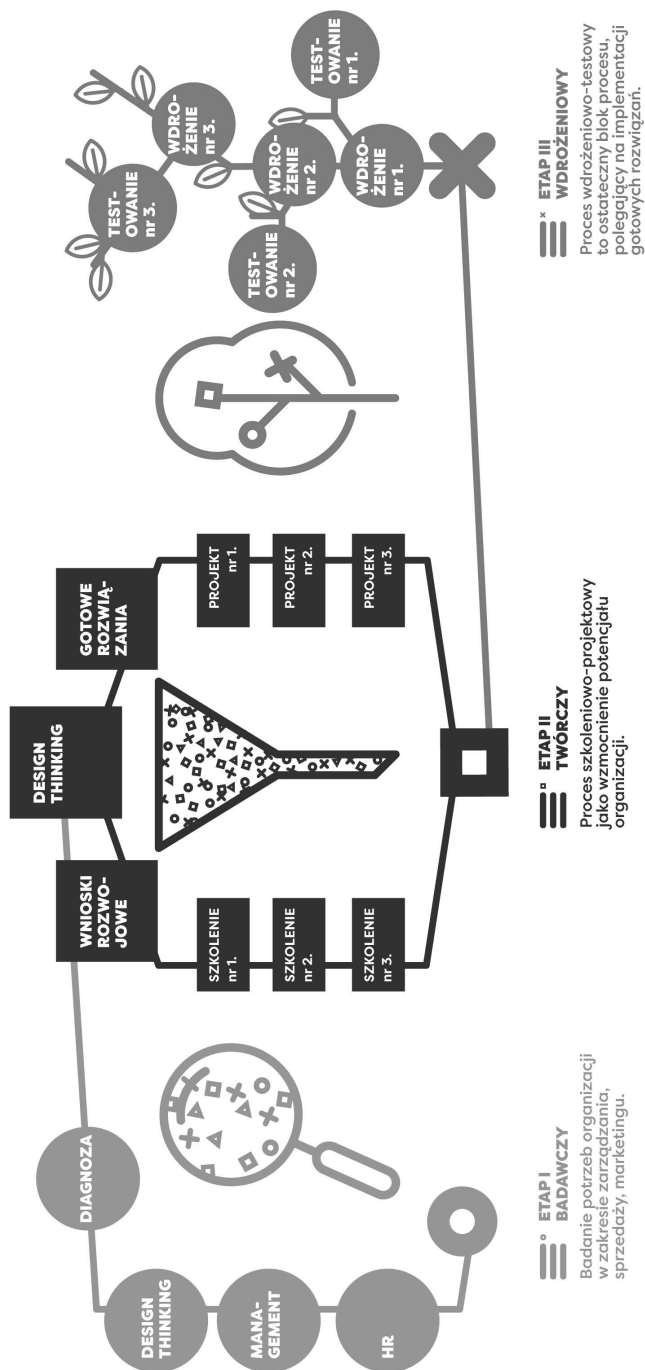
Przedstawiona poniżej infografika (rysunek 6.6) wyjaśnia, jak wygląda od samego początku proces wdrażania Corporate Global Thinking w organizacji.

Cały przebieg tego procesu podzieliliśmy na trzy etapy.

Etap I — etap badawczy, który jest poświęcony na dokładne poznanie firmy, zbudowanie relacji z osobami, z którymi konsultanci spędzą wiele czasu, aby zdiagnozować potrzeby organizacji, wykreować propozycje zmian i bezpiecznie je wdrożyć.

Etap II — etap twórczy to doskonała zabawa. Uczestnicy jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki wyczarowują setki kreatywnych pomysłów na zmiany. W tym etapie niezwykle ważną rolę odgrywają osoby spoza przedsiębiorstwa, które bardzo często wymyślają najbardziej potrzebne, ale i najprostsze do przeprowadzenia zmiany. Czasem wystarczy naprawdę naprawić drobiazg, którego pracownicy na co dzień przebywający w firmie nie zauważają, a sytuacja poprawia się diametralnie. W tym etapie można również poddać pracowników procesom szkoleniowym, podczas których trenerzy i konsultanci poznają bardzo dogłębnie problemy firmy i potrafią natychmiast reagować. Szkolenia są również doskonałym miejscem do poznania się z pracownikami i pracowników ze sobą, bo w kolejnym etapie ich postawa i zaangażowanie będą kluczowe dla sukcesu wszystkich projektów prowadzonych w ramach CGT. Obok szkoleń formowane są również grupy projektowe do rozwiązywania wielu pobocznych problemów, aby jak najdokładniej rozpracować wszystkie wąskie gardła i pokonywać bariery. Dzięki tym działaniom organizacja wzmacnia swój potencjał przed ostatecznym i najważniejszym etapem CGT — wdrożeniem wszystkich pomysłów w życie. Im lepsze przygotowanie załogi i im lepiej przeprowadzone projekty i szkolenia, tym łatwiej przebiega faza wdrożenia.

Etap III — etap wdrożeniowy jest ostatnim etapem CGT. Wszystkie prowadzone projekty, szkolenia, działania rozwojowe i naprawcze



Rysunek 6.6. Schemat wdrażania procesu Corporate Global Thinking w organizacji

spotykają się tutaj w jednym miejscu i systematycznie, krok po kroku, są uruchamiane. Zanim nastąpi pełne wdrożenie, wszystkie zmiany są testowane i dokładnie badane. Dlatego etap ten wymaga niezwykle uwagi, koncentracji i zaangażowania od wszystkich pracowników, począwszy od zarządu, a skończywszy na pracownikach liniowych. Oczywiście nawet po prawidłowym wdrożeniu wszystkie obszary, które zostały zmienione i zreorganizowane, należy obserwować i mierzyć, gdyż podlegają zarządzaniu przez pracowników, którzy wprawdzie wcześniej zostali do tego przygotowani w etapie II, ale wpływ czynnika ludzkiego może powodować pewne odstępstwa od przewidzianych rezultatów.

Proces Corporate Global Thinking opisujemy dokładniej w kolejnych rozdziałach.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion

Perfekcyjnie, jak to w korporacji

Chaos, chaos, wszędzie chaos. Fabryka nie nadąża z produkcją, ponieważ zamówienia docierają do niej zbyt późno. Kontrahent otrzymuje nie ten towar, który kupił, albo owszem – ten, tyle że w zbyt małej lub zbyt dużej ilości. Kupujący nie dostaje faktury, gdyż zawałona papierami księgowość zapomniała ją wystawić. Dział obsługi klienta gęsto się tłumaczy, szuka winnych, ale nie znajduje, bo w tym samym czasie wściekli handlowcy okupują biurko dyrektora marketingu – przekrzykując się nawzajem, narzekają na marketingowców i pytają: „Gdzie druki reklamowe? Gdzie gadżety?”. „Nie ma” – broni swoich ludzi dyrektor marketingu. – „Nie ma, bo nie złożyliście na czas zapotrzebowania. Zresztą i tak nigdy nie odbieracie materiałów z magazynu”. Zamieszanie, nerwy, bałagan. Stan naturalny w większości dużych przedsiębiorstw.

Skąd to się bierze?

Krótkowzroczność, daleko posunięta specjalizacja, ściśle określony zakres obowiązków na każdym stanowisku wyłączają w umysłach pracowników tzw. świadomość biznesową. Tracą oni zdolność ustalania priorytetów i postrzegania swojej pracy szerzej, z punktu widzenia skuteczności firmy. Tymczasem nawet pojedyncza nietrafnie podjęta decyzja w jednym dziale może skutkować obniżeniem efektywności całego korporacyjnego mechanizmu. **Jak to zmienić? Jak wyrwać przedsiębiorstwo z chaosu?**

Po pierwsze, trzeba zrozumieć, że ludzie są tylko ludźmi i zawsze będą stawiać własny interes nad interes kolegi z innego działu. Po drugie, należy spręgnąć interes pracownika z interesem przedsiębiorstwa. Proste? Nie, raczej trudne. Wykonalne? Jak najbardziej, jeśli będzie się działać krok po kroku, konsekwentnie eliminując poukrywane po firmowych kątach problemy. **Design thinking to nie tylko metoda tworzenia innowacji produktowych, ale też narzędzie pozwalające na sprawne zarządzanie organizacją.**

onepress

 Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>

 **HELION SA**
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!



www.szkolenia.helion.pl

ebook dostępny wyłącznie na:
ebookpoint^{PL}



ISBN 978-83-283-3661-2



Cena: 59,00 zł