

Czy firma musi wyglądać jak armia pruska?

Firma XXI wieku

Andrzej Blikle

15 stycznia 2015

Prezentacja i książka „Doktryna jakości”
do pobrania na www.moznainaczej.com.pl



Niniejszy materiał by Andrzej Blikle is licensed under a [Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/).

© **Copyright by Andrzej Blikle**. W ramach moich praw autorskich chronionych ustawą z dnia 4 lutego 1994 (z późniejszymi zmianami) *Prawo autorskie i prawa pokrewne* wyrażam zgodę na niekomercyjne rozpowszechnianie niniejszego materiału przez jego zwielokrotnianie bez ograniczeń co do liczby egzemplarzy (w formie elektronicznej), a także umieszczanie go na stronach internetowych, jednakże bez dokonywania jakichkolwiek zmian i skrótów. Wszelkie inne rozpowszechnianie niniejszego materiału, w tym w części, wymaga mojej zgody wyrażonej na piśmie. Dozwolone jest natomiast cytowanie materiału zgodnie z zasadami ustanowionym przez w.w. ustawę.

Firmy XX i XXI wieku

Atrybut

Wiek XX

Wiek XXI

Droga do jakości

Usuwanie wadliwych produktów.

Usuwanie przyczyn powstawania wad. TQM.

Stosunek do pracownika

Brak zaufania.
Kontrola, nagrody i kary.

Zaufanie. Samokontrola, motywowanie godnościowe.

Zarządzanie finansami

Budżety, kamienie milowe.

Nawigacja finansowa.

Struktura zarządcza

Hierarchia władzy.
Polecenia i kontrola.

Sieć synchronizujących się procesów. Zarządzanie wiedzą.

Narzędzia komunikacji

Kanały komunikacyjne:
telefon, mail

Platformy komunikacyjne, firma 2.0. mądrość tłumu.

Droga do jakości

Japoński dostawca podzespołów do komputerów

ZAMÓWIENIE:

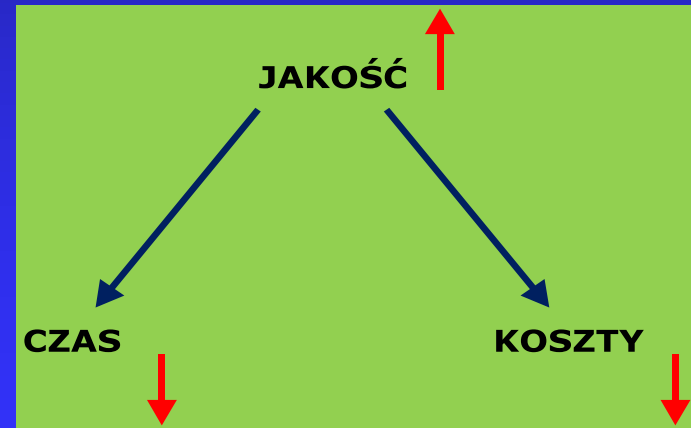
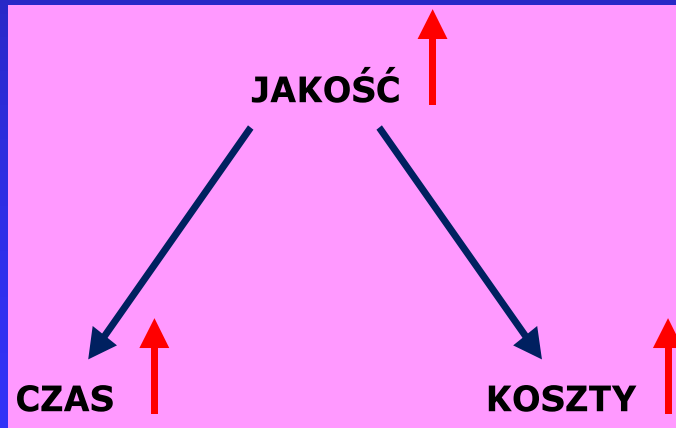
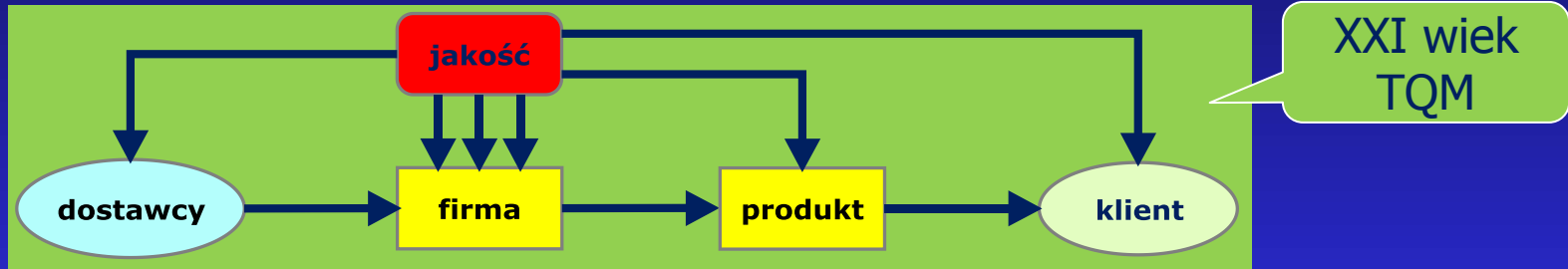
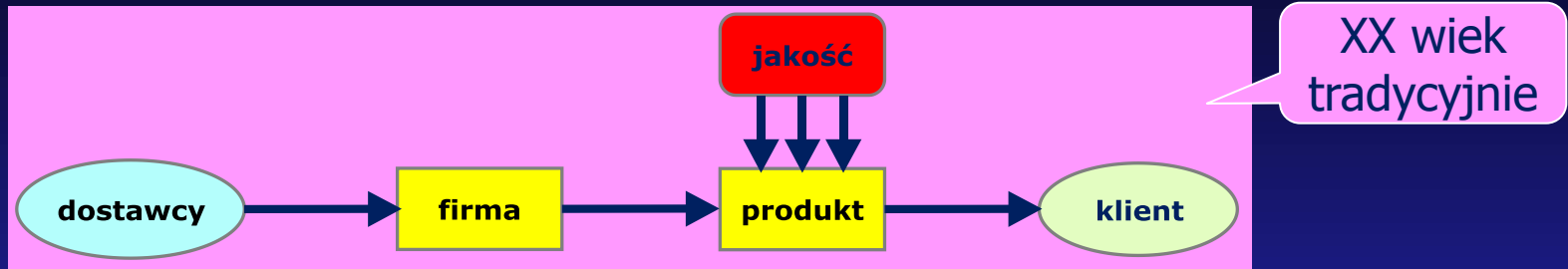
ilość: 100.000 podzespołów

wojskowa norma jakości 105D: co najwyżej 4 wadliwe sztuki na każde 10.000 podzespołów

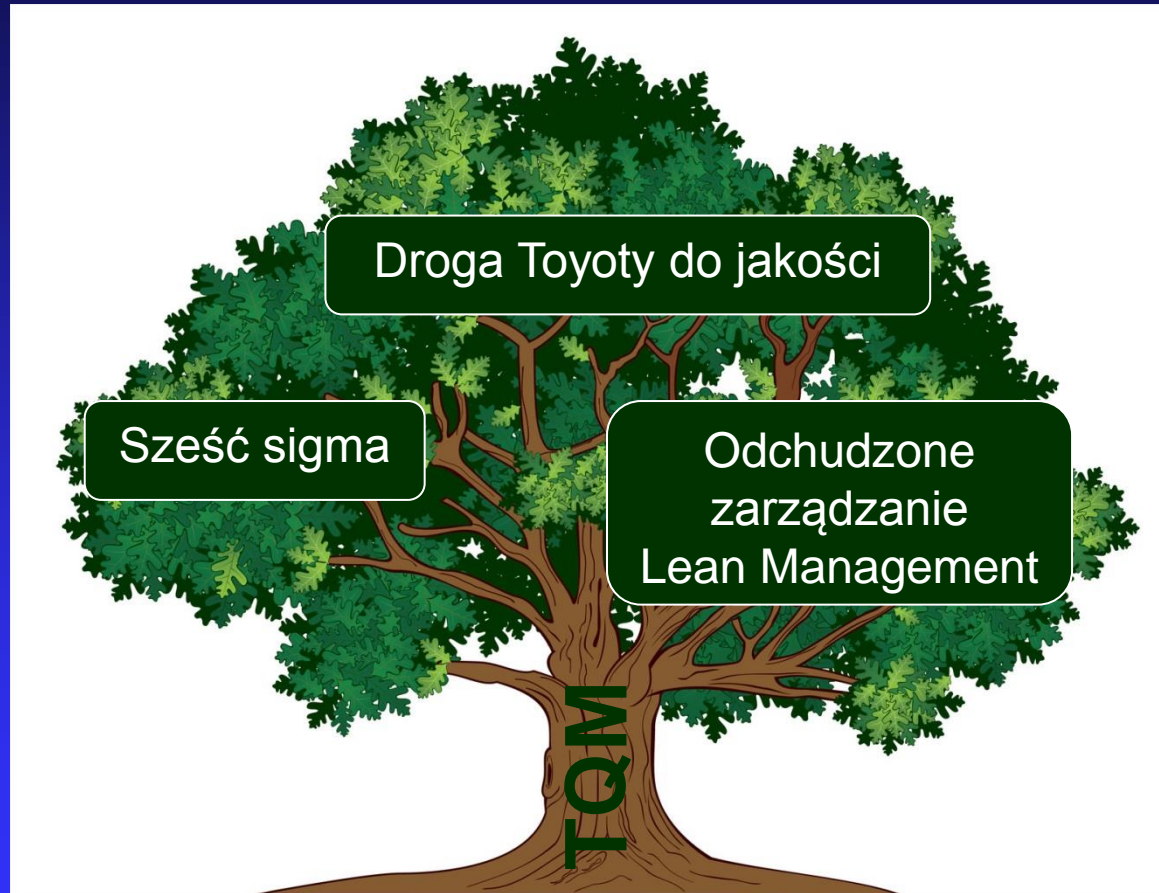
KOMENTARZ PRZY DOSTAWIE:

My, Japończycy, mamy trudności ze zrozumieniem północnoamerykańskiego sposobu prowadzenia interesów. Cztery wadliwe części na 10 000 zostały dostarczone osobno. Mamy nadzieję, że to Panów zadowala.

Dwie drogi do jakości



Trzy najważniejsze szkoły TQM



Odchudzone zarządzanie (Lean Management)

Odchudzone zarządzanie (OZ) to metodologia i zbiór narzędzi służących do usuwania z procesów tych czynności, które nie przynoszą wartości dodanej.

Typowe narzędzia odchudzonego zarządzania:

- **just in time** – dostawa składników bezpośrednio na linię produkcyjną,
- **genchi gembutsu (spacer do gemba)** – idź, aby zobaczyć i w pełni zrozumieć,
- **kaizen** – stałe doskonalenie,
- **shu ha ri** – trzy etapy uczenia się: chronić (przed porażką), oceniane ćwiczenia, doskonalenie zdobytej wiedzy,
- **jidoka** – zatrzymaj przy błędzie,
- **hoshin kanri** – koordynacja wizji, celów i planów: proces ustalania celów długo- i krótkookresowych oraz globalnych i lokalnych.
hoshin kanri ≠ MBO

Droga Toyoty (The Toyota Way)

Odchudzone zarządzanie + Przywództwo w stylu Toyoty

Przywództwo tradycyjne

1. Charyzma. Dumny i zwycięski bohater.
2. Nauki pobierane od mentora.
3. Liczą się wyniki.
4. Zatrudniamy najlepszych.
5. Skupiony na awansie stanowiskowym.
6. „Co ja z tego będę osobiście miał?”
7. Narzucony podwładnym kontrakt MBO.
8. Brak zaufania. Kontrole, kary i nagrody.

Przywództwo w stylu Toyoty

1. Pokorny. Doskonalenie siebie i innych.
2. Spacer do gemba.
3. Liczy się proces.
4. Wspieramy ludzi w rozwoju.
5. Skupiny na osiągnięciu mistrzostwa.
6. „Jak możemy razem dokonać czegoś wielkiego?”
7. Wspólne z zespołem planowanie: hoshin kanri.
8. Zaufanie. Ciągłe doskonaleni i wspieranie pracowników.

Odchudzone zarządzanie + Przywództwo tradycyjne = Porażka

Wypowiedź Akio Toyoda z 2010 roku

Zdałem sobie sprawę, że czasami nasi ludzie mieszały cele i środki. Celem Toyoty jest służyć społeczeństwu poprzez produkcję samochodów. Środkiem do osiągnięcia tego celu jest zwiększanie sprzedaży, abyśmy mieli zasoby do kolejnych inwestycji. Lecz jeżeli sprzedaż i zysk przestani ten nadrzędny cel, zejdziemy na manowce.



Stosunek do człowieka

Przemoc czy partnerstwo? Każdy wybór niesie pewne koszty

Żeby być sobą, trzeba być kimś.

Jacek Santorski

PRZEMOC

MUSISZ:

sam wszystkiego dopilnować

być podejrzliwy

pamiętać, że każde twoje słowo może być wykorzystane przeciwko tobie

POZBAWIASZ SIĘ:

źródeł najważniejszych informacji

inicjatywy członków zespołu

zbiorowej wiedzy

Twój stosunek do członków zespołu przeniesie się na innych ludzi wokół ciebie

PARTNERSTWO

MUSISZ:

być otwartym, pokazać siebie takim jakim jesteś

być asertywny

posługiwać się metodą wygrał-wygrał

umieć aktywnie słuchać, zmieniać swoje poglądy i postawy

Twój stosunek do członków zespołu przeniesie się na innych ludzi wokół ciebie

Dlaczego niektóre firmy odnoszą sukcesy, a ich pracownicy nie odchodzą z pracy? Test Q12.

Wyniki badań Instytutu Gallupa prowadzonych przez 25 lat na ponad milionem pracowników wykazują silną korelację pomiędzy sukcesem firmy, a pozytywną odpowiedzią na 12 pytań:

1. Czy wiem czego oczekują ode mnie w pracy?

5. Czy szefowi lub komuś innemu na mnie zależy?

8. Czy mam poczucie, że praca, którą wykonuje jest ważna?

9. Czy znalazłem w pracy mojego najlepszego przyjaciela?

2. Czy mam do dyspozycji odpowiednie narzędzia?

6. Czy w ciągu ostatnich 7 dni byłem choć raz doceniony?

10. Czy moim współpracownikom zależy, żeby pracować jak najlepiej?

3. Czy codziennie robię to, co potrafię najlepiej?

7. Czy ktokolwiek zachęca mnie, abym się rozwijał?

11. Czy mam w pracy możliwość doksztalcania się i rozwoju?

4. Czy w pracy liczy się moje zdanie?

12. Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy rozmawiałem z kimś o moich postępach?

80% pracowników w 100 firmach z 36 krajów odpowiada NIE

Czy to oznacza, że tradycyjne atrybuty sukcesu rynkowego:

- dobry produkt,
- nowoczesne technologie,
- wykwalifikowani sprzedawcy,
- ...

nie są ważne?

NIE !

To jedynie oznacza, że firmy z grupy „G12” osiągają te atrybuty szybciej, mniejszym kosztem i na dłużej niż pozostałe.

Jak powinni postępować szefowie,
aby ich pracownicy odpowiadali TAK
na wszystkie 12 pytań?

A jak postępować nie
powinni?

Wszelkie działania
człowieka jest
podejmowane dla
zaspokojenia jego potrzeb

potrzeby

potrzeby
korzyści

potrzeby
rzeczowe

ambicje

przemoc

relacyjnie

partnerstwo

potrzeby
społeczne

p. radości
z działania

potrzeba
godności

honor,
stanowiska,
tytuły...

pieniądze,
rzeczy,
zdrowie,...

korzyści

miłość,
przyjaźń,
bezpieczeństwo
akceptacja...

możliwość
działania

wartości

Wartości czyli wzorce postępowania

- uczciwość,
- rzetelność,
- sprawiedliwość,
- odwaga,
- lojalność,
- solidarność,
- dobroć,
- odpowiedzialność,
- prawdomówność,
- wielkoduszność,
- patriotyzm,
- tolerancja,
- bezstronność,
- profesjonalizm,
- niezależność
- wolność osobista

Dwa źródła motywacji

pozytywne
emocje

MOTYWACJA ZEWNĘTRZNA
robię coś bo w zamian
otrzymam marchewkę lub
uniknę kija

- Sport zawodowy
- Nauka dla stopnia
- Prostytucja
- Praca niewolnicza

MOTYWACJA WEWNĘTRZNA
robię coś bo to zaspakaja
moją potrzebę zrobienia
właśnie tego

- Sport rekreacyjny
- Poznawanie prawdy
- Seks
- Praca ochotnicza

Najmniej wydajna jest praca niewolnika, a najbardziej wydajna jest praca ochotnika.

Peter Drucker

Narzędzia przemocy: kij i marchewka



■ KIJ

Niemiłe działanie zapowiedziane i podejmowane przez kogoś w celu zmiany naszego zachowania

Np.:

Nagana przed frontem

Pozbawienie premii

Degradacja na niższe stanowisko

Nakazanie przymusowej pracy

■ MARCHEWKA

Miłe działanie zapowiedziane i podejmowane przez kogoś w celu zmiany naszego zachowania

Np.:

Pochwała przed frontem

Wyplacenie premii

Awans na wyższe stanowisko

Zwolnienie z przymusowej pracy



Kijem może być pozbawienie marchewki

Marchewką może być uniknięcie kija

WIELKIE TWIERDZENIE O MARCHEWCE

Każda marchewka służy jedynie do
tego, aby zrobić z niej kij

marchewkij



Pierwsze prawo dwoistości:
marchewka i kij

Komunikat marchewkowy:
„nie mogę dać ci z góry, bo
jesteś leniwy i nieuczciwy”.

Wyraz wyższości
i pogardy.

Na gruncie psychologii społecznej udowodniono, że kij i marchewka są jednakowo przeciwnskuteczne jako narzędzia zmiany postawy

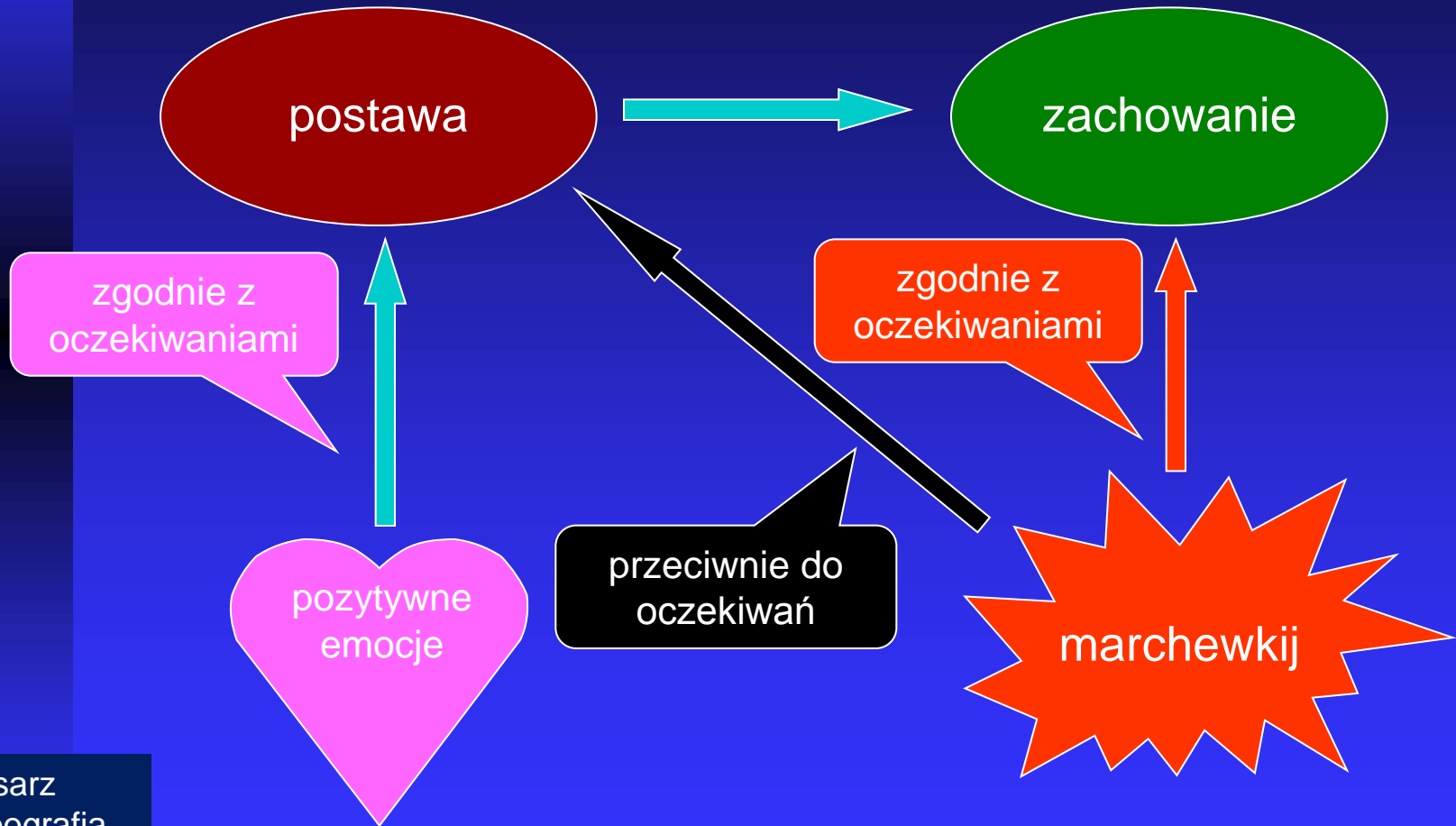
„Jeżeli chcemy uzyskać trwałą zmianę w postawach, to im większa jest nagroda, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że nastąpi jakakolwiek zmiana postawy „

E.Aronson, G.Wieczorkowska, „Kontrola naszych myśli i uczuć”

Kary i nagrody są jednakowo demotywujące do działania

Alfi Kohn, „Punished by rewards”

Postawa a zachowanie



pisarz
geografia

15 sty 2015

22

A. Blikle, Firma XXI wieku

Premia za wydajność

Premia za wydajność jest najsilniejszym hamulcem jakości i wydajności w zachodnim świecie.

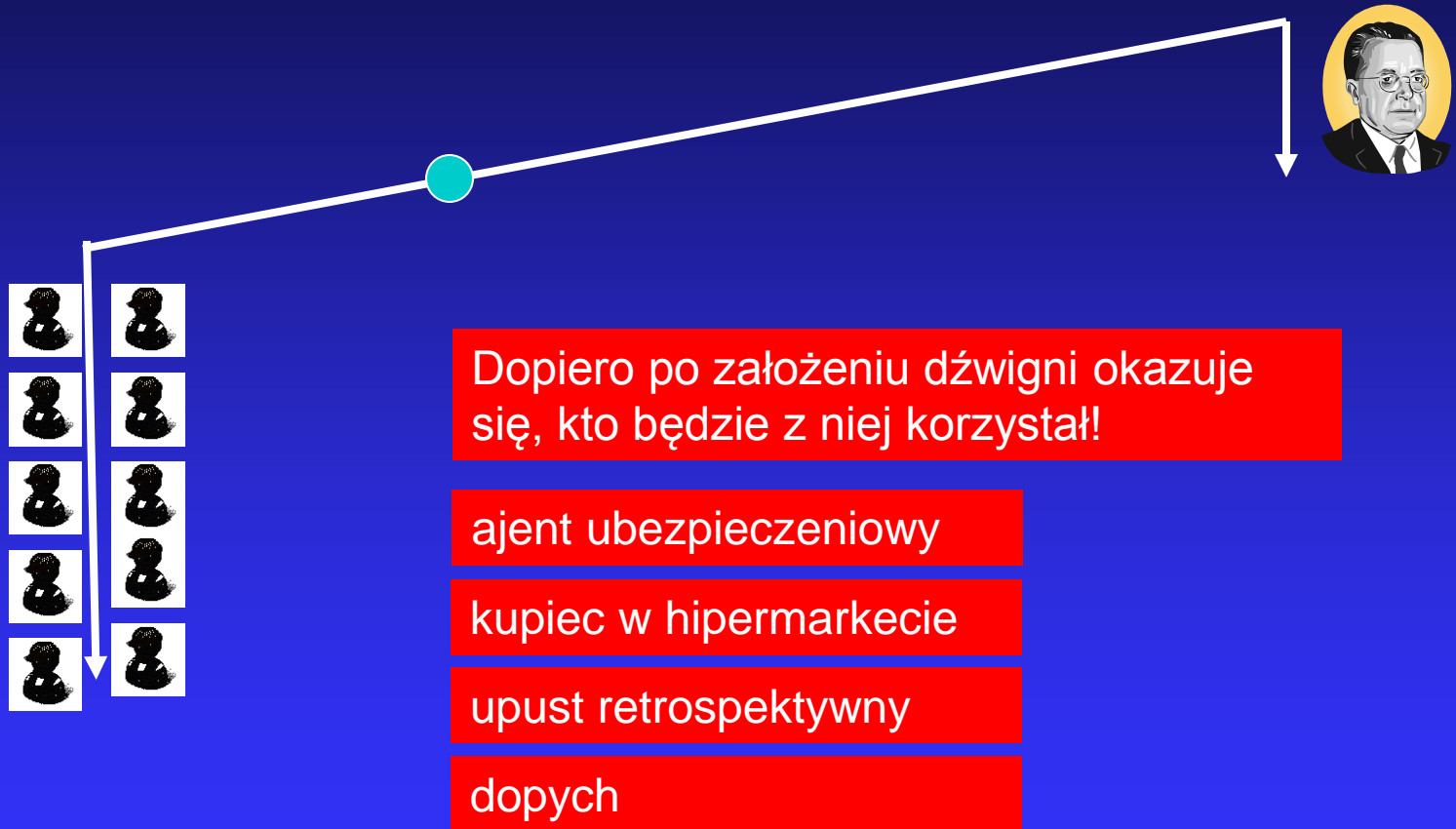
Edwards Deming

Argumenty operacyjne:

1. tylko 15% problemów związanych z jakością i wydajnością można przypisać pracownikom, za resztę odpowiedzialna jest organizacja pracy,
2. premie uwalniają przełożonych od analizowania przyczyn,
3. nie chcemy gorszej pracy nawet za niższą płacę,
4. prawo Pareto,
5. premiowa dźwignia,
6. MBO: pracownik zawsze będzie miał więcej wskaźników do manipulowania niż firma.

Argumenty psychologiczne:
o tym później...

Premiowa dźwignia (zachęcanie do stwarzania pozorów)



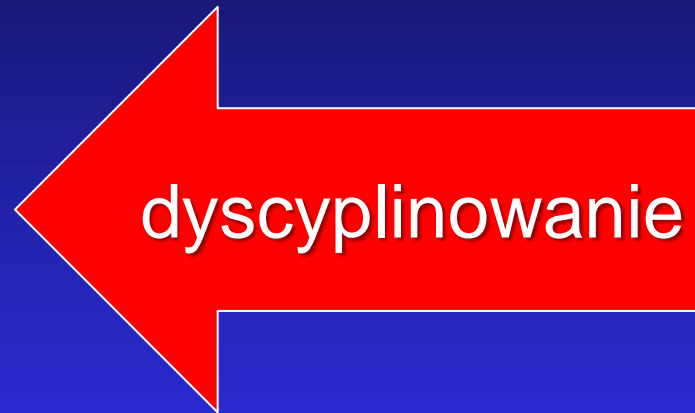
Model przemocy: słabi i silni -- przeciwnicy

BRAK POZYCJI I
SIŁY

Dzieci
Żołnierze
Pracownicy

Uczenie się
posłuszeństwa

Działanie z
motywacji
zewnętrznej



POZYCJA I SIŁA

Rodzice
Dowódcy
Przełożeni

Wymuszanie
posłuszeństwa

Stosowanie
kija i marchewki

Model partnerstwa: młodszy i starszy -- partnerzy

CIEKAWOŚĆ WIEDZY

Partnerstwo to
nie kumplostwo!

WIEDZA

Dzieci

Żołnierze

Pracownicy

Rodzice

Dowódcy

Przełożeni

wspólne tworzenie
środowiska współpracy

To nie oznacza, że
żołnierze lekceważą
przywódców,
a marynarze kapitana

Nie oznacza też, że
nie robimy remanentów
w magazynie, albo nie
ustalamy pozycji
żaglowca.

Nauczanie
samodzielności
i wspomaganie
i motywacji
wewnętrznej

Zarządzanie finansami

Ford Motor Co. wydawał rocznie na tworzenie budżetu 1,2 mld \$

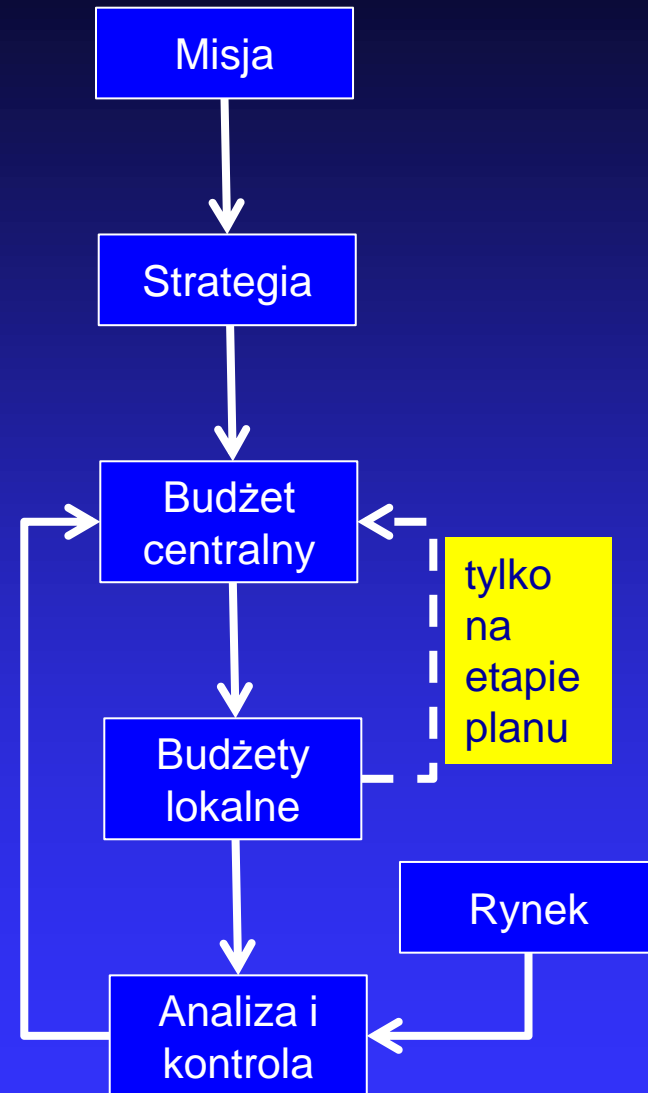
W roku 1973 personel IBM zajmujący się planowaniem osiągnął 3.000 osób, a cykl tworzenia rocznego budżetu wynosił 18 miesięcy.

Przyszłość była przewidywalna, a wynagrodzenia menadżerów zależały więc od realizacji budżetu.

Później przyszedł kryzys energetyczny a następnie pojawił się na rynku PC.

Zakończyła się era przewidywalnych zachowań rynku.

Należało znaleźć alternatywny sposób planowania działań i zarządzania finansami



W roku 1997 powstaje międzynarodowe konsorcjum badawcze
Beyond Budgeting Round Table

W roku 2003 obejmowało ponad 60 firm z całego świata, a wśród
nich m.in. :

- AC Nielsen
- Barclays Bank
- British Telecom
- Deutsche Bank
- DHL
- Ernst&Young
- Europejski Bank
Rozwoju
- KPMG Consulting
- PricewaterhouseCo
opers
- Siemens
- Texas Instruments
- UBS
- Valmet Corporation

ŹRÓDŁO

Jeremy Hope, Robin Fraser,

***Beyond budgeting — How Managers Can Break Free from the Annual
Performance Trap***

Harvard Business School Press, Boston 2003

Trzy wypowiedzi

Budżet to narzędzie represji a nie innowacji.

Bob Lutz, były prezes firmy Chrysler

Budżetowanie to zło, którego należy się pozbyć.

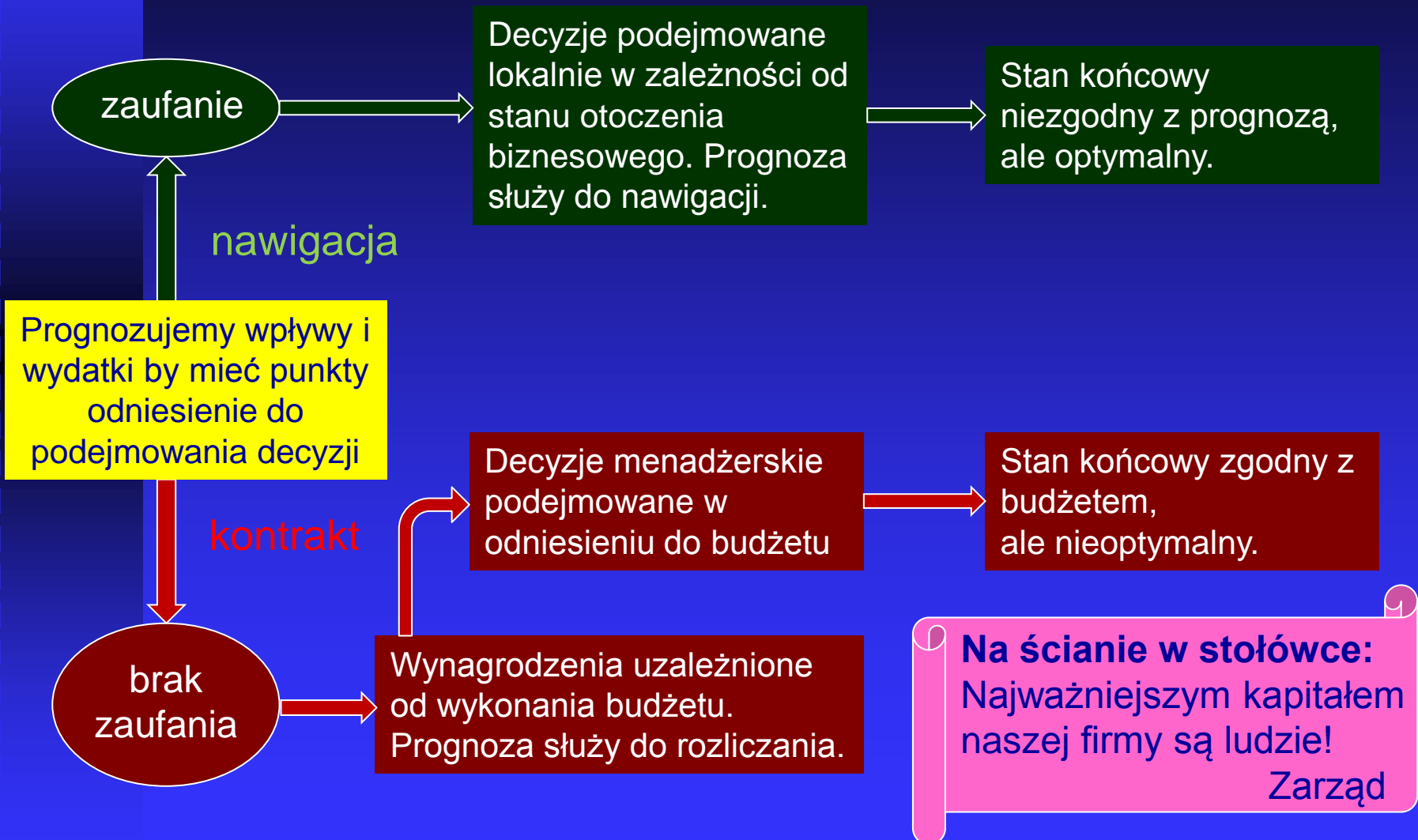
Jan Wallander, honorowy prezes Svenska Handelsbanken

Budżet to zmora korporacyjnej Ameryki.

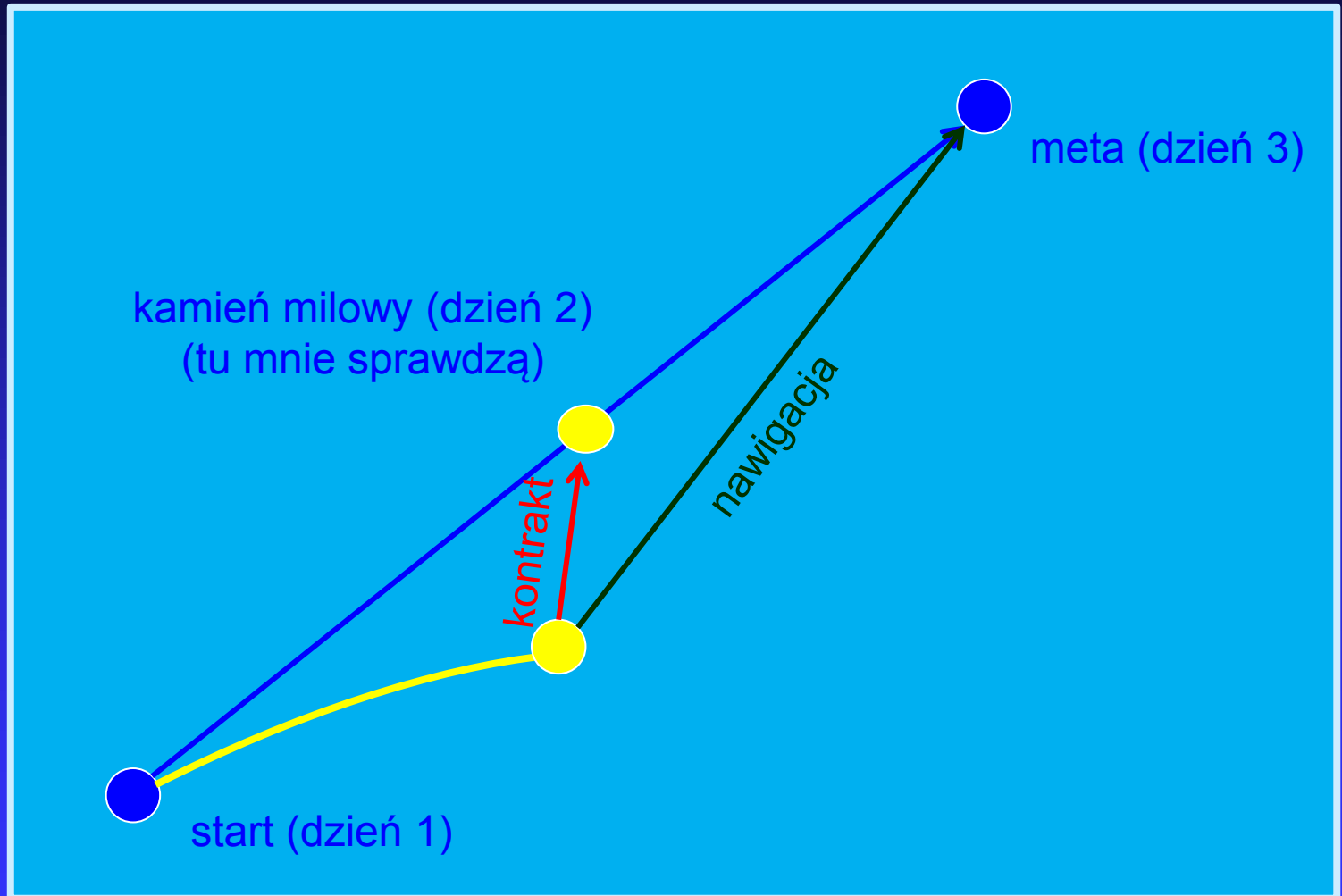
Jack Welch, były prezes General Electric

Bez budżetu ≠ bez zarządzania finansami

Dwa paradygmaty zarządzania finansami



Żeglarska alegoria



Pułapki budżetu kontraktowego

Czy można zaplanować przyszłość?

- Przyszłe przychody, wydatki i koszty są ustalane bez znajomości przyszłych warunków gospodarowania.
- Brak zaufania powoduje oczekiwanie ścisłego wykonania budżetu
- Brak zaufania jest kaskadowany w dół organizacji
- Liczby są kaskadowane w dół organizacji
- Ścisłe trzymanie się budżetu uniemożliwia reagowanie na zmieniające się warunki
- Narzucony brak elastyczności prowadzi do poszukiwania niezgodnych z interesem firmy dróg realizacji budżetu
- W najlepszym razie zmiany budżetu dokonują się jedynie na poziomie zarządu skąd są mechanicznie kaskadowane w dół.

Zarząd nie będąc w stanie analizować na bieżąco zmieniającego się gospodarczego otoczenia placówek, a nie mając zaufania do ich kierowników, narzuca im kaskadowane cele do zrealizowania.

Typowe zasady negocjowania swojego budżetu kontraktowego

- Zawsze negocjuj najniższe cele i najwyższe premie
- Zawsze żądaj więcej zasobów niż potrzebujesz; wiesz, że ci obetną plan.
- Nie udostępniaj przełożonym swoich przewidywań.
- Nigdy nie decyduj się na ryzyko.

Tworzenie budżetu (kontraktowego) to ćwiczenie w minimalizowaniu. Zawsze próbujesz otrzymać od ludzi jak najmniej, bo każdy negocjuje najniższe liczby.

Jack Welch

Typowe nieetyczne zachowania wymuszane przez budżet kontraktowy

- ❑ Możliwe przekroczenie kosztów
 - kupujemy tańsze, ale gorsze
 - obniżamy stany magazynów poniżej normy
 - nie płacimy żadnych faktur (znam taki przypadek)
- ❑ Znosi się na oszczędności — wydać wszystko:
 - oszczędności i tak nam przepadną
 - jak nie wydamy, w przyszłym roku dadzą nam mniej
- ❑ Realizacja celów sprzedażowych — nie wychylać się:
 - zagrożenie niewykonaniem planu — stosujemy „dopych”
 - zagrożenie przekroczeniem planu — hamujemy i trzymamy „nagrzanego klienta”
- ❑ Zwrot z aktywów ROE i zwrot z inwestycji ROI — pamiętajmy o mianowniku

Zasady nawigacyjnego zarządzania finansami w firmie Rhodia

Przed wprowadzeniem w Rhodia w 1999 roku przygotowywanie budżetu zajmowało 6 miesięcy oczekiwania rynku.

Zasady obowiązujące od 1999 roku:

- I. Nawigacja długookresowa: co roku na podstawie stanu aktualnego i prognoz ustalamy plany działania na 2 do 5 lat do przodu.
- II. Nawigacja krótkookresowa: podobnie, ale raz na kwartał z horyzontem 5 do 8 kwartałów do przodu.
- III. Wynagrodzenia nie zależą od zgodności realizacji z prognozą ale od zewnętrznych i wewnętrznych benchmarków.
- IV. Firma jest federacją małych samodzielnych zespołów mających dostęp do pełnej i jednorodnej dla całej firmy informacji finansowej.

Zdaniem menadżerów wszystkich szczebli, nawigacja daje im lepszą podstawę do podejmowania decyzji niż raportowanie i oszczędza 95% czasu poświęconego na planowanie

Menadżerowie koncentrują się na celach średnio-terminowych (a nie krótko-terminowych) i nie obawiają się stawiania ambitnych celów. Im niższy poziom zarządzania, tym cele są mniej finansowe, a bardziej operacyjne.

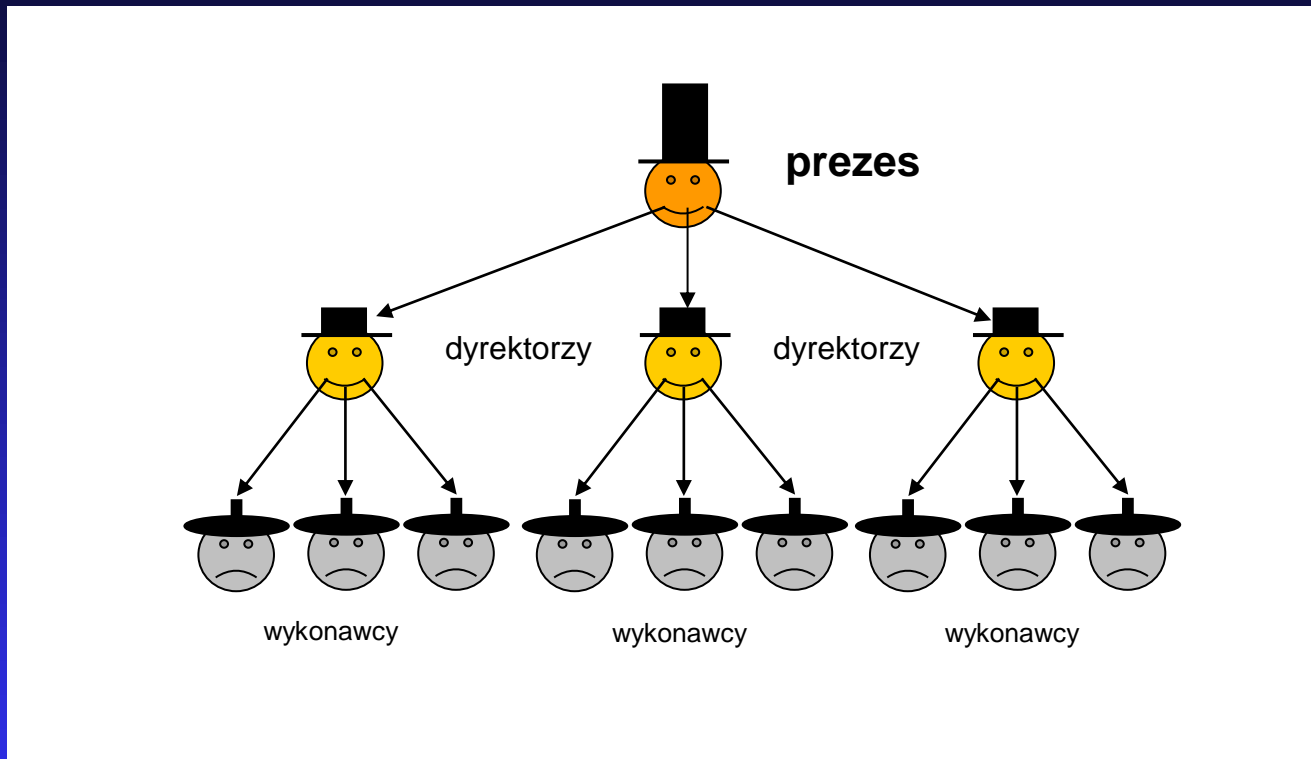
Planowanie działań (a nie wyników) jest delegowane do jednostek biznesowych i zespołów i ma charakter kroczący.

Struktura zarządcza

Co to jest?



TYLOROWSKI HIERARCHICZNY MODEL ZARZĄDZANIA



Zarządczy model Tylora został zbudowany na wzór modelu dowodzenia armią. Podstawową relacją pomiędzy jego składowymi jest relacja podległości, a podstawowymi czynnościami zarządczymi jest wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania.

CZEMU SŁUŻY ZARZĄDZANIE OPERACYJNE?

Służy synchronizowaniu współpracy pomiędzy elementami złożonej struktury

Czy jedynym możliwym paradygmatem synchronizacji jest zarządzanie odgórne czyli struktura hierarchiczna?

nie!

Firma wiedzy i jakości

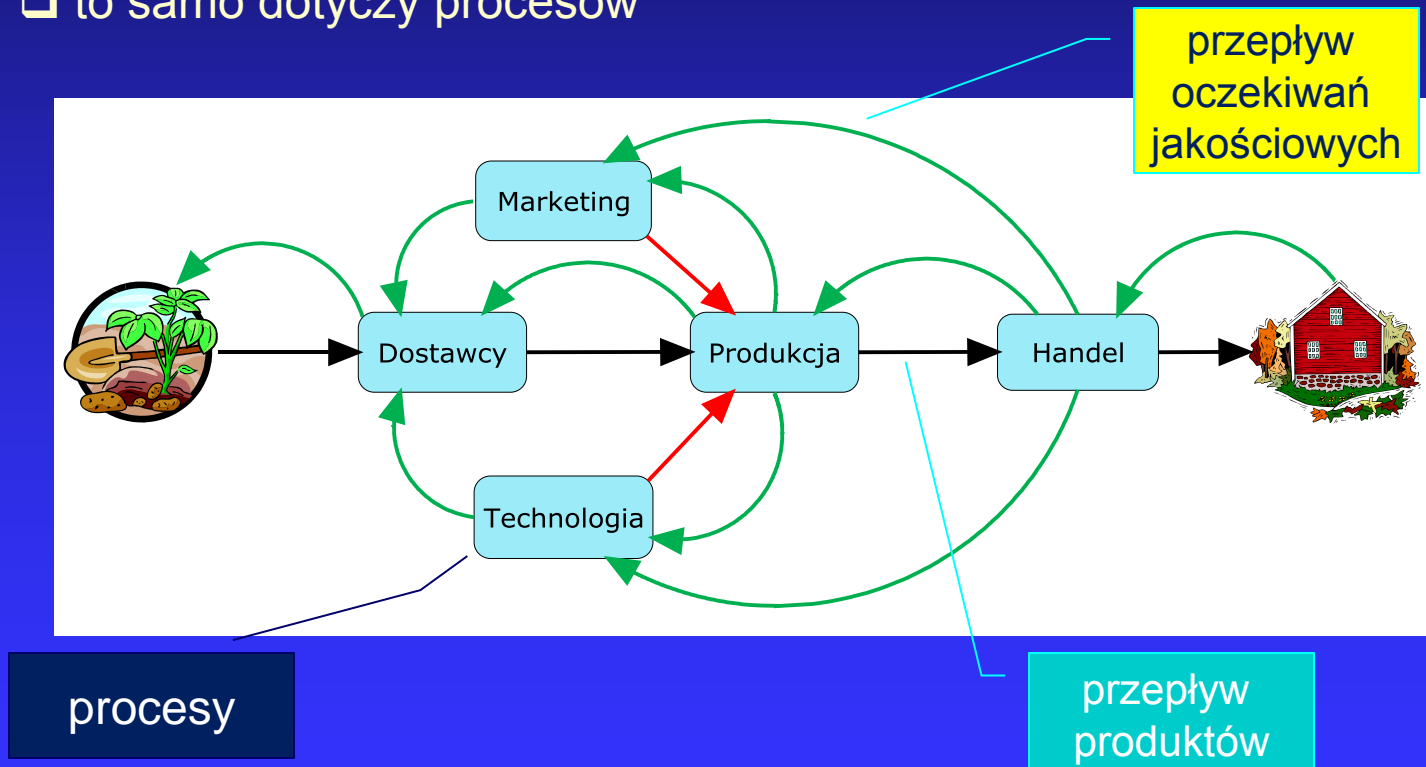


PARADYGMATY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

1. wiedza staje się podstawowym zasobem przedsiębiorstwa,
2. wykonywane czynności wymagają coraz bardziej specjalistycznej wiedzy,
3. każdy pracownik wykonuje — poza czynnościami dla niego podstawowymi — również czynności należące do obszarów wiedzy odległych od jego obszaru podstawowego,
4. wobec uniwersalizacji pracy pracownika rodzi się potrzeba powstania grupy nauczycieli i trenerów związanych nie z zespołami, ale z obszarami wiedzy,
5. obok hierarchicznej jednostki organizacyjnej **zespół** pojawia się ponad-wydziałowa jednostka **proces** związana z określonym obszarem wiedzy i rodzajem wykonywanych czynności,
6. relacje pomiędzy procesami nie dotyczą przekazywania poleceń, ale odpowiadają takim zjawiskom jak **przesyłanie produktu do dalszej obróbki, dostarczanie narzędzi, wspomaganie, szkolenie,**
7. pojawiają się pojęcia **wewnętrznego klienta** i **wewnętrznego dostawcy** stanowiące ogniwa w **łańcuchu jakości** wiodącym od zewnętrznego dostawcy do zewnętrznego klienta.

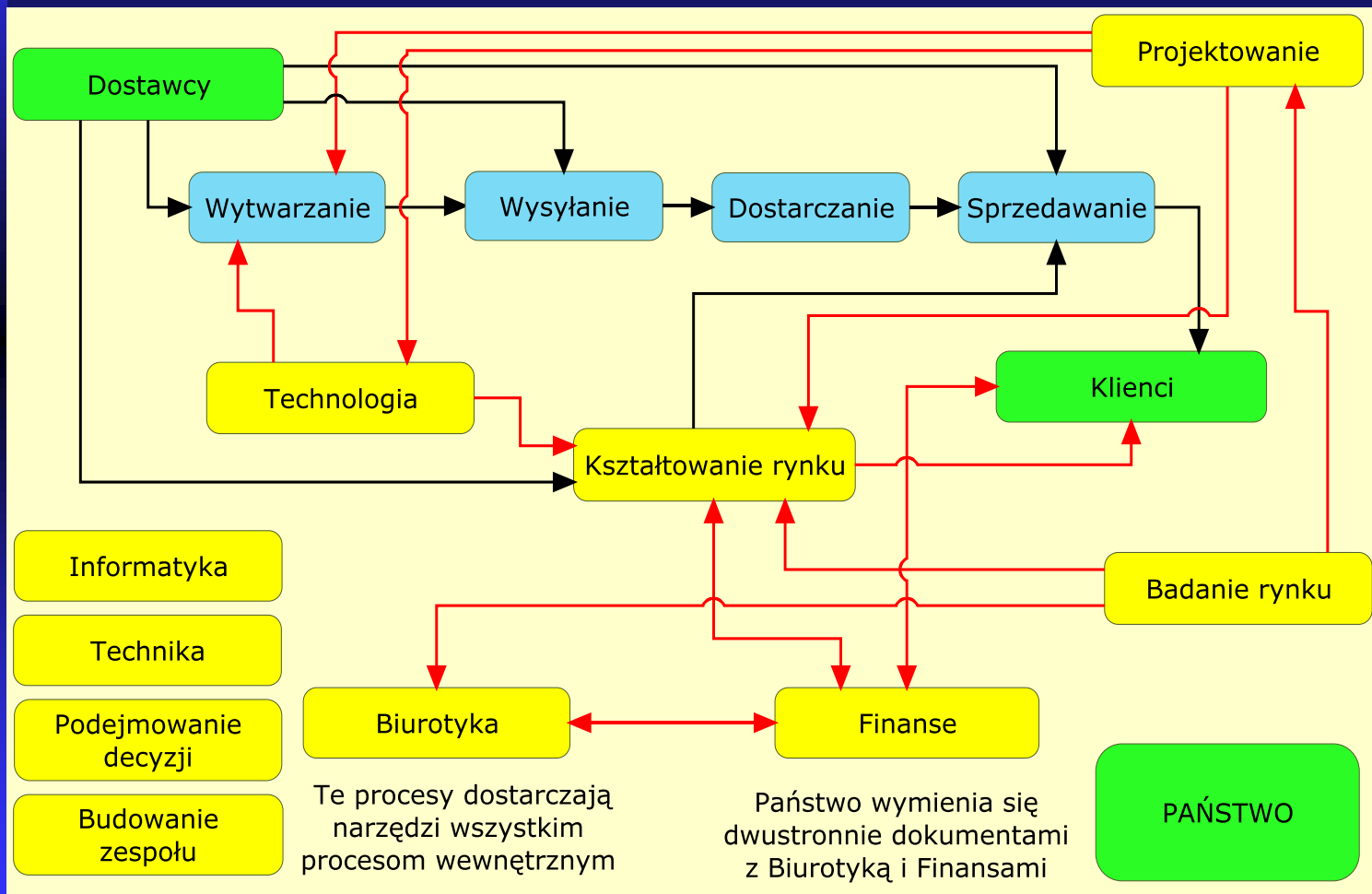
PARADYGMATY ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

- ❑ jakość określa klient,
- ❑ wiedza o oczekiwaniach klienta musi docierać na każde stanowisko pracy,
- ❑ każde stanowisko pracy ma swojego klienta (zewnętrznego lub wewnętrznego),
- ❑ to samo dotyczy procesów



DEMINGOWSKI PROCESOWY MODEL ZARZĄDZANIA WIEDZĄ I JAKOŚCIĄ

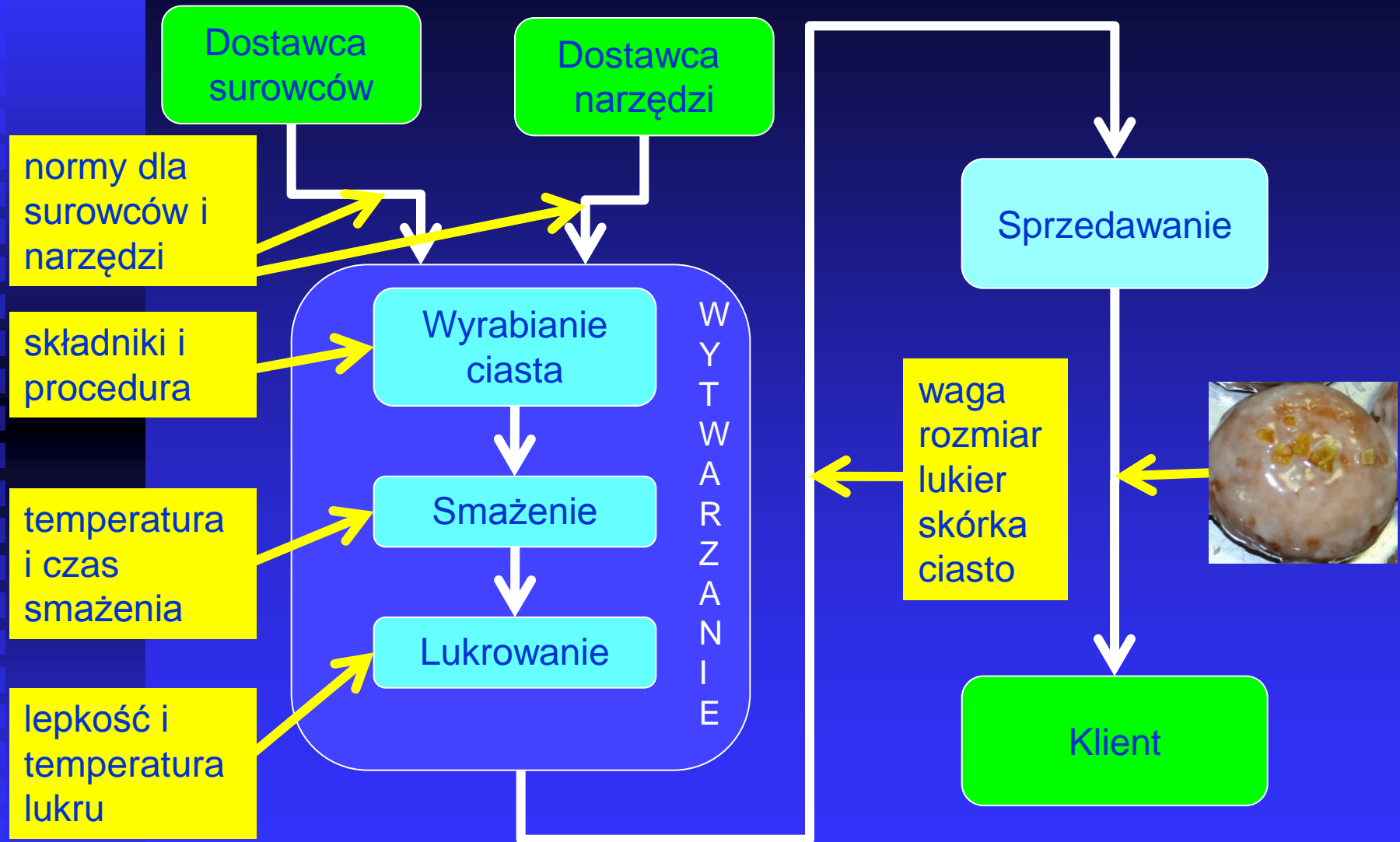
Synchronizacja działania: współpraca procesów



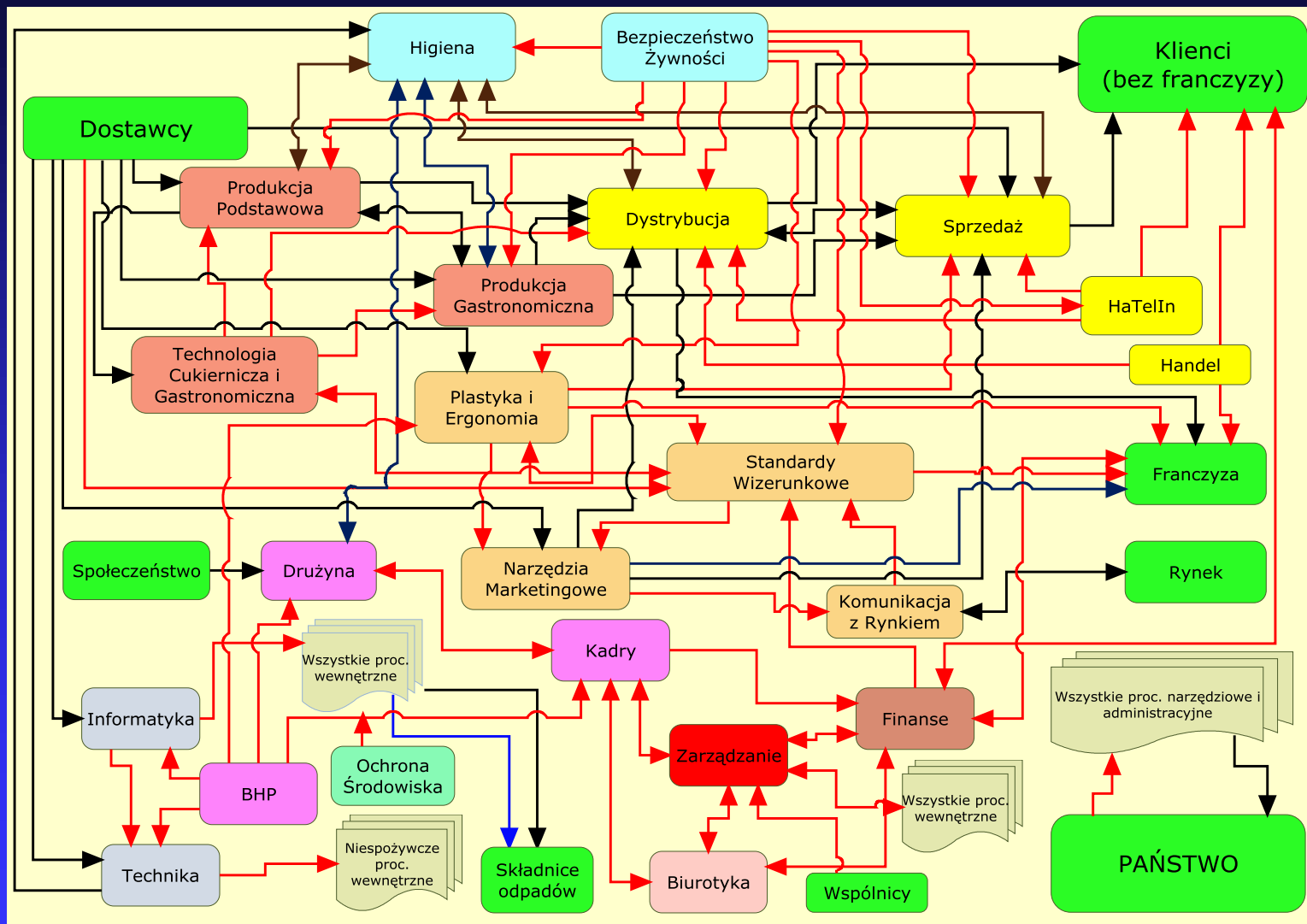
PRZEPŁYWY POMIĘDZY DOSTAWCĄ I ODBIORCĄ sygnały synchronizujące



PRZEPIŹYW INFORMACJI O STANDARDZIE JAKOŚCI



PEŁNA MAPA PROCESÓW FIRMY A.BLIKLE



Firma bez menadżerów

Harvard Business Review, December 2011

- ❑ Ponad 25% pomidorów przetwarzanych w USA.
- ❑ 400 stałych pracowników + 700 sezonowych
- ❑ 23 oddziały,
- ❑ 700 mln USD rocznego zysku
- ❑ przez ostanie 20 lat dwucyfrowy wzrost roczny przy wzroście branży na poziomie 1%,
- ❑ nienotowana na giełdzie,
- ❑ rozwój finansuje głównie ze środków własnych.

przykład zarządzania procesowego



www.morningstarco.com

Jesteśmy zespołem samozarządzających się profesjonalistów podejmujących komunikację i negocjujących koordynację własnych działań pomiędzy sobą.

Jesteśmy firmą, w której nikt nikomu nie wydaje poleceń.

Nie mamy szefów, gdyż wszyscy jesteśmy szefami.

Planowanie i koordynacja działań

Colleague Letter of Understanding (CLOU) – roczny plan działania pojedynczego pracownika.

1. Nikt nie ma szefa. Twoim szefem jest twoja misja (CLOU).
Mało kto podejmuje samodzielne decyzje, ale też nikt nie ma dość siły, aby samodzielnie zabić jakiś pomysł.
2. Każdy negocjuje swoje obowiązki i zasady współpracy (CLOU) ze swoimi dostawcami i odbiorcami, których liczba wynosi zwykle około dziesięciu. Każda negocjacja trwa od 20 do 60 minut.
3. Każdy z 23 oddziałów firmy negocjuje swój kontrakt typu dostawca-odbiorca z innymi oddziałami i z firmami zewnętrznymi.

Mary Kay Cosmetics

www.marykay.pl



Mary Kay Ash

Ujmująca. Inspirująca

Jedyna w swoim rodzaju **historia sukcesu**

Wyobraziłam sobie firmę, w której każdej kobiecie dajemy szansę odnieść tak wielki sukces, jaki tylko jest w stanie sobie wymarzyć. Przed kobietami odważnymi na tyle, by móc marzyć, stałyby szeroko otwarte drzwi, za którymi czekałyby na nie niemal nieograniczone możliwości rozwoju. Jedynie od nich samych zależałoby, ile w życiu osiągną.

Sukces [Mary Kay Inc.] jest o wiele, wiele głębszy niż góry zarobionych dolarów czy też jej budynki i aktywa. Prawdziwy sukces naszej firmy należałoby mierzyć liczbą ludzkich losów, na które wpłynęliśmy i którym dajemy nadzieję każdego dnia.

Zespół 1,8 mln niezależnych konsultantek kosmetycznych na 30 rynkach świata



Konsultantki kupują od firmy produkty, a otrzymują szkolenie i wsparcie organizacyjne.

Nikt nie ma nad sobą szefa, a gradacja stanowisk wskazuje, kto kogo wspiera wiedzą i doświadczeniem. Jest to więc gradacja mentorów.

Dwucyfrowe tempo rocznego wzrostu od powstania w 1963 roku
Obroty 2,4 miliarda \$ w roku 2007
Filia polska powstała w roku 2003.

Hierarchia mentorów

1. Niezależna konsultantka kosmetyczna
2. Starsza konsultantka kosmetyczna; 1-2 konsultantki w zespole
3. Gwiazda rekrutacji; 3-4 konsultantki w zespole
4. Lider zespołu; 5-7 aktywnych konsultantek w zespole
5. Przyszła dyrektor sprzedaży; co najmniej 8 aktywnych konsultantek
6. Niezależna dyrektor sprzedaży
7. Starsza dyrektor sprzedaży; 1-2 dyrektorów pierwszego pokolenia
8. Przyszła naczelną dyrektor sprzedaży; 3-4 dyrektorów p. pokolenia
9. Naczelną dyrektor sprzedaży; 5-7 dyrektorów p. pokolenia
10. Główną dyrektor sprzedaży; 8 dyrektorów p. pokolenia
11. Niezależna krajowa dyrektor sprzedaży

Począwszy do Gwiazdy Rekrutacji wypłacana jest prowizja od sprzedaży podopiecznych oraz własnej.

Narzędzia komunikacji

Mądrość tłumu czyli wprowadzenie do firmy 2.0



James Surowiecki,
Mądrość tłumu,
Hellion S.A. 2010

Ekonomicznym problemem społeczeństwa (...) jest problem wykorzystania wiedzy, której nikt nie posiada w całości.

Friedrich August von Hayek

KONKURS NA TARGU BYDŁA



West of England Fat Stock and Poultry Exhibition w Plymouth 1906

„Ile będzie ważył wół po tym, jak zostanie zaszlachtowany i sprawiony”

Wyniki badania Francisa Galtona:

- Głosy złożyło 787 osób
- Średnia z przewidywanej wagi wyniosła 542,2 kg
- W rzeczywistości mięso wołu ważyło 542,6 kg

HIPOTEZA

We właściwych warunkach grupy okazują się niezwykle inteligentne i są często mądrzejsze od najbardziej błyskotliwych swoich członków.

ZAGINIĘCIE ŁODZI PODWODNEJ USS SCORPION



Scorpion zaginął w roku 1968 na wodach Północnego Pacyfiku podczas powrotu z rutynowego rejsu patrolowego.

Na podstawie ostatniego znanego położenia Scorpiona obszar jego możliwej lokalizacji określono jako koło o średnicy 30 km.

John Caven zorganizował zespół do określenia położenia łodzi:

- zaproponował kilka hipotetycznych scenariuszy wypadku,
- zaprosił specjalistów z różnych dziedzin, a w tym matematyków, specjalistów od łodzi podwodnych i służb ratowniczych,
- członkowie zespołu niezależnie od siebie starali się ocenić położenie łodzi,
- zebrane wypowiedzi poddano obróbce statystycznej (Twierdzenie Bayesa),
- pięć miesięcy później Scorpiona znaleziono o 200 m od miejsca wskazanego przez członków zespołu.

KATASTROFA PROMU KOSMICZNEGO CHALLENGER



28 stycznia 1986 roku Challenger eksplodował w 74 sekundzie po starcie. Jako potencjalnych winnych tego wydarzenia określono cztery firmy:

1. Rockwell International – wahadłowiec i jego silniki,
2. Lockheed – wsparcie naziemne,
3. Martin Marietta – zewnętrzny zbiornik paliwa,
4. Morton Thiokol – rakieta nośna na paliwo stałe.

Spadki akcji na giełdzie w 21 minut po eksplozji:

1. Rockwell International – 6%
2. Lockheed – 5%
3. Martin Marietta – 3%
4. Morton Thiokol – awaryjne wstrzymanie handlu, godzinę później 6%, na koniec sesji 12%

Sześć miesięcy później ustalono, że przyczyną eksplozji były uszczelki w rakiecie nośnej firmy Morton Thiokol

CZY KAŻDY TŁUM JEST MĄDRY?

Cztery warunki mądrości tłumu:

1. różnorodność – każdy posiada nieco inne informacje,
2. niezależność – opinie nie są uzgadniane i nie odwołują się do wspólnej wiedzy,
3. decentralizacja – uczestnicy badania mają zróżnicowaną wiedzę co do jej obszaru (specjalności),
4. agregacja – istnieje mechanizm, który łączy prywatne sądy i przetwarza je w zbiorową decyzję

Bez agregacji tłum wie jedynie tyle, ile najmądrzejsza jego jednostka.

Amerykańskie służby wywiadowcze nie przewidziały ataku z 11 września nie z braku informacji, ale z braku agregacji.

W czasie wojny iracko-amerykańskiej obie armie charakteryzowały atrybuty 1, 2 i 3. Fedainom jednak zabrakło agregacji.

WIRTUALNE RYNKI PROGNOSTYCZE

Iowa Electronic Markets

<http://tippie.uiowa.edu/iem/>

Przykładowe reguły działania rynku „Wybory prezydenta USA”:

1. Każdy inwestor otwiera konto i wpłaca pewną kwotę, np. od 10\$ do 100\$. Przypuśćmy, że 5.000 inwestorów otworzyło konta o łącznej wartości 250.000\$
2. Akcje będące w obrocie dotyczą zwycięstwa wybranego kandydata. Operator rynku oferuje do sprzedaży pewną liczbę akcji każdego z kandydatów za jakąś cenę wyjściową.
3. Powstaje wtórny rynek akcji, na którym można je sprzedawać i kupować.
4. Po rozstrzygnięciu wyborów pula 250.000\$ jest dzielona pomiędzy wszystkie akcje wygrywającego kandydata i wypłacana posiadaczom akcji (zwycięzca bierze wszystko) lub dzielona pomiędzy akcje różnych kandydatów proporcjonalnie do wyników wyborów.

Prognozy rynku IEM okazują się trafniejsze od badań opinii publicznej prowadzonych metodami statystycznymi, mimo że grupa graczy najczęściej nie jest reprezentatywna dla społeczności elektoratu.

Firma 2.0

wykorzystanie technologii do jednoczenia ludzi



Andrew McAfee, *Firma 2.0 – sukces dzięki nowym narzędziom internetowym*

Syndrom Web 2.0

platforma komunikacyjna zastępuje komunikacyjny kanał

Kanały komunikacyjne:

- poczta
- telefon
- e-mail

Platformy komunikacyjne (przykłady):

- Goggle (3 mld stron)
- Wikipedia
- Delicious (dzielenie się linkami do stron)
- YouTube i Picasso
- Twitter
- FaceBook (40 mld zdjęć)
- Blogger
- chmura w Internecie

EFEKT PLATFORMY

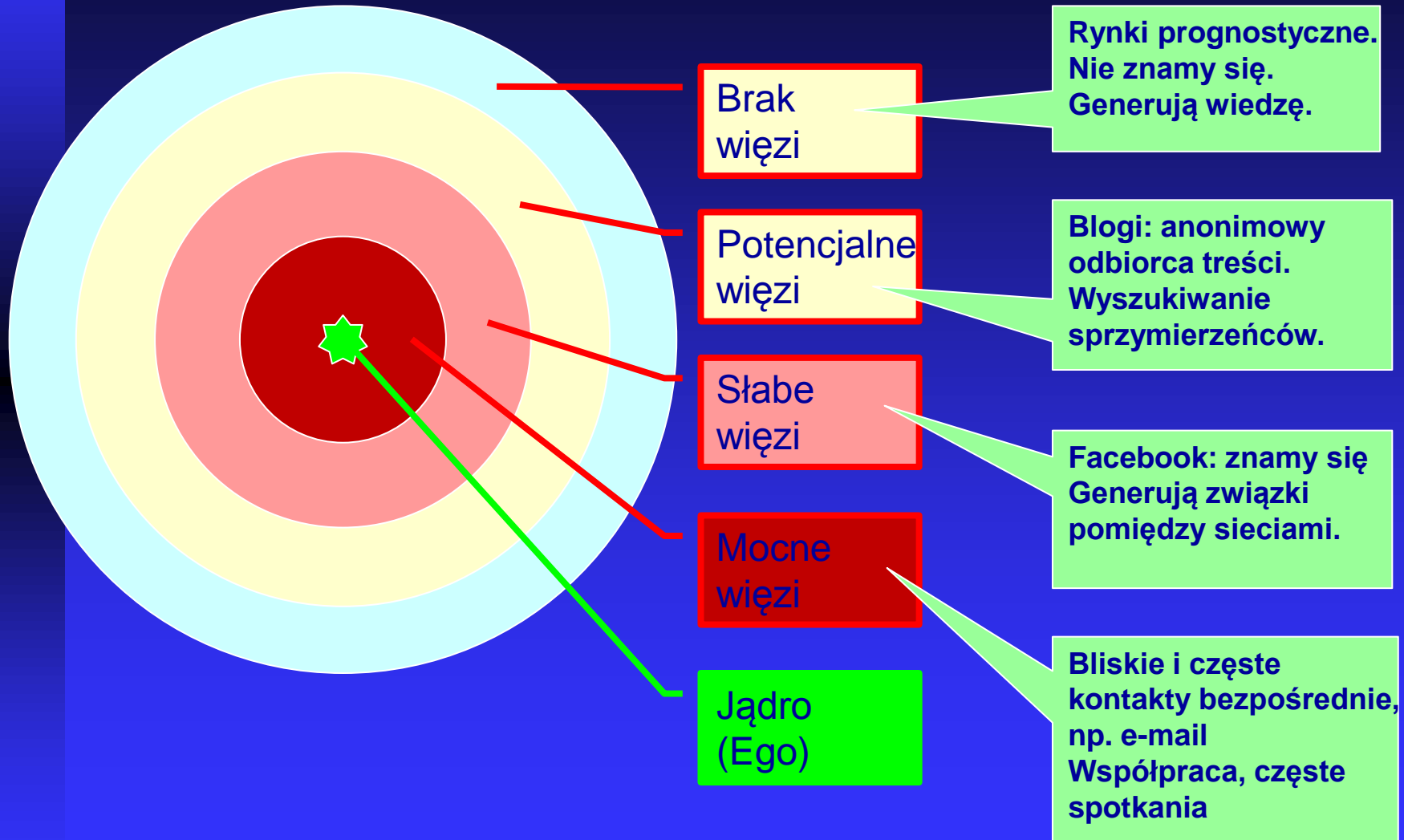
Platforma staje się bardziej atrakcyjna dla każdego z użytkowników w miarę przyciągania coraz większej ich liczby.

Kanały a platformy

KANAŁ	PLATFORMA
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Trzeba znać odbiorcę i jego obszar zainteresowań.<input type="checkbox"/> Jeżeli chcemy dotrzeć do wszystkich zainteresowanych musimy też dotrzeć do wielu niezainteresowanych (SPAM).	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Nie musimy znać odbiorców i ich obszarów zainteresowań.<input type="checkbox"/> Żaden z nich nie będzie otrzymywać informacji, których nie potrzebuje.
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Jeżeli chcemy otrzymywać informacje musimy znać i poinformować o tym wszystkie ich źródła.<input type="checkbox"/> Musimy pogodzić się z nieotrzymywaniem pewnych informacji.<input type="checkbox"/> Musimy pogodzić się z otrzymywaniem niechcianych informacji.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Nie musimy znać źródeł informacji.<input type="checkbox"/> Będziemy otrzymywać wszystkie pojawiające się i interesujące nas informacje<input type="checkbox"/> Nie musimy otrzymywać niechcianych informacji.
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Im więcej użytkowników korzysta z danego kanału, tym ten kanał jest mniej skuteczny (zjawisko zatykania się).	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Im więcej użytkowników korzysta w platformy, tym jest ona skuteczniejsza.

Pierścienie więzy w sieciowej społeczności

- siła słabych więzy -



ESSP

Emergent Social Software Platforms

Samoorganizujące się Społeczne Platformy Softwarowe

Firma 2.0 to firma wykorzystująca ESSP do osiągnięcia swoich celów

ATRYBUTY PLATFORMY ESSP OFEROWANE UŻYTKOWNIKOM:

1. **wyszukiwalność** – łatwość odnalezienia potrzebnej informacji,
2. **linkowalność** – możliwość tworzenia powiązań pomiędzy treściami,
3. **blogowalność** – możliwość umieszczania na platformie swoich treści,
4. **tagowalność** – możliwość kategoryzowania treści przez przypisywanie im tagów, np. jak w Delicious
5. **rozszerzalność** – zapamiętywanie przez platformę preferencji użytkownika, np. jak w Amazon: „osoby, które kupiły tę książkę...”,
6. **sygnalizowalność** – wysyłanie przez platformę informacji o pojawiających się nowych treściach, np. RSS (really simple syndication).

PRZYKŁADY ORGANIZACJI 2.0

1. Google
2. Bank inwestycyjny Dresdener Kleinwort Wasserstein
3. Directorate of National Intelligence
4. Wspólnota Wywiadów Stanów Zjednoczonych (utworzona po 11 września 2001)
5. VistaPrint
6. JM Stefko – drukarnia (firma rodzinna)

Jakie to wszystko odległe od codzienności armii pruskiej

