

# KONKUROWANIE W PŁASKIM ŚWIECIE

*Naszemu ojcu, Fungowi Hon Chu,  
który nauczył nas lojalności  
i wartości wzajemnych związków*  
**Victor i William Fungowie**

*Dinie, Johnowi i Lee,  
którzy nauczyli mnie jak duże jest znaczenie  
orkiestracji upoważnionych partnerów*  
**Jerry Wind**

Wharton School Publishing  
jest serią książek wydawanych wspólnie przez słynną  
**The Wharton School** (Szkoła Biznesu Uniwersytetu Pensylwania  
w Filadelfii) oraz **Pearson Education**. W publikowanych w USA  
rankingach najlepszych uczelni biznesowych Wharton od lat konkuruje  
o pierwsze miejsce z Harvard Business School,  
a Pearson to największy na świecie wydawca akademicki.

Te dwie renomowane instytucje edukacyjne połączyły siły w celu  
stworzenia serii książek poświęconych najważniejszym problemom  
współczesnego biznesu, działającego w warunkach eksplozji innowacji  
i informacji oraz głębokich i gwałtownych zmian spowodowanych  
rozwojem technicznym i globalizacją.

Najlepsi pracownicy naukowcy i praktycy  
z dziedziny organizacji i zarządzania proponują tematy i autorów,  
a każdy tytuł ukazujący się w serii Wharton School Publishing musi  
uzyskać akceptację Rady Wydawniczej serii.

Pearson Education wydaje poszczególne tytuły w serii  
i zajmuje się ich sprzedażą na całym świecie.

Więcej informacji o publikacjach dostępnych  
w serii Wharton School Publishing znajduje się na stronie

[www.whartonsp.com](http://www.whartonsp.com)

**Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania  
im. Leona Koźmińskiego** oraz **Wydawnictwa Akademickie  
i Profesjonalne** wspólnie przygotowały wydanie w języku polskim  
wybranych tytułów z tej znakomitej i prestiżowej serii.

Najnowsza książka Victora K. Funga, Williama K. Funga i Yorama  
(Jerry) Winda ***Konkurowanie w płaskim świecie. Budowanie  
przedsiębiorstw przystosowanych do płaskiego świata***  
jest trzecią publikacją w serii **Wharton School Publishing  
– Koźmiński Przedsiębiorczość i Zarządzanie**.

Wcześniej ukazały się ***Marketing w sektorze publicznym***,  
***Mapa drogowa wyższej efektywności*** prof. Philipa Kotlera  
i Nancy Lee oraz ***Projektowanie ideału. Kształtowanie  
przyszłości organizacji*** R.L. Ackoffa, J. Magidsona  
i H.J. Addisona.

Więcej informacji o tych książkach i kolejnych tytułach  
znajduje się na stronach internetowych

[www.kozminski.edu.pl](http://www.kozminski.edu.pl)

oraz

[www.waip.com.pl](http://www.waip.com.pl)

 Wharton School Publishing

VICTOR K. FUNG  
WILLIAM K. FUNG  
YORAM (JERRY) WIND

# KONKUROWANIE W PŁASKIM ŚWIECIE

Budowanie przedsiębiorstw  
przystosowanych do płaskiego świata

Przełożył Andrzej Ehrlich

Przedsiębiorczość i Zarządzanie



KOŹMIŃSKI

Authorized translation from the English language edition, entitled: *COMPETING IN A FLAT WORLD: BUILDING ENTERPRISES FOR A BORDERLESS WORLD*, First Edition, ISBN 0132332906, by Victor K. Fung, William K. Fung, and Yoram (Jerry) Wind, published by Pearson Education, Inc. publishing as Wharton School Publishing Copyright © 2008 by Pearson Education, Inc. publishing as Wharton School Publishing Upper Saddle River, New Jersey 07458

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. Polish language edition published by Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Copyright © 2008

Autoryzowane tłumaczenie z języka angielskiego książki zatytułowanej *KONKUROWANIE W PŁASKIM ŚWIECIE. BUDOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW PRZYSTOSOWANYCH DO PŁASKIEGO ŚWIATA*, wydanie pierwsze, ISBN 0132332906, autorzy Victor K. Fung, William K. Fung i Yoram (Jerry) Wind, wydanej przez Pearson Education, Inc. w serii Wharton School Publishing Copyright © 2008 Pearson Education, Inc. publishing as Wharton School Publishing Upper Saddle River, New Jersey 07458

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 bez zgody Pearson Education, Inc. powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji. Wydanie w języku polskim nakładem Wydawnictw Akademickich i Profesjonalnych, Copyright © 2008

Copyright © by Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne  
Copyright © by Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego  
Warszawa 2008

Wydawca: *Bożena Kućmierowska*  
Redaktor merytoryczny: *Anita Sosnowska*  
Projekt okładki, stron tytułowych i opracowanie typograficzne: *Jacek Staszewski*

ISBN 978-83-60807-69-9  
ISBN 978-83-89437-85-3

Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o.  
Grupa Kapitałowa WSiP S.A.  
00-696 Warszawa ul. J. Pankiewicza 3  
[www.waip.com.pl](http://www.waip.com.pl)

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania  
im. Leona Koźmińskiego  
03-301 Warszawa ul. Jagiellońska 57/59  
[www.kozminski.edu.pl](http://www.kozminski.edu.pl)

Wydanie pierwsze  
Arkuszy drukarskich: 15  
Skład i łamanie: ILLUSTRIS-FOTOSERWIS  
Druk i oprawa: DRUK-INTRO S.A., Inowrocław

# Spis treści

<b>Przedmowa do wydania polskiego</b> .....	11
<b>Podziękowania</b> .....	13
<b>O autorach</b> .....	15
<b>Przedmowa</b>	
<b>Konkurowanie w płaskim świecie</b> .....	17
<b>ROZDZIAŁ 1</b>	
<b>Imperatyw orkiestracji</b> .....	21
Wyzwanie Globalizacji 3.0 .....	23
Zrywanie dachu z fabryki .....	25
Zwiększanie elastyczności: wyodrębnianie łańcuchów dostaw z sieci .....	28
Orkiestracja sieci w działaniu .....	30
Orkiestracja – najbardziej widoczna, kiedy jest nieobecna .....	31
Szerokie możliwości orkiestracji .....	34
Trojaka rola orkiestracji sieci .....	35
Rola nr 1. Projektowanie sieci i zarządzanie nimi .....	36
Rola nr 2. Sprawowanie kontroli poprzez upewnianie .....	37
Rola nr 3. Stwarzanie wartości poprzez integrację .....	37
Mnożnik .....	38
Wyboje, góry i autostrady – potrzeba równowagi .....	38
Nie gdzie, lecz jak .....	40
Orkiestruj albo bądź przedmiotem orkiestracji .....	40
<b>CZĘŚĆ I</b>	
<b>Przedmiot uwagi: firma i sieć</b> .....	43
<b>ROZDZIAŁ 2</b>	
<b>Orkiestruj sieć</b> .....	44

## 6

Czym jest orkiestracja sieci? .....	45
Ograniczenia wynikające z własności .....	47
Co „to” jest? Gdzie „to” jest? .....	49
Mit integracji pionowej .....	51
Globalne rozproszenie – dlaczego <i>Tickle Me Elmo</i> nie narodził się na Manhattanie .....	52
Złudzenie deficytów handlowych .....	54
Znaczenie dyrygenta .....	55
Dwa rodzaje sieci: stała albo elastyczna .....	56
Dzielenie się wartością ekonomiczną .....	57
Dyrygent na czele orkiestry .....	59

### ROZDZIAŁ 3

<b>Konkuruj z sieciami</b> .....	<b>61</b>
Nowa konkurencja .....	63
Ulepszanie sieci .....	65
Mądrość sieci .....	67
Poza najtańszą igłę – logika sieci .....	69
Lalka <i>Baby Talk</i> : Uzyskanie dostępu do zdolności najlepszych w swojej klasie .....	70
Jedenasty września i SARS: budowanie odporności .....	72
Dwa miliony choinek: przyspieszanie .....	73
Ulepszanie prognozowania: zwiększanie elastyczności reakcji .....	75
Guziki z wzorami kwiatowymi: odkrywanie nowych zasobów .....	76
Utrzymanie ciągłości dostaw do Republiki Południowej Afryki: radzenie sobie ze zmieniającymi się przepisami w handlu globalnym ...	76
RFID: tworzenie standardów .....	77
Powstawanie skupisk w płaskim świecie .....	77
Solidna sieć .....	79
Zaufanie i relacje wzajemne .....	80
Maczeta i osobisty asystent cyfrowy .....	81

### CZĘŚĆ II

<b>Zarządzanie: sprawowanie kontroli i upełnomocnianie ...</b>	<b>83</b>
--	-----------

### ROZDZIAŁ 4

<b>Przyjmuj odpowiedzialność za całą sieć – niezależnie od tego, czy jest twoją własnością, czy nie ....</b>	<b>84</b>
W płaskim świecie istnieje większa przejrzystość .....	85
Pilnowanie fabryki .....	87
Zajmowanie się źródłową przyczyną: kontrola bez własności .....	88
Opracowanie kodeksu postępowania .....	89

Rygorystyczne monitorowanie .....	90
Przewidywanie .....	91
Egzekwowanie odpowiedzialności .....	92
Tworzenie kontekstu .....	92
Wydłużanie łańcucha dostaw: zwroty, recykling, ponowne wykorzystanie .....	93
Szersze spojrzenie na firmę .....	95

## ROZDZIAŁ 5

<b>Upelnomocnij „małych Johnów Wayne’ów” do tworzenia dużych-małych firm .....</b>	<b>98</b>
Niebezpieczeństwa na rubieżach płaskiego świata .....	99
Duch rubieży .....	101
Inkasowanie i zachęty .....	102
Zasady działania i kultura .....	103
Tworzenie przedsiębiorstw typu „włącz i pracuj” .....	104
Sznur wozów: biura zaplecza i pośrednie .....	106
Dlaczego nie stosować outsourcingu? .....	107
Przechodzenie do pośredniego biura .....	108
Ułatwianie wzrostu .....	109
W jaki sposób podbito Zachód (i Wschód) – wypożyczenie tygrysa w skrzydła .....	111

## ROZDZIAŁ 6

<b>Wprowadź napięte plany trzyletnie, aby doprowadzić do równowagi między stabilizacją i odnową .....</b>	<b>113</b>
Problemy związane z ruchomymi celami .....	114
Stabilizacja i odnowa .....	115
Siła napiętych celów .....	116
Gdzie jest kij? Żadnych kar za brak osiągnięcia celów .....	120
Formułowanie planu .....	121
1. Nakreślanie scenariuszy na następne trzy lata .....	122
2. Ustalanie wizji i wyznaczanie napiętych celów .....	123
3. Stosowanie planowania wstecznego do opracowania strategii wypełniania luk .....	122
4. Opracowanie architektury organizacji .....	124
5. Opracowanie planu wdrożenia .....	124
Planowanie w sieciach .....	124
Nowa organizacja co trzy lata .....	125

## ROZDZIAŁ 7

<b>Buduj firmę wokół klienta</b> .....	128
Wylansowanie nowej dziedziny działalności .....	129
Klienci wywołujący łańcuchy dostaw .....	130
Wspólne zaopatrywanie się z konsumentami .....	131
Rozumienie i ubieganie klientów .....	133
Narastająca indywidualizacja .....	134
Angażowanie się we wspólne opracowanie wyrobów .....	135
Dlaczego nie doszło do eliminacji pośrednictwa – potrzeba ścisłych związków .....	137
Budowanie wąskich i głębokich relacji .....	137
Technika na usługach biznesu .....	139
Klienci są nową osią płaskiego świata .....	141

## ROZDZIAŁ 8

**Stosuj regułę 30/70, aby tworzyć organizacje**

<b>luźno-ściśle</b> .....	143
Luźne sprzężenia .....	145
Korzystanie z nabywania wiedzy .....	146
Korzystanie z kapitału .....	147
Korzyści dla dostawców: demokratyzacja sieci .....	148
Budowanie i rozszerzanie relacji z dostawcami .....	150
Znajomość silnych stron dostawców .....	151
Budowanie zdolności sieci .....	151
Wykuwanie połączeń z dostawcami .....	151
Luźne, ale nie niefrasobliwe .....	153

## CZĘŚĆ III

<b>Tworzenie wartości – specjalizacja i integracja</b> .....	155
--	-----

## ROZDZIAŁ 9

**Przechwyć „3 miękkie dolary” dzięki spojrzeniu**

<b>poza fabrykę</b> .....	156
Możliwości przechwycenia „miękkich dolarów” .....	158
Zwiększanie sprawności: kontenery i bezbłędne wykonanie .....	159
Ulepszanie koordynacji: minimalizowanie obniżek cen .....	160
Twórcze przemyślenie łańcucha dostaw .....	161
Przejęcie większej części łańcucha .....	163
Gra o wyższe stawki .....	163



## ROZDZIAŁ 10

<b>Sprzedawaj u źródła, budując mosty między marketingiem i operacjami</b> .....	166
Od programowania outsourcingu do sprzedaży generatorów w Indiach .....	167
Burzenie murów między marketingiem a działalnością operacyjną .....	168
Okazje powstające na wschodzących rynkach .....	170
Rynki idą za fabrykami .....	171
Wykorzystanie okazji przy unikaniu widmowych galerii .....	172
Przepisy i polityka państwa .....	173
Zagrożenia .....	175
Znajomość konkurencji .....	175
Szczegółowa wiedza o miejscowych rynkach .....	175
Przesunięcia na rynkach .....	176
Łączenie różnych światów .....	178

## CZĘŚĆ IV

<b>Wnioski dotyczące polityki i praktyki</b> .....	181
--	-----

## ROZDZIAŁ 11

<b>Polityka: budowanie biznesu bez granic w świecie państw narodowych</b> .....	182
Nowe jedwabne szlaki .....	183
Prawne góry i autostrady .....	184
Narastająca złożoność i układy dwustronne .....	185
Przewaga konkurencyjna krajów .....	186
Demokratyzacja handlu .....	187
Decydowanie gdzie prowadzić grę .....	189
Kraj pochodzenia – potrzeba nowego języka .....	190
Samochody Ferrari na polnych drogach .....	191

## ROZDZIAŁ 12

<b>Praktyka: dźwignia do poruszenia ziemi</b> .....	193
Przemysł od nowa działalności firmy .....	194
Płaski świat wymaga orkiestracji sieci .....	194
Możliwości orkiestracji sieci .....	195
Sieć autobusowa Google'a – szersze spojrzenie na firmę .....	196
Budowanie współpracujących sieci, aby natrafić na żyłę złota .....	197
Orkiestracja sieci konsumenckich i społecznych .....	199
Nike + iPod: innowacyjne połączenia .....	200

Poza biznes .....	201
Doprowadzanie do równowagi w płasko-okrągłym świecie .....	203
Doprowadzanie do równowagi między firmą a siecią .....	204
Doprowadzanie do równowagi między sprawowaniem kontroli a upelnomocnieniem .....	205
Doprowadzanie do równowagi między specjalizacją a integracją .....	207
Uczestniczenie w sieciach .....	208
Kierowanie sieciami .....	209
Coraz bardziej spłaszczający się świat .....	210
<b>Zakończenie: czy jesteś gotów iść na całość w konkurowaniu?</b> .....	212
Plan działania .....	213
Co powinieneś robić w następnej kolejności? .....	213
W jaki sposób osiągnąć opłacalny wzrost? .....	215
W jaki sposób możesz zdobyć kompetencje potrzebne ci do konkurowania? .....	216
Spojrzenie na nowy świat .....	219
Ewoluujący świat .....	221
<b>Załącznik</b> .....	222
O Li & Fungu .....	222
<b>Indeks</b> .....	225

## Przedmowa do wydania polskiego

---

Mówi się, że ludzie zajmujący się biznesem dzielą się na tych, którzy go robią i na tych, którzy go badają i uczą. Masz przed sobą Czytelniku książkę napisaną przez autorów, którzy zarówno umieją, jak i wiedzą. Książkę, która jest rezultatem zarówno intelektualnej drogi, jak i biznesowego wyzwania.

O czym jest ta książka? Oczywiście o firmie Li & Fung. Ale sądzę, że jest przede wszystkim o relacjach w biznesie i o tym, że można odnieść sukces kierując się prostymi regułami.

Czytając tę książkę myślałem, że właściwie wszystko jest proste. Trzeba po prostu mieć technologię informacyjną, pokój i spokój oraz zaufanie – i tak można stworzyć firmę, mającą ponad 8000 partnerów na świecie. A co z ludźmi? Co z opisywanymi wielokrotnie cechami kultury nastawionej propartnersko, ceremonialnej, przesyconej konfucjanizmem. Jest. Jak piszą autorzy „relacje międzyludzkie w biznesie, jak w większości pozostałych dziedzin są najważniejsze”. Piszą o relacjach wąskich i głębokich, między wieloma ludźmi, na wielu szczeblach, w wielu organizacjach. Myślę, że budując Web2, e-biznes itp. warto o tym pamiętać.

Najważniejszym słowem w książce jest „orkiestrator”. To on właśnie buduje i nadaje sens sieci, to on kształtuje, pielęgnuje i dba o relacje. Sieć – w rozumieniu Li & Fung – istnieje właśnie dzięki orkiestratorowi. Przyjrzyjmy się tej kluczowej postaci. Otóż orkiestrator jest kimś, kto stoi między kompozytorem a dyrygentem i orkiestrą. Czasami przenosi po prostu na partyturę zapiski kompozytora. Często jednak to on właśnie rozpisuje utwór na poszczególne grupy instrumentów czy wręcz na poszczególne instrumenty. Proszę posłuchać *Obrazków z wystawy* w oryginale fortepianowym i zorkiestrowanych na orkiestrę symfoniczną – to świetny sposób, aby docenić rolę orkiestratora. Firma Li & Fung nie jest jedynie świetnym dyrygentem, kierującym wykonaniem napisanego wcześniej utworu. Ona tworzy ten utwór, aby jego konkretne brzmienie dostosowane było do gustów i potrzeb klientów.

Warto zwrócić uwagę na to, jak ogromnej wiedzy, jak ogromnego wysiłku wymaga rozpisanie konkretnego pomysłu (potrzeby klienta) na poszczególnych wykonawców. Li & Fung to najlepszy dowód na potęgę zasobów niematerialnych i wagę zarządzania wiedzą.

To tyle o warstwie „umieją”. Autorzy także „wiedzą”. Bardzo starannie i szczegółowo prezentują w kolejnych rozdziałach zasady, koncepcje teoretyczne leżące u podstaw sukcesu. Piszą o ograniczeniach wynikających z własności, konieczności planowania, regułach nagradzania i motywowania przez upelnomocnianie „małych Johnów Waynów”, roli stabilizacji w kształtowaniu relacji a także strukturze organizacyjnej. Podkreślają spójność całego systemu, w którym poszczególne elementy wzmacniają się nawzajem.

Myślę, że jedną z najważniejszych cech dobrych książek jest odnoszenie się do innych dobrych książek i wtrącanie znajdujących się tam pomysłów do swoich rozważań. Dzięki temu każdy z nas może zadać sobie pytanie: a może warto sięgnąć po Friedmana, Surowieckiego, Rheingolda, Ackoffa czy Don Tapscotta, żeby wymienić tylko niektórych.

Można i warto czytać książkę także jako dowód na to, że nie trzeba być wielką, międzynarodową korporacją zatrudniającą setki tysięcy ludzi aby odnieść sukces. Trzeba mieć pomysł i konsekwentnie wprowadzać go w życie, czyli trzeba wiedzieć i umieć.

*prof. Robert Rządca  
Katedra Strategii  
Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości  
i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego*

## Podziękowania

---

Przede wszystkim miło nam wyrazić uznanie dla Chang Ka Mun i Helen Chin z Ośrodka Badawczego Li & Funga za ich ciężką pracę oraz podziękować im za wszechstronną pomoc w badaniach i w zbieraniu informacji w trakcie całego procesu. Jesteśmy też wdzięczni wielu naszym partnerom, którzy pomogli nam w tworzeniu tej sieci i dzielili się swoimi spostrzeżeniami, wykorzystanymi przez nas w książce, w tym zwłaszcza Bobowi Weinbergowi z KB Toys i Mike'owi Mayo z Gymboree. Dziękujemy wielu liderom z Li & Funga za podzielenie się z nami swoimi historiami oraz poglądami na orkiestrację sieci, a także na działalność Li & Funga. Jesteśmy szczególnie wdzięczni Bruce'owi Rockowitzowi, Henry'emu Chanowi, Danny'emu Lau i Fredowi Ipowi za ich zaangażowanie, oraz Bobowi Adamsowi, Markowi Compagnonowi, Rickowi Darlingowi, Dowowi Famulakowi, Tomowi Haugenowi, Albertowi Ipowi, Pak Chi Kinowi, Stewartowi Kwokowi, Alice Lai, Frankowi Leongowi, Irene Leong, Wai Ping Leungowi, Jasmine Lim, Emily Mak, Gerardowi Raymondowi, Alice Robinson, Ronowi Scholefieldowi, Fredzie Tong, Allanowi Wongowi, Kitty Wong, Richardowi Yeungowi, Edwardowi Yimowi, Angusowi Yiu i Oscarowi Yiu za ich wkład.

Wielu kolegów i recenzentów pomogło nam ulepszyć tę książkę. Szczególnie, Paul Kleindorfer, Collin Crook, Len Lindegren, Roy Carriker i Marcus Pratini de Moraes czynnie zaangażowali się w odkrywanie rubieży „nowej teorii firmy” i w trakcie całego procesu na wiele wielkich i małych sposobów wywarli wpływ na to przedsięwzięcie.

Bez niezmiennej wiary Tima Moore'a z Wharton School Publishing i bez jego wskazówek książka ta nie ukazałaby się w swojej obecnej postaci. Korzystaliśmy też z aktywnego zaangażowania Russa Halla i Boba Wallace'a, a także innych recenzentów. Dziękujemy również Katherine Rohan za jej wielką pomoc i konstruktywne uwagi o rękopisie.

Na koniec, nie zdołalibyśmy opracować tej książki bez zaangażowania Roberta Gunthera, który przeprowadzał wywiady oraz pisał, redagował i współpracował z autorami w Hongkongu i Filadelfii w trakcie wielu kolejnych wersji rękopisu. Jesteśmy bardzo wdzięczni za jego liczne przyczynki do tej pracy.

## O autorach

---

**Dr Victor K. Fung** jest prezesem grupy Li & Fung. Jest wiceprzewodniczącym Międzynarodowej Izby Handlu. Uzyskał doktorat na Uniwersytecie Harvarda.

**Dr William K. Fung** jest dyrektorem zarządzającym grupy Li & Fung. Był przewodniczącym Generalnej Izby Handlu w Hongkongu i przewodniczącym Stowarzyszenia Eksporterów Hongkongu. Uzyskał dyplom MBA Harvard Business School.

**Yoram (Jerry) Wind**, profesor Wharton School Uniwersytetu Pensylwanii, jest ekspertem, konsultantem i wykładowcą w sprawach zachowań w zakupach biznesowych, segmentacji rynku, oraz strategii marketingu. Między innymi był współautorem książki *The Power of Impossible Thinking* (*Potęga niemożliwego myślenia*). Uzyskał doktorat na Uniwersytecie Stanforda.





# Przedmowa

---

## Konkurowanie w płaskim świecie

Jak wskazuje Thomas Friedman w swojej książce *The World Is Flat* (*Świat jest płaski*), konwergencja technologii, globalizacji i innych sił przekształciła nasze sposoby pracy. Indie, Chiny oraz inne kraje odgrywają coraz większą rolę w globalnym łańcuchu dostaw wyrobów przemysłowych i usług<sup>1</sup>. Geografia, chociaż niepozbawiona znaczenia, nie jest już taką przeszkodą jak niegdyś, a firmy mogą rozciągać swoją produkcję, obsługę klientów i pozostałe procesy biznesowe na cały świat. Rozproszenie łańcucha dostaw stwarza ogromne możliwości zmiany sposobu prowadzenia biznesu oraz sposobu projektowania naszych firm i prowadzenia ich – jeżeli będziemy przygotowani do sprostania temu wyzwaniu.

Firma Li & Fung pracuje w tym płaskim świecie od początku lat 80. XX wieku – na długo przed tym, nim został tak nazwany – i obecnie co roku dostarcza ponad dwa miliardy sztuk odzieży, zabawek i innych wyrobów konsumpcyjnych. Li & Fung zaopatruje w odzież i inne towary konsumpcyjne o wartości ponad 8 miliardów USD najlepsze światowe marki. W roku 2006, w setną rocznicę swojego założenia, Li & Fung był największą firmą zaopatrzeniową na świecie, rosnącą w ciągu ostatnich 14 lat w tempie 23% rocznie.

Jednakże Li & Fung nie jest właścicielem ani jednej fabryki. Jest to płaskie przedsiębiorstwo w płaskim świecie. Firma rozpoczęła działalność jako pośrednik handlowy w Kantonie (chińskie Guangzhou) w 1906 roku, za czasów dynastii Cing, i przekształciła się w eksportera z centralą w Hongkongu, a następnie w korporację wielonarodową. Na koniec,

---

<sup>1</sup> Th. Friedman, *The World Is Flat. A Short History of the 21<sup>st</sup> Century*, Allen Lane, London 2005. Wydanie polskie: *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*, Dom wydawniczy Rebis, Poznań 2006.

firma ponownie wynalazła siebie, aby odgrywać w płaskim świecie nową rolę orkiestratora sieci<sup>2</sup>. Obecnie Li & Fung orkiestruje sieć obejmującą ponad 8300 dostawców obsługiwanych przez ponad 70 biur zaopatrzenia, zlokalizowanych w ponad 40 krajach i terytoriach. Firma pośrednio zapewnia zatrudnienie ponad 2 milionom osób w swojej sieci dostawców, ale na jej liście płac znajduje się mniej niż 0,5% spośród nich<sup>3</sup>. Przy takiej, odchudzonej strukturze firmy, każdy z jej własnych pracowników generuje sprzedaż o wartości około 1 miliona dolarów, uzyskując rentowność aktywów przekraczającą 38% rocznie. Jako spółka rodzinna na styku Wschodu i Zachodu, firma jest zarazem głęboko tradycyjna i z gruntu nowoczesna. Magazyn „Wired”, doceniając twórczą myśl i wykorzystanie techniki informacyjnej u Li & Funga, umieścił ją w swoim wykazie *Wired 40* na 2005 rok, wśród młodych, nowo powstałych firm, takich jak Google, Apple i Amazon.

Z biegiem lat innowacje wprowadzone przez Li & Funga przyciągnęły uwagę naukowców i dziennikarzy, stając się przedmiotem studiów przypadków w szkołach biznesu oraz wielu artykułów i książek<sup>4</sup>. Mamy obecnie przyjemność podzielić się bardziej szczegółowymi spostrzeżeniami na temat transformacji firmy i rozważyć, w jaki sposób spostrzeżenia te mogłyby pomóc innym przedsiębiorcom w konkurowaniu w płaskim świecie. Victor i William Fung byli pionierami tych transformacji w firmie handlowej założonej przez ich dziadka, pana Fung Pak-liu. Jerry Wind, profesor Wharton School, współpracuje z nimi od 1998 roku nad analizą

<sup>2</sup> John Hagel i John Seely Brown wprowadzili określenie *process orchestrator* (orkiestrator procesu) w opracowanych na podstawie modelu Li & Funga artykułach i w książce *The Only Sustainable Edge: Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization (Jedyna przewaga możliwa do utrzymania: dlaczego strategia biznesu zależy od produktywnego tarcia i od dynamicznej specjalizacji)*, Harvard Business School Press, Boston 2005. Wcześniej Peter Drucker posłużył się pojęciami „dyrygenta” i „orkiestry” do opisanego przywództwa w warunkach spłaszczającej się organizacji. [Wyraz „orkiestrator” w polskiej leksykografii pojawia się m.in. w *Nowym słowniku ortograficznym PWN* pod red. prof. Edwarda Polańskiego, Warszawa 1997 (uwaga tłum.).]

<sup>3</sup> W całej grupie Li & Funga (z uwzględnieniem handlu zaopatrzeniowego i detalicznego oraz dystrybucji) jest zatrudnionych 24 000 osób, zaś w grupie handlu zaopatrzeniowego (czyli Li & Fung Limited) około 10 000 osób, przychody zaś tej grupy w 2006 roku wynosiły nieco ponad 8,7 miliardów dolarów. W całej książce wzmianki o Li & Fungu dotyczą operacji w handlu zaopatrzeniowym, prowadzonym przez tę firmę.

<sup>4</sup> Wśród licznych artykułów znajduje się między innymi wywiad Joan Magretty z Victorem Fungiem, *Fast, Global and Entrepreneurial: Supply Chain Management, Hong Kong Style (Szybkie, globalne i przedsiębiorcze: zarządzanie łańcuchem dostaw w stylu Hongkongu)*, „Harvard Business Review” September-October 1998; oraz seria studiów przypadków Harvard Business School od 1996 roku do dziś (w tym 9-396-075, N1-396-107, N1-396-140, 9-398-092, 9-302-075, 9-601-072). Jak już wspomniano, model Li & Funga został też obszernie przedstawiony w książce Johna Hagela i Johna Seely Browna, *The Only Sustainable Edge*. Firmie poświęcono wiele artykułów, zamieszczonych w największych czasopiśmie i dziennikach.

strategii, prowadzoną w firmie co trzy lata, a także przedstawia szerszy punkt widzenia wynikający z badań i praktyki.

Płaski świat obnażył korporację. Przełamał tradycyjne granice państwowe i organizacyjne. Rzucił nam wyzwanie dotyczące sposobu w jaki patrzymy na wszystko, od przedsiębiorstw do państw, i jak wszystkim kierujemy. Firmy zajmujące się produkcją przemysłową przekonują się, że innowacje i zmiany w myśleniu mają dla nich bezpośrednie znaczenie. Jednakże ich wpływ nie ogranicza się do produkcji przemysłowej ani do firm prowadzących działalność za granicą. Zasada orkiestracji sieci odnosi się do dowolnych organizacji i dowolnych sektorów (także usługowych), które chcą korzystać z okazji stwarzanych przez siły prowadzące do spłaszczenia naszego świata. Zasady orkiestracji sieci, przedstawione w tej książce, znajdują zastosowanie w wielu dziedzinach, od zarządzania przymierzami strategicznymi (które jak dotychczas mogą się wykazać niewielkimi sukcesami) do usług, otwartej innowacji i wspólnego marketingu<sup>5</sup>.

W chwili, kiedy to czytasz, statki i samoloty towarowe krążą po naszej planecie. Szybkie sieci informacyjne błyskawicznie przenoszą po całej kuli ziemskiej głosy, informacje i miliardy dolarów. Kiedy patrzymy przez okna sali konferencyjnej Li & Fung na trzydziestym piętrze Alexandra House, gdzie pracowaliśmy nad tą książką, możemy zobaczyć statki towarowe wpływające i wypływające z portu w Hongkongu. Wre tam nieustanny ruch, a tempo handlu wciąż wzrasta i ewoluuje. Każdego dnia widok się zmienia. Zajęcie miejsca w pierwszym rzędzie i obserwowanie pojawiania się tego płaskiego świata oraz możliwość czynnego uczestniczenia w jego rozwoju było dla nas ogromną przygodą i źródłem nauki.

Statki towarowe łączą, w nowych i zmieniających się konfiguracjach, rozmaite miejsca na świecie, które nigdy wcześniej nie były ze sobą połączone. Statki i samoloty krążące po całym świecie przekształcają sieci nerwowe handlu. W jaki sposób Twoje myślenie powinno się zmienić, żebyś mógł dotrzymać kroku zachodzącym wydarzeniom? W jakim stopniu rozumiesz konsekwencje wynikające z płaskiego świata dla Twojego własnego przedsiębiorstwa?

Płaski świat już istnieje. Organizacje, które mogą się do niego przyłączyć i zrozumieć w jaki sposób funkcjonuje, przekonują się, że stwarza im wiele nowych możliwości. Te, które nie zdołają dostatecznie szybko dostosować się do nowych realiów, pozostaną w tyle albo zostaną

<sup>5</sup> Z badań wynika, że niemal połowa strategicznych przymierzy kończy się niepowodzeniem. Firmy, które osiągnęły najlepsze wyniki, zorganizowały wyspecjalizowane działy do zarządzania takimi przymierzami. Przykładowo, zob. J.H. Dyer, P. Kale, H. Singh, *How To Make Strategic Alliances Work (Jak doprowadzić do skuteczności przymierzy strategicznych)*, „Sloan Management Review” Summer 2001, Vol. 42, No. 4, p. 37-43.

wykupione przez te, które nauczyły się konkurowania w płaskim świecie. Możliwości są tak wielkie, jak cała kula ziemską. W jaki sposób powinniśmy zmieniać swoją organizację, swoje zarządzanie i swoje nastawienie, żeby je wykorzystać?

*Victor K. Fung*  
*William K. Fung*  
*Yoram (Jerry) Wind*

# 1 Imperatyw orkiestracji

W latach 70. XX wieku firma The Limited rozpoczęła współpracę z Li & Fungiem, który miał być źródłem zaopatrzenia w odzież. Aby skrócić cykle w swoich łańcuchach dostaw, prezes i dyrektor naczelny The Limited, Les Wexner, określił maksymalny czas wykonania dowolnego zamówienia na 30 dni. Był to termin absolutny, niezależnie od tego, czy chodziło o 5 tysięcy czy o 200 tysięcy sztuk. Był to jeden ze sposobów wprowadzenia przez Wexnera koncepcji szybkiego reagowania na zamówienie w produkcji (ang. *quick-response manufacturing*). Aby zapewnić dotrzymanie tych napiętych terminów, Li & Fung przyjął jako normalną praktykę sprawdzanie możliwości wielu fabryk i utrzymywanie tych fabryk w gotowości, zanim The Limited podejmie decyzję co do wielkości zamówienia. Dzięki temu, Li & Fung mógł zarezerwować sobie dostateczną zdolność produkcyjną, żeby móc szybko reagować. Jeżeli okazałoby się, że zamówienie jest duże, Li & Fung korzystałby z kilku fabryk do równoległej produkcji objętych nim wyrobów. Żeby wyroby wyglądały tak, jak gdyby zostały wykonane w jednej fabryce, Li & Fung musiał sprawować kontrolę nad surowcami, materiałami wykończeniowymi i wykrojami stosowanymi w każdej z fabryk.

Kiedy wyroby odzieżowe docierały do centrum dystrybucji The Limited w Columbus w stanie Ohio, w każdym pudle znajdowały się koszule (czy inne towary) w jednym rozmiarze, kolorze i wzorze. Z chwilą ich dostarczenia do tego centrum, najpierw rozpakowywano pudła i rozmieszczano koszule na półkach według rozmiarów. Następnie pracownicy magazynu zdejmowali je z półek, doczepiali odpowiednie etykiety oraz metki z cenami i pakowali je do nowych pudeł, żeby przygotować odpowiedni asortyment przeznaczony do poszczególnych sklepów. Był to proces, który niekiedy zajmował do dwóch tygodni, przy czym pracownicy byli wynagradzani według stawek amerykańskich. Producenci na drugim końcu świata spieszyli się, żeby wyprodukować wyroby w ciągu 30 dni, ale później koszule przez taki sam okres podróżowały w ładowniach statku,

a następnie jeszcze przez dwa tygodnie czekały w centrum dystrybucji, zanim w końcu dotarły do sklepów i do klientów.

Wówczas obydwie firmy – The Limited i Li & Fung – opracowały pionierskie rozwiązania, które zmieniły łańcuch dostaw. Po pierwsze, często korzystały z transportu lotniczego. Po drugie, co być może było ważniejsze, zamiast kompletowania i pakowania wyrobów przeznaczonych do poszczególnych sklepów w centrum dystrybucji, przyjęły rozwiązanie, zgodnie z którym partie asortymentowe kompletowano w fabryce w Azji. W miarę schodzenia z linii produkcyjnej koszul o rozmaitych rozmiarach i kolorach, pakowano je w typowe asortymenty i opatrywano w kody kreskowe (później w pudłach stosowano wywieszki RFI – ang. *radio frequency identification tags*, wywieszki z rozpoznawaną częstotliwością radiową). The Limited przesyłał też swoje metki z amerykańskimi cenami, a robotnicy w fabryce doczepiali je do wyrobów przed ich wysłaniem do centrum dystrybucji sieci detalicznej w Stanach Zjednoczonych.

To oznaczało, że zamiast poświęcania dwóch tygodni na pakowanie i etykietowanie pudeł w centrum dystrybucji, można je było odebrać w jednej bramie, a przez drugą załadować do mniejszych ciężarówek, przewożących je do sklepów. Narodziło się przeładowywanie (ang. *cross-docking*). Pudła zapakowane w fabrykach docierały do sklepów, a następnie towary trafiały bezpośrednio na półki. Skrócenie procesu o parę tygodni miało ogromne znaczenie we wrażliwym na czas sektorze odzieżowym. Dzięki kodom kreskowym, system umożliwiał nawet dokonywanie na bieżąco korekt ilościowych. Gdyby się zdarzyło, że pogoda jest wyjątkowo zimna w Nowej Anglii, a wyjątkowo gorąca w Teksasie, więcej koszul z krótkimi rękawami trafiłoby na Południe, a mniej na Północ. Koszty kompletowania asortymentów i etykietowania wyrobów były znacznie mniejsze w fabryce w Azji niż w centrum dystrybucji w Stanach Zjednoczonych i to zarówno ze względu na niższe płace, jak i na sprawniejszy proces.

Na początku, kiedy Li & Fung zaproponował, że będzie przyczepiać metki z cenami w fabryce, zaopatrzeniowcy w The Limited byli zaniepokojeni. Jak można informować dostawcę o cenie detalicznej (która była znacznie wyższa od kosztów produkcji)? Czy nie prowadziłyby to do ostrzejszego targowania się i zwiększonych wymagań ze strony dostawców? Niepokój ten okazał się nieuzasadniony. Konkurencyjny proces przetargów wśród dostawców zapewniał utrzymanie niskiego poziomu cen. Ponadto dostawcy i tak dość dobrze znali ceny detaliczne, takie informacje były bowiem łatwo dostępne.

Niepokoje dotyczące informowania o cenach były odbiciem dawnego poglądu na łańcuch dostaw jako teren walki przeciwników. Każde ogniwo tego łańcucha walczyło z pozostałymi jego uczestnikami. Uczestnicy ci brali udział w ogromnych zmaganiach, w wyniku których starali się

---

**Wexner zdał sobie sprawę z tego, że nie konkuruje ze swoimi dostawcami.  
Konkuruje z innymi detalistami, mającymi własne sieci.**

---

wydobyć z łańcucha większą wartość dla siebie. Nabywca naciskał na dostawców, żeby obniżali ceny. Dostawcy redukowali koszty, żeby zwiększać własne zyski. Była to walka o „tort o skończonych rozmiarach”.

Geniusz Lesa Wexnera z The Limited polegał na tym, że potrafił on dostrzec całość obrazu. Przekazanie metek Li & Fungowi stworzyło okazję do usprawnienia łańcucha dostaw z punktu widzenia każdego jego uczestnika. Wexner zdał sobie sprawę z tego, że nie konkuruje ze swoimi dostawcami. Konkuruje z innymi detalistami, mającymi własne sieci. Do optymalizacji łańcucha potrzebny był poziom zaufania, nieistniejący w dawnym sposobie myślenia o łańcuchu dostaw. Według dawnej koncepcji, każde ogniwo traktowano jako odrębne i wrogie wobec innych. To prowadziło do pakowania koszul do pudeł i następnie rozpakowywania ich w Ohio. Dzięki nowej koncepcji wszyscy gracze w łańcuchu mogli współpracować w celu optymalizowania całego łańcucha.

W orkiestracji sieci patrzy się na cały łańcuch dostaw szerzej. Orkiestrator projektuje cały łańcuch dostaw, wciągając rozmaite fabryki w różnych regionach do współpracy nad jednym wyrobem. Bez takiej orkiestracji traci się wiele korzyści wynikających z sieci i ze współpracy globalnej, ponieważ powstające wówczas sieci dostaw są suboptymalne. Orkiestracja sieci jest tym dla firmy, pracującej w płaskim świecie, czym była dyscyplina zarządzania w dawnym, pionowo zintegrowanym przedsiębiorstwie hierarchicznym. Jest w tym świecie umiejętnością o podstawowym znaczeniu, od orkiestracji sieci wirtualnych, takich jak Wikipedia i oprogramowanie wolno dostępne, do dostarczania materialnych towarów uzyskiwanych w wyniku globalnej produkcji.

## Wyzwanie Globalizacji 3.0

---

Thomas Friedman wyróżnił trzy podstawowe okresy globalizacji. Jako Globalizację 1.0 określił zaokraglenie dawnego, płaskiego świata, od czasu podróży Krzysztofa Kolumba do Nowego Świata do około 1800 roku. Było to związane z pojawieniem się globalnego rynku, na którym poszczególne kraje korzystały z postępów w transporcie i z innych technologii do łączenia się z różnymi częściami świata. Drugi okres, Globalizacja 2.0, obejmował lata od 1800 do 2000, w których pojawiła się firma wielonarodowa. Malejące koszty transportu i komunikacji zbliżały do siebie poszczególne części świata i ułatwiały rozwój gospodarki globalnej.

Siłą napędową tej epoki były rewolucyjne zmiany w środkach trwałych, od kolei i statków parowych do telegrafu i telefonów.

Dziś znaleźliśmy się w trzeciej erze globalizacji, czyli Globalizacji 3.0 – pojawiania się płaskiego świata. Friedman opisuje to jako kurczenie się naszej planety z „małej do mikroskopijnej”. Najbardziej widocznymi siłami napędowymi tej ery są pojawienie się komputera osobistego i rozwój Internetu, łączącego osoby znajdujące się w dowolnych miejscach (poprzez pocztę elektroniczną), oraz informacja (poprzez sieć ogólnosiwiatową – www) przepływająca przez szybkie kable światłowodowe. Friedman wyróżnił trzecią, mniej widoczną siłę napędową spłaszczającego się świata – oprogramowanie do zarządzania przepływem pracy (ang. *workflow software*). Programy te umożliwiają poszczególnym osobom współpracę nad projektami w dowolnym miejscu na świecie, niezależnie od tego, gdzie się znajdują. W istocie pozwala to osobom, znajdującym się w najróżniejszych miejscach, współpracować nad stworzeniem wyrobu lub usługi – opracowaniem kreskówki przeznaczonej do telewizji, świadczeniem usługi dla klienta, czy wyprodukowaniem w Chinach lub Gwatemali (albo i tu i tu) 100 tysięcy koszul do sprzedaży detalicznej w Nowym Jorku.

Friedman wyróżnia także inne czynniki spłaszczające. Pojawienie się outsourcingu umożliwia firmom przenoszenie swoich procesów biznesowych do partnerów zagranicznych, inwestowanie zaś w fabryki za granicą (ang. *offshoring*) prowadzi do podobnego przenoszenia produkcji przemysłowej. Ładowanie zdalne (ang. *uploading*) umożliwiło poszczególnym środowiskom wnoszenie swojego wkładu do zbiorowego produktu, takiego jak Wikipedia albo wolno dostępne oprogramowanie. Dzięki budowaniu łańcuchów dostaw firmy, takie jak Wal-Mart, przystąpiły do współpracy ze swoimi dostawcami, żeby ulepszać w całości swoje łańcuchy dostaw, obniżać koszty, usprawniać logistykę i ulepszać powiązania między własnymi systemami informacyjnymi a systemami swoich dostawców. Następny czynnik spłaszczający – insourcing, doprowadził do pojawienia się zintegrowanej logistyki, w której firmy w rodzaju UPS przejęły dalsze funkcje firm obok samej dostawy, od naprawiania laptopów z ramienia Toshiba do dostarczania ciasta na pizzę placówkom Papa John's. Podobnie, czynnik spłaszczający – informowanie (ang. *in-forming*) udostępnił wiedzę każdemu, kto może korzystać z wyszukiwarki Google – czyli wszystkim. Wszystkie te siły uległy przyspieszeniu dzięki „sterydom” – technologii radiowej, cyfrowej i osobistej. Tych dziesięć sił „wyrównało boisko”, połączyło ludzi dotychczas rozdzielonych i spłaszczyło świat. Otworzyło to nowe rynki zaopatrzenia i sprzedaży, zwłaszcza w Chinach i Indiach.

Wszystkie te czynniki doprowadziły do tego, co Friedman nazywa potrójną konwergencją: masy krytycznej technologii uzdalniającej, indywidualnych osób i organizacji mających zdolności dostateczne do wykorzy-



stania tych nowych platform i nagłego pojawienia się na tym nowym, „równiejszym boisku” ponad trzech miliardów ludzi ze wschodzących gospodarek. Świat już nigdy nie będzie taki sam<sup>1</sup>.

## Zrywanie dachu z fabryki

Siły te „zdarły również dach z fabryki”. Od czasu, kiedy Henry Ford zbudował swoją słynną linię montażową w pobliżu Detroit, tradycyjnie najskuteczniejszym sposobem prowadzenia fabryki było umieszczanie wszystkiego pod jednym dachem. Następnie takie firmy, jak Toyota, otworzyły bramy do swoich fabryk i rozmieściły swoich dostawców tuż za tą bramą. Tak powstało Toyota City. Dostawcy geograficznie znajdowali się na tym samym terenie, ale nadal stanowili odrębne spółki poza fabryką. Następnie firmy, takie jak Dell, zajęły się globalnymi źródłami zaopatrzenia, zakupując mikroprocesory do komputerów i inne elementy technologiczne w Azji.

Dzięki ulepszeniom w globalnej logistyce i w koordynacji, obecnie dostawcy mogą, praktycznie biorąc, znajdować się wszędzie. Nie muszą znajdować się tuż za bramą fabryki. W gruncie rzeczy, „tuż za bramą” może dzisiaj oznaczać „w dowolnym miejscu na naszej planecie”. Odrzutowiec 777 Boeinga jest montowany z 3 milionów części, dostarczanych przez ponad 900 dostawców z 17 krajów na całym świecie<sup>2</sup>. Jak to przedstawiono na rysunku 1.1, Boeing wytwarza głównie skrzydła i kadłub oraz montuje cały samolot (na rysunku przedstawiono to w kolorze czarnym). Większość części samolotu jest wynikiem outsourcingu na całym globie. Do modelu 787 firma w ramach outsourcingu uzyskuje także od indyjskich inżynierów (w HCL Technologies w pobliżu Delhi) systemy zapobiegania zderzeniom oraz systemy umożliwiające lądowanie przy zerowej widoczności. Pozwala to firmie nie tylko na wyszukanie najlepszych w swojej klasie dostawców każdego komponentu, lecz także powoduje, że każdy z tych krajów jest zainteresowany w handlowym

<sup>1</sup> Choć Thomas Friedman w fascynujący sposób przedstawił fundamentalną zmianę zachodzącą na świecie, nadal toczy się dyskusja na temat jego poglądu na globalizację, do której sami też się włączamy – a mianowicie, czy świat będzie się nadal spłaszczał. Stawia się pytanie, czy świat zmierza w kierunku większej globalizacji, czy też, słowami Samuela Huntingtona, zmierza raczej w kierunku „zderzenia cywilizacji”. Inni autorzy, zaliczający się do antyglobalistów, kwestionują, że spłaszczanie świata jest czymś dobrym i wzywają do jego zatrzymania. Pojawiające się niepokoje o ocieplenie klimatu i o inne problemy ekologiczne mogą również wpływać na spłaszczanie się świata. Jest oczywiste, jak przyznaje Friedman, że świat wciąż nie jest całkowicie płaski. Niektóre z tych rozbieżnych opinii nie tylko przez wiele lat będą wywoływać dalszą ożywioną debatę, ale także wskazują, że rozmaite siły mogą spowolnić lub nawet odwrócić proces spłaszczania świata.

<sup>2</sup> 777 Family, [www.boeing.com/commercial/777family/pf/pf\\_facts.html](http://www.boeing.com/commercial/777family/pf/pf_facts.html)



powodzeniu samolotu. To oczywiście przyczynia się do rozłożenia ryzyka i do wzrostu sprzedaży globalnej.

Firmy zdały sobie sprawę z tego, że łańcuch dostaw można podzielić na części i rozproszyć po całym świecie. Nie tylko otworzyły bramy fabryki, lecz również „zerwały z niej dach”. Mogły robić coś więcej niż prowadzić na innych kontynentach outsourcing *wyrobów* czy *komponentów*. Mogły lokalizować poszczególne etapy łańcucha w różnych częściach świata i centralnie je koordynować. To oznaczało dzielenie na części *procesów* w łańcuchu dostaw, zlecanie je różnym firmom w różnych lokalizacjach, a następnie zarządzanie takimi rozproszonymi procesami. To właśnie John Hagel i John Seedy Brown nazwali orkiestracją procesu<sup>3</sup>. Koszulę można zaprojektować w Nowym Jorku, skroić i uszyć ją w Bangladeszu z bawełny utkanej w Chinach i wysłać do klientów w Stanach Zjednoczonych. Często był to najlepszy sposób optymalizacji całego łańcucha dostaw, aby dostarczać odpowiedni wyrób w odpowiednie miejsce we właściwym czasie i po odpowiedniej cenie.

Modularyzacja procesu wytwarzania oznaczała, że można było prowadzić w różnych fabrykach odrębne fragmenty procesu produkcyjnego i łącznie je koordynować. Fabryka Henry’ego Forda została zbudowana na zasadzie podziału pracy. Nową zasadą było *rozproszenie* pracy. Fabryka Forda była oparta na dużych operacjach przynoszących ekonomię skali, zaś orkiestracja polegała na zebraniu całej armii małych i średnich przedsiębiorstw, które potrafią działać jak jedność.

W Hongkongu zajęto się rozproszoną produkcją w latach 70. XX wieku, kiedy pojawienie się innych tygrysów azjatyckich spowodowało zmniejszenie konkurencyjności Hongkongu jako miejsca wytwarzania. Na przykład, produkcję radioodbiorników tranzystorowych przeniesiono na Tajwan i do Korei. W tym samym okresie otwarcie Chińskiej Republiki Ludowej (ChRL) po śmierci Mao Tse Tung’a i zrezygnowanie z „bamBUSOWEJ kurtyny” doprowadziło do utworzenia specjalnych stref ekonomicznych na południu. Firmy w Hongkongu mogły zlecać wykonywanie pracochłonnych części produkcji fabrykom w Chinach, pracującym po niskich kosztach. Aby konkurować z Tajwanem, producenci radioodbiorników tranzystorowych z Hongkongu pakowali części tych radioodbiorników w małe zestawy, wysyłali je do Chin, gdzie montowano je po niskich kosztach i odsyłano z powrotem do Hongkongu w celu przeprowadzania testów i kontroli jakości.

Podobnie, produkcja 10-calowych (około 25 cm) lalek tłoczonych z tworzyw sztucznych (takich jak Barbie firmy Mattel i GI Joe firmy Hasbro) stała się zbyt kosztowna, żeby można ją było w całości wykonywać

<sup>3</sup> Patrz przypis 2, str. 18.

w Hongkongu. Poszczególne części tłoczono w Hongkongu, w fabrykach dysponujących specjalistycznymi zdolnościami w tej dziedzinie; następnie wysyłano je do Chin, gdzie je montowano, malowano i ubierano; następnie wracały do Hongkongu, gdzie je pakowano. Z czasem, w miarę zdobywania wprawy przez chińskie fabryki, przeniesiono tłocznie tworzyw i pakowanie z Hongkongu do Chin.

Rozproszenie produkcji różni się od korzystania z globalnych źródeł zaopatrzenia. Zawsze istniał pewien zbiór dostawców zaopatrujących fabryki w rozmaite elementy. Niektórzy z tych dostawców, tacy jak Johnson Controls, producent zespołów do samochodów, osiągnęli wysoki poziom specjalizacji i zajmują się dużymi fragmentami końcowego montażu. Natomiast rozproszona produkcja nie polega jedynie na zaopatrywaniu się w poszczególne elementy, ale raczej na rozprzestrzenieniu rozmaitych fragmentów procesu produkcyjnego na cały świat. Przykładowo, przy globalnych źródłach zaopatrzenia, można było kupować w Chinach odzież dla lalek produkowanych w Hongkongu. Natomiast nowy model polegał nie tyle na imporcie elementów do produkcji, ile na przenoszeniu poszczególnych etapów procesu produkcyjnego na kontynent. W efekcie produkcja rozpoczynała się w Hongkongu, gdzie wykonywano tłoczenie; przenosiła się do Chin, gdzie w rozmaitych fabrykach przeprowadzano montaż, malowanie i ubieranie lalek; na koniec powracała do Hongkongu, gdzie gotowe lalki pakowano i wysyłano. Nie korzystano z jakiegoś jednego zakładu produkcyjnego; wszyscy ci partnerzy współdziałali, tworząc wspólnie jedną fabrykę. Do takiego rozproszonego wytwarzania trzeba było zaprojektować cały łańcuch dostaw, zoptymalizować ten łańcuch i zarządzać procesami wchodzącymi w jego skład. Nowe, rozproszone przedsiębiorstwo wymagało nowej umiejętności – orkiestracji sieci.

Kiedy powstały już gotowe systemy przenoszenia części procesu do Chin, można było przenieść ten proces niemal do każdego miejsca na świecie. Dawna fabryka pod jednym dachem została otwarta. Fabryką stał się cały świat.

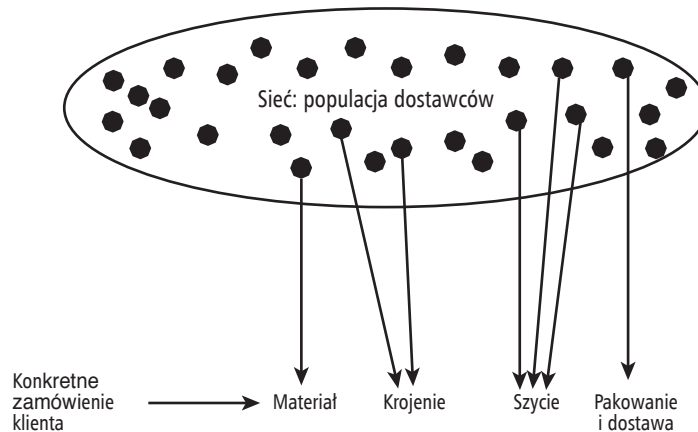
## Zwiększanie elastyczności: wyodrębnianie łańcuchów dostaw z sieci

---

Takie rozproszenie procesu produkcji jest jedynie częścią istoty orkiestracji sieci. Pozostałą częścią jest sama sieć i to w jaki sposób używa się dzięki niej elastyczność. Modularyzacja i rozproszenie procesu wytwarzania stworzyły dalsze możliwości. Zamiast stałej sieci dostawców, takiej jaką przedstawiono na przykładzie Boeinga, istnieje obecnie

możliwość wymieniania różnych dostawców w celu zwiększenia elastyczności i zdolności reagowania.

Siecią jest cała populacja dostawców, z której w procesie orkiestracji można wyodrębnić odpowiedni łańcuch dostaw, jak to przedstawiono na rysunku 1.2. Jeżeli Li & Fung otrzyma dzisiaj zamówienie na dostawę 100 000 koszul wieczorowych z terminem dostawy za cztery miesiące, to z większej sieci wyodrębni najlepszy zestaw dostawców, żeby zrealizować to zamówienie przy odpowiedniej jakości wyrobów i w odpowiednim czasie. Jeżeli jednak zamówienie to napłynie za miesiąc z tą samą datą dostawy, zapewne zostanie wykonane przez inny łańcuch dostaw, który będzie zdolny do szybszej reakcji. Świat bardzo się zmienia w ciągu jednego miesiąca. Zmieniają się oczekiwania klientów. Zmienia się zdolność produkcyjna dostawców. Łańcuch dostaw, który będzie najlepszy do określonego zamówienia, będzie budowany indywidualnie na podstawie tego zamówienia. Sieć Li & Funga, obejmująca 8300 dostawców, stoi w pogotowiu, jak słynni żołnierze z terakoty, strzegący w Xi'an grobu cesarza z dynastii Sin. Powołuje się określony łańcuch dostaw w odpowiedzi na zapotrzebowanie klienta. Henry Ford mówił swoim klientom: „możecie mieć samochód w dowolnym kolorze, pod warunkiem, że będzie czarny”; współczesny orkiestrator sieci może przedstawić znacznie prostszą ofertę: „możesz mieć niemal wszystko, czego zechcesz. Powiedz tylko co to ma być, a stworzymy odpowiedni łańcuch dostaw. Żeby sprostać twojemu wymaganiu, z sieci dostawców zbudujemy wirtualną fabrykę”.



**Rysunek 1.2.** Sieci i łańcuchy dostaw

---

**W orkiestracji sieci chodzi zarówno o jej opracowanie i zarządzanie nią,  
jak i o zaprojektowanie określonych łańcuchów dostaw i zarządzanie nimi  
poprzez tę sieć.**

---

Orkiestrator sieci powinien myśleć o budowaniu takiej szerszej sieci i zarządzaniu nią, a także o wykorzystaniu jej do zaprojektowania najlepszego łańcucha dostaw, żeby zaspokoić potrzebę konkretnego klienta. W tym znaczeniu sieć oznacza zdolność, czyli energię potencjalną. Łańcuch dostaw wykorzystuje ten potencjał do wykonania konkretnego zadania. W orkiestracji sieci chodzi zarówno o jej opracowanie i zarządzanie nią, jak i o zaprojektowanie określonych łańcuchów dostaw i zarządzanie nimi poprzez tę sieć. Jest to nowa zdolność, mająca zasadnicze znaczenie w odniesieniu do rozproszonych przedsiębiorstw w płaskim świecie.

## Orkiestracja sieci w działaniu

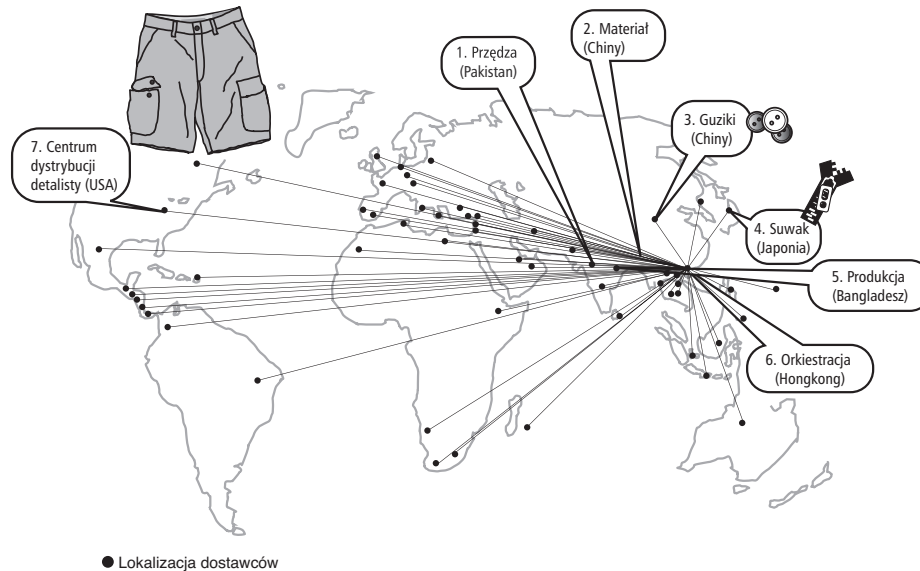
---

Amerykański detalista składa 30 maja zamówienie u Li & Funga na 300 000 męskich szortów z diagonalu. Li & Fung nie ma żadnych fabryk, żadnych tkalni, żadnych farb, żadnego płótna, żadnych suwaków. Nie zatrudnia bezpośrednio żadnej szwaczki. Jednakże po miesiącu zamówione towary zostają wysłane. W płaskim świecie guziki pochodzą z Chin, a suwaki z Japonii; przędza jest produkowana w Pakistanie; tka się ją i farbuję w Chinach. Ze względu na to, że klient wymaga szybkiej dostawy, zamówienie dzieli się między trzy fabryki. Jednakże każda para szortów wygląda tak, jak gdyby wszystkie zostały uszyte w jednej fabryce.



Gdyby zamówienie zostało złożone dwa tygodnie później, zbudowano by zupełnie odmienny łańcuch dostaw, wykorzystując innych partnerów wybranych z sieci obejmującej 8300 dostawców na całym świecie. Podobnie jak wiadomość przekazywana w Internecie, realizacja projektu przebiega wzdłuż najlepszej możliwej trasy wybranej z szerszej sieci (zob. ry-

sunek 1.4). Zamówienie od klienta powoduje powstanie łańcucha dostaw. Na tym polega siła orkiestracji sieci.



Rysunek 1.3. Podróżujące szorty

## Orkiestracja – najbardziej widoczna, kiedy jest nieobecna

Najłatwiej można dostrzec potrzebę orkiestracji sieci, kiedy odczuwa się jej brak, w przypadkach niepowodzeń w inwestowaniu za granicą, w outsourcingu i w przymierzach strategicznych. Przeprowadzone ostatnio badania wykazały, że połowa organizacji, które przeniosły swoje procesy za granicę, nie zdołała osiągnąć przewidywanego zwrotu finansowego<sup>4</sup>. Z badań przeprowadzonych przez Deloitte Consulting wynikało, że głównymi przeszkodami były: zwierzchni nadzór, uwaga kierownictwa i zarządzanie zmianą<sup>5</sup>. Firmy angażowały się także w przymierza, fuzje i przejęcia, żeby osiągnąć globalny zasięg i wzrost.

<sup>4</sup> R. Aron, J. Singh, *Getting Offshore Right (Właściwe traktowanie przenoszenia działalności zagranicę)*, „Harvard Business Review” December 2005, Vol. 83, No. 12, p. 135–143.

<sup>5</sup> *Calling a Change in the Outsourcing Market: The Realities for the World's Largest Organizations*, (Wezwanie do zmiany w rynku outsourcingu: realia największych organizacji świata), Deloitte Consulting, New York, April 2005.

---

**Najłatwiej można dostrzec potrzebę orkiestracji sieci w przypadkach niepowodzeń w inwestowaniu za granicą, w outsourcingu i w przymierzach strategicznych.**

---

Wartość takich transakcji w skali światowej wynosiła w 2005 roku 2,7 bilionów dolarów. Jednakże z badań wynikało, że jedynie około 40% wszystkich transakcji fuzji i przejęć doprowadziło do osiągnięcia założonych celów (według niektórych szacunków, osiągnięto je zaledwie w 25% takich transakcji). Również przymierza strategiczne są obciążone ryzykiem; zawodzi niemal połowa z nich. Problem wynika przede wszystkim z zagadnień kulturowych i integracyjnych. Można zatem znacznie zwiększyć stopień osiąganego powodzenia dzięki wyodrębnieniu w firmie wyspecjalizowanej jednostki funkcjonalnej, zajmującej się przymierzami<sup>6</sup>.

Jedną z głównych przyczyn częstego niepełnego wykorzystania możliwości globalnego zaopatrzenia, inwestycji zagranicznych, a także przejęć i przymierzy jest to, że menedżerowie nie zdają sobie jeszcze sprawy ze znaczenia orkiestracji. Orkiestracja różni się od zarządzania typowym procesem wewnętrznym. Wymaga bardziej elastycznego sposobu działania, w którym upełnomocnia się partnerów i pracowników, ale w którym jednocześnie istnieje konieczność sprawowania kontroli.

Sieciami jest potrzebna orkiestracja. Wbrew mitom, przedsiębiorstwa sieciowe nie są oddolnymi demokracjami, chociaż tak się je niekiedy opisuje. Bardzo się różnią od przedsiębiorstw z przeszłości, ale te, które dobrze funkcjonują, mają wyróżniającą je rygorystyczną strukturę i nadzór. Takie przedsiębiorstwa sieciowe nie funkcjonują jedynie same z siebie. Są projektowane i zarządzane przez orkiestrację sieci.

Na przykład Wikipedia, chociaż demokratyczna, nie jest w pełni otwartym boiskiem gry. Sieć około 13 tysięcy autorów i redaktorów czuwa nad hasłami, aby zapewnić ich aktualność i dokładność. Redaktorzy eliminują nonsensowne strony, zapobiegają złośliwemu przeredagowywaniu historii i zapewniają ciągły rozwój. Architektura tej społeczności, o której często się zapomina, wychwalając jej populistyczne pochodzenie, w znacznym stopniu chroni Wikipedię i inne wolno dostępne przedsięwzięcia przed chaosem. Aktywna orkiestracja tej sieci ma na celu tworzenie czegoś wartościowego.

---

<sup>6</sup> J.H. Dyer, P. Kale, H. Singh, *How To Make Strategic Alliances Work (Jak doprowadzić do skuteczności przymierzy strategicznych)*, „Sloan Management Review” Summer 2001, Vol. 42, No. 4, p. 37.



Podstawowy zbiór haseł w Wikipedii podlega ochronie zapobiegającej dalszemu stosowaniu zasady „każdy może redagować”. Hasła, takie jak „Albert Einstein”, „George W. Bush” i „Adolf Hitler”, były szczególnie narażone na wandalizm albo, słowami założyciela Jimmy’ego Walesa, na „przypadkowe nonsensy” (ang. *drive-by nonsense*). Ponadto czternastoosobowy komitet arbitrażowy rozstrzyga spory co do haseł. W trudnych sprawach ostatnie słowo ma założyciel Wikipedii, Jimmy Wales<sup>7</sup>. W przypadku wspólnych prac nad oprogramowaniem wolno dostępnym, takim jak Linux, ciało zarządzające zapewnia ścisły nadzór i kontrolę nad działalnością rozproszonej społeczności programistów.

Sukces społeczności zależy od jej rozwiązań projektowych, nadzoru i procesów, wokół których jest zorganizowana. Wikipedia nie ma żadnego autokratycznego dyrektora naczelnego, ale ma system generowania i poprawiania haseł, ułatwiający doskonalenie tej sieci i zapewniający jej funkcjonowanie zgodnie ze zbiorem podstawowych zasad. W sieci dostaw taką rolę nadzoru i projektowania odgrywa jej orkiestrator. Orkiestrator doprowadza do korzystania ze zbiorowej mądrości tłumu oraz powoduje, że sieć jako całość myśli i działa mądrzej niż którykolwiek z jej indywidualnych członków.

Natomiast w sieciach społecznych, takich jak MySpace i YouTube, które w mniejszym stopniu zostały zaprojektowane z myślą o doprowadzeniu do zbiorowego produktu, potrzeba takiego nadzoru i orkiestracji występuje w mniejszym stopniu. Są one kanałami i rynkami ułatwiającymi interakcje lub transakcje. Są cenne same z siebie, ale ze względu na to, że w mniejszym stopniu są skupione na tworzeniu zbiorowego produktu sieci, występuje w nich mniejsza potrzeba jej orkiestracji. Natomiast produkcja przemysłowa mieści się na przeciwnym krańcu skali. Orkiestracja ma tu znaczenie zasadnicze. Jak inaczej byłoby możliwe zapewnienie wyprodukowania 100 000 doskonałych koszul?

Li & Fung jest w najczystszej postaci orkiestratorem sieci. Nie należą do niego żadne fabryki ani żadne igły. Nie zatrudnia żadnych robotników fabrycznych. Inne przedsiębiorstwa sieciowe mogą modyfikować to podejście odpowiednio do własnych potrzeb. Jednakże wszędzie tam, gdzie istnieje sieć, pojawia się potrzeba jej orkiestracji. W płaskim świecie ktoś musi odgrywać rolę orkiestratora. Może to robić sama firma, jej partnerzy albo orkiestrator z zewnątrz. Taka rola projektanta i menedżera sieci jest nową rolą i nową umiejętnością, często niedostrzeganą. Jednakże w trakcie konkurencji w płaskim świecie jest być może zdolnością najważniejszą.

<sup>7</sup> K. Hafner, *Growing Wikipedia Revises Its 'Anyone Can Edit' Policy* (Rosnąca Wikipedia przeprowadza rewizję swojej polityki 'każdy może redagować'), „New York Times” 17 June 2006, <http://select.nytimes.com/search/restricted/article?res=FB0611F83A550C748DDDAF0894DE404482>

## Szerokie możliwości orkiestracji

---

Chociaż w tej książce skupiamy się głównie na sieciach produkcyjnych, z którymi mieliśmy najwięcej do czynienia, to jednak zasada orkiestracji sieci ma szerokie zastosowanie w najróżniejszych sektorach i dziedzinach działalności, od prac badawczo-rozwojowych do usług. Podczas gdy Boeing rozdrabniał swój łańcuch dostaw w produkcji samolotów i rozpraszał go po całym świecie, jak to już omówiono, innowacyjne linie lotnicze prowadziły outsourcing procesów i zasobów, żeby przekształcać swoje oferty. Przed deregulacją przeprowadzoną pod koniec lat 80. XX wieku, wielkie linie lotnicze cechowały się dużą kapitałochłonnością. Były właścicielami samolotów, systemów rezerwacji, obsługi technicznej, obsługi bagażowej i usług cateringowych. Nowe firmy, takie jak Southwest, a później JetBlue i RyanAir, wystawiły większość swoich operacji na przetargi. Wynajmowały silniki, wynajmowały samoloty i zlecały innym firmom obsługę bagażową i techniczną. Zachowywały dla siebie to, co było podstawowe: markę i ogólną koncepcję linii. Dzięki temu zdołały obniżyć koszty i zająć zupełnie inną pozycję niż wielkie linie. Nadal jednak należało utrzymać wysoką jakość usług i bezpieczeństwo, a do tego potrzeba było umiejętności orkiestracji tych sieci, aby zapewnić punktualność lotów i przestrzeganie standardów bezpieczeństwa, chociaż służące do tego procesy biznesowe nie były własnością danej linii. Trafnie przypisuje się powodzenie Southwest, a także innych linii, wyróżniającemu je pozycjonowaniu strategicznemu; jednakże pozycjonowanie to było zależne od umiejętności orkiestracji sieci. Wielkie linie lotnicze obecnie także korzystają na większą skalę z leasingu i outsourcingu (na przykład, American Airlines pozbyły się swojego systemu rezerwacji Sabre, a Lufthansa przekształciła swoje operacje obsługi technicznej w odrębną firmę). Orkiestracja sieci jest dzisiaj jedną z kluczowych zdolności, będących warunkiem powodzenia w sektorze linii lotniczych.

Rozpatrujemy niektóre inne zastosowania orkiestracji sieci w rozdziale 12. Obejmują one sieć zbudowaną przez Olam International we współpracy ze średnimi i drobnymi rolnikami w 40 krajach, żeby zorkiestrować wytwarzanie produktów rolnych i składników żywności. Sieci badawcze, takie jak Connect & Develop (Połącz i opracuj) stworzone przez Procter & Gamble, powiązały tę firmę z ponad 1,5 milionem niezależnych badaczy na całym świecie; zewnętrzne sieci w znacznym stopniu pomogły firmie GoldCorp w Kanadzie zwiększyć wydajność jej kopalni, dzięki orkiestracji eklektycznej grupy ekspertów spoza firmy.

Firmy utworzyły sieci marketingowe do orkiestracji setek tysięcy osób rozpowszechniających wiadomości i promujących produkty. Utworzono sieci na potrzeby innowacji, jak system zbudowany przez Nike i iPod'a do opracowania osobistego trenera elektronicznego. Globalne ligi sportowe są kolejnym przykładem siły skoordynowanych sieci. Nawet siły zbrojne w coraz większym stopniu zwracają się ku modelom sieciowym, aby stawić czoła wyzwaniom związanym z prowadzeniem nowoczesnych wojen i z globalnymi sieciami terrorystycznymi.

Wszystkie te przykłady mają jedną wspólną cechę – wszystkie są oparte na sieciach, które powstały, żeby stworzyć jakiś wyrób lub usługę. We wszystkich jest też potrzebny jakiś rodzaj orkiestracji, żeby zapobiec przekształceniu się tych sieci w chaos. Zasady orkiestracji sieci można stosować nie tylko do łańcuchów dostaw i produkcji, lecz także do takich sieciowych przedsiębiorstw.

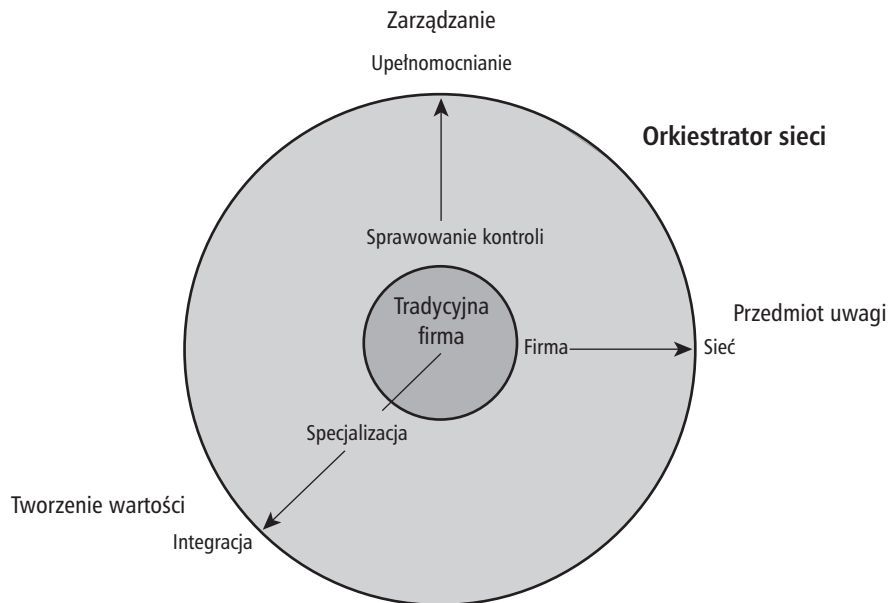
Li & Fung jest dużą firmą wielonarodową; jednakże możliwości orkiestracji sieci nie ograniczają się do wielkich, globalnych firm. Występują one w równym stopniu tak w firmach dużych, jak i małych. W samym tylko Hongkongu co najmniej 50 000 mniejszych firm handlowych zarządza globalnymi (a przynajmniej regionalnymi) łańcuchami dostaw. Wszystkie prowadzą orkiestrację sieci, podobnie jak Li & Fung. W istocie, nowe technologie i inne zmiany zachodzące w płaskim świecie prowadzą do wyrównania boiska, co ułatwia małym firmom uczestniczenie w sieciach lub zajmowanie się ich orkiestracją.

## Trojaka rola orkiestracji sieci

---

Rozproszona fabryka jest innego rodzaju wytwórnią niż ta, w której znalazł się Peter Drucker, kiedy prowadził swoje słynne badania nad zarządzaniem w General Motors. Zarządzanie potrzebne w takich stałych fabrykach jest odmienne od tego, którego potrzeba w elastycznych, globalnych sieciach. W płaskim świecie należy wzbogacić tradycyjne zasady zarządzania o umiejętności orkiestracji sieci.

Co robi orkiestrator sieci? Odgrywa on trzy podstawowe role, związane z przedmiotem skupiania uwagi, z zarządzaniem i z tworzeniem wartości w firmie lub w sieci, jak przedstawiono na rysunku 1.5. Każda z tych ról jest rozwinięciem roli menedżera w bardziej ograniczonej stałej fabryce lub w tradycyjnej firmie.



**Rysunek 1.4.** Ruch od tradycyjnej firmy w stronę orkiestracji sieci wymaga przejścia od skupiania uwagi na firmie do skupiania jej na sieci, przejścia w zarządzaniu od sprawowania kontroli do upewnocniania, przejścia w tworzeniu wartości od specjalizacji do integracji. Ze względu na to, że nieliczne firmy są wyłącznie orkiestratorami sieci oraz, że świat nie jest w pełni płaski, firmy w typowym wypadku muszą osiągnąć równowagę, gdzieś między wewnętrznym a zewnętrznym kołem

### Rola nr 1. Projektowanie sieci i zarządzanie nimi

Po pierwsze, orkiestrator sieci, zamiast patrzeć na firmę jako na centrum wszechświata, powinien spojrzeć na sieć. Firmy już nie konkurują z innymi firmami. Sieci konkurują z sieciami. Dwa sklepy detaliczne na przeciwległych rogach ulicy w Nowym Jorku mogą sprawiać wrażenie bezpośrednich konkurentów, ale jest to złudzenie. Nie konkurują ze sobą w izolacji. Każdy z tych sklepów ma łańcuch dostaw, sięgający od jego półek do zewnętrznego świata. Zwycięży najlepszy łańcuch dostaw. Często jeszcze zanim klient wejdzie do sklepu, rozgrywka już się zakończyła. Z solidnego zbioru dostawców dobiera się najlepszy łańcuch dostaw. Nie można już konkurować, patrząc na firmę w oderwaniu od jej sieci. Orkiestrator sieci ustanawia także wartości i kulturę sieci, rozwijając obowiązujące w niej przewodnie zasady, a jednocześnie przejmuje od samej sieci najlepszą wiedzę i praktyki. Orkiestrator buduje szerszą sieć, a następnie dobiera z niej łańcuchy dostaw.

## Rola nr 2. Sprawowanie kontroli przez upewnocnienie

Po drugie, w świecie, w którym orkiestratorzy nie są właścicielami środków produkcji, konieczne jest sprawowanie przez nich przywództwa i kontroli w innej postaci. Rozproszona sieć globalna może się przekształcić w chaos. Co zapewnia tej sieci zwartość? W odróżnieniu od sztywnych systemów kontroli stosowanych w zarządzaniu fabrykami, orkiestrator, aby zarządzać siecią niebędącą jego własnością, stosuje nie tylko nagrody, ale także w odpowiedni sposób kojarzy upewnocnienie z zaufaniem, a także prowadzi szkolenie i stosuje certyfikację. Ponadto upewnocnia własnych menedżerów i dostawców do przedsiębiorczego działania. W odróżnieniu od systemów rozkazywania i kontrolowania, orkiestrator postępuje raczej jak zaproszony dyrygent orkiestry. Dyrygent może nie mieć prawa do zatrudniania i zwalniania ludzi, ale koordynuje zespół niezależnych muzyków o wysokich kwalifikacjach.

## Rola nr 3. Stwarzanie wartości poprzez integrację

Na koniec, orkiestratorzy mają inny sposób na tworzenie wartości. Wartość w tradycyjnej firmie była wynikiem specjalizacji, doskonalenia umiejętności w określonych dziedzinach, ochrony tajemnic handlowych i niedopuszczania do nich rywali, a nawet partnerów. Wartość wynikała z walki o kawałek ograniczonego tortu i chronienia specjalistycznych zdolności podstawowych. Natomiast w płaskim świecie wartość jest wynikiem integracji, a także wykorzystywania wartości firmy i własności intelektualnej w całej sieci. Integracja oznacza także przerzucanie pomostów ponad granicami dzielącymi dziedziny funkcjonalne wewnątrz firmy, na przykład poszukiwanie w pionie produkcji nowych możliwości marketingu i sprzedaży. Orkiestrator powinien wiedzieć, kiedy szeroko otworzyć drzwi, żeby tworzyć wartość dzięki integracji, a kiedy należy tworzyć wartość, skupiając uwagę na specjalistycznych zasobach firmy.

Trzy role orkiestratora są wzajemnie powiązane i odgrywane łącznie. W im większym stopniu sieci ulegają rozproszeniu, tym bardziej potrzeba raczej upewnocnienia niż bezpośredniego sprawowania kontroli. Im bardziej upewnocnia się dostawców i klientów, tym bardziej menedżerowie powinni patrzeć na całą sieć, nie zaś skupiać uwagę na własnej firmie. W im większym stopniu następuje orkiestracja organizacji, tym bardziej jest im potrzebna zdolność tworzenia i przechwytywania wartości w całej sieci, a nie wewnątrz firmy. Łącznie, te trzy role przesuwają firmę z wewnętrznego do zewnętrznego kręgu sieci (zob. rysunek 1.5).

## Mnożnik

---

Orkiestracja sieci jest mnożnikiem zwiększającym zasięg i skuteczność organizacji. Nie jest namiastką należytych procesów planowania i kontroli, stosowanych obecnie przez korporacje wielonarodowe. Procesy takie są nadal potrzebne wewnątrz organizacji, a w świecie sieci niektórych spośród nich nie trzeba radykalnie zmieniać. Orkiestracja sieci przenosi standardowe procesy biznesowe na szerszy obszar; wymaga jednak także umiejętności charakterystycznych dla niej samej. Dzięki temu rozszerza zasięg organizacji i wywierany przez nią wpływ oraz zwiększa jej elastyczność.

Szersza sieć umożliwia też firmie podłączenie się do potrzebnych jej zdolności (albo do tych, które są potrzebne jej klientom) niezależnie od tego, gdzie na świecie się znajdują. Przewagę konkurencyjną niegdyś definiowano głównie na podstawie zdolności bezpośrednio zdobywanych przez firmę i będących jej własnością. Obecnie, obok zdolności, którymi firma dysponuje u siebie, przewaga konkurencyjna zależy od zdolności znajdujących się poza firmą, ale do których może się ona podłączyć. Jednakże, aby móc skutecznie i sprawnie podłączyć się do tych zewnętrznych zasobów i zdolności, firmie potrzebna jest nowa cecha: umiejętność orkiestracji sieci.

## Wyboje, góry i autostrady – potrzeba równowagi

---

Świat nie jest całkowicie płaski. W naszym dążeniu do zrozumienia i akceptacji tego płaskiego świata musimy zdawać sobie sprawę z tego, że żyjemy w świecie, który jest zarazem płaski i okrągły, nowoczesny i starożytny. Globalne przepisy dotyczące handlu, krajowe prawa, bloki handlowe i inne czynniki przyczyniają się do wyboistości świata. Choć firmy funkcjonują jako elementy sieci, to jednak są rejestrowane jako niezależne spółki; zatem zawsze występuje równowaga między spojrzeniem z punktu widzenia orkiestracji sieci w kole zewnętrznym a spojrzeniem z punktu widzenia firmy w kole wewnętrznym. Niekiedy najrozsądniej jest przyjąć punkt widzenia skupiony na firmie; kiedy indziej najlepiej spojrzeć z punktu widzenia sieci. W niektórych dziedzinach może być potrzebne sprawowanie kontroli, w innych zaś potrzeba upełnomocnienia. Wartość można tworzyć zarówno przez specjalizację, jak i przez integrację. Płaski świat stwarza większe możliwości orkiestracji; niemniej, nadal istnieją okazje do bardziej tradycyjnego sposobu działania.

Jedną z najważniejszych przyczyn wyboistości płaskiego świata są krajowe przepisy prawne dotyczące handlu. Poszczególne państwa tworzą

przepisy, aby osiągnąć przewagę albo, aby chronić własny przemysł, czego ich zdaniem nie zdołałyby osiągnąć na otwartych rynkach. Wprowadzają ograniczenia i bariery importowe, mające służyć spowolnieniu spłaszczenia świata i zapewnianiu lepszej pozycji własnemu krajowi. Przyznaje się uprzywilejowane warunki niektórym państwom, stwarzając autostrady, ułatwiające przepływy towarów. Inne karze się, nakładając na nie bariery handlowe. Niektóre z takich działań nie mają żadnego związku z handlem, a są jedynie ubocznymi produktami celów geopolitycznych.

Decyzje dotyczące kształtu sieci ulegają zmianom przy każdym nowym postanowieniu WTO (World Trade Organization, Światowej Organizacji Handlu), przy każdej nowej dwustronnej umowie handlowej, przy każdym nowym przepisie ochronnym. Dziś geografia polityczna może zmieniać się bardzo szybko, żeby chronić krajowe rynki lub nagradzać sprzymierzeńców. Kontury świata mogą się zmieniać z dnia na dzień. Powoduje to mniejszą sprawność rynków i zwiększa znaczenie orkiestracji. Orkiestrator sieci może monitorować wyboje, wyszukiwać autostrady, dostrzegać w jaki sposób ulegają zmianom i możliwie wcześniej wyszukiwać najsprawniejszą drogę poprzez te zmiany.

Inny zbiór wybojów na tym płaskim świecie jest związany z ryzykiem ponoszonym przez powiązane systemy, od ryzyka walutowego do politycznego. Trzeba ocenić to ryzyko i zarządzać nim; może ono przekształcać boisko gry dla biznesu, zwiększając wyboistość terenu. Ryzyko i wyboistość świata ulega też zwiększeniu w wyniku klęsk żywiołowych, niepewności kursów walutowych, braku stabilności politycznej, terroryzmu, wojen lokalnych i zagadnień związanych ze środowiskiem naturalnym, takich jak globalne ocieplenie.

W płaskim świecie biznesu powstają też inne wyboje wskutek relacji i zaufania potrzebnego do prowadzenia interesów. Transakcje mogą być przedmiotem digitalizacji; nie da się tego zrobić z zaufaniem. Warto się zastanowić, dlaczego giełda w rodzaju Alibaba.com, czołowego rynku online w Chinach, mimo przepowiedni nie przejęła całości rynku. Mogłoby się wydawać, że nie da się powstrzymać sprawnej giełdy, takiej jak bank on-line Wingspan, rynek b2b (ang. *business to business*, między firmami), VerticalNet, albo sklep on-line WebVan, które pojawiły się i upadły w okresie „bańki mydlanej” firm internetowych (dot-comów) w Stanach Zjednoczonych. W całym świecie mogłoby tak być. Takie witryny oferują znacznie większą sprawność transakcji, bez ponoszenia kosztów pośrednictwa. Brakuje im jednak orkiestracji i uwzględnienia różnorodności poszczególnych segmentów klientów. Nie wszystkich klientów motywuje jednorazowa czy krótkoterminowa sprawność oraz koszt. W świecie wyboistych relacji wzajemnych i regulacji krajowych, występuje potrzeba czegoś więcej, niż tylko platformy zawierania transakcji.

---

Orkiestrujący skupia uwagę na zaprojektowaniu w obrębie globalnej sieci możliwie najlepszych procesów służących dostarczeniu odpowiedniego produktu do odpowiedniego miejsca w odpowiednim czasie i po odpowiedniej cenie.

---

Jedną z ról orkiestratora sieci jest równoważenie świata płaskiego i okrągłego. Orkiestrator powinien przedstawić najlepsze rozwiązanie dla klienta na istniejącym obecnie terenie, a następnie dostosować to rozwiązanie, kiedy jutro krajobraz ulegnie zmianie, co z pewnością się stanie. Orkiestrator musi jednym okiem patrzeć na możliwości płaskiego świata, a drugim na wyrazistą fakturę okrągłego.

## Nie gdzie, lecz jak

---

W okrągłym świecie najważniejszą sprawą w opracowaniu łańcucha dostaw lub procesu było ustalenie *gdzie* można to zrobić. Jak w obrotach nieruchomościami, podstawową regułą była „lokalizacja, lokalizacja, lokalizacja”. Koszty przesyłania towarów i przekazywania informacji były tak wysokie, że najważniejszym zagadnieniem była geografia. Następnym było „gdzie to robić”. W płaskim świecie głównym zagadnieniem jest „co robić”. Po rozpoznaniu zadania, firmy mogą znaleźć najlepsze miejsce na świecie do jego wykonania. Jest to zmiana w sposobie myślenia o procesach biznesowych. Dzięki dokonaniu tej zmiany, menedżerowie mogą skuteczniej wykorzystać własne zdolności i sięgać do globalnych zdolności partnerów, znajdujących się gdziekolwiek na świecie.

Powstaje nowe zagadnienie: nie tylko gdzie i co, ale także „jak” coś zrobić. Jaki jest najlepszy sposób wykonania tego konkretnego zadania? Jaka jest najlepsza ścieżka przez sieć globalnych możliwości? Ruch kompleksowej jakości wewnątrz fabryk skupiał uwagę nie tylko na właściwym wykonywaniu różnych rzeczy, lecz także na robieniu właściwych rzeczy. Podobnie, orkiestrator sieci patrzy szerzej, a nie jedynie na koszty i sprawność. Orkiestrator skupia uwagę na zaprojektowaniu w obrębie globalnej sieci możliwie najlepszych procesów, służących dostarczeniu odpowiedniego produktu do odpowiedniego miejsca w odpowiednim czasie i po odpowiedniej cenie.

## Orkiestruj albo bądź przedmiotem orkiestracji

---

Orkiestracja nie jest sprawą wyboru. Jest imperatywem. Firmy, aby zachować konkurencyjność wobec partnerów umiejących orkiestrować sieć,



muszą same umieć orkiestrować. Do wejścia na rynki globalne potrzeba współpracy z miejscowymi partnerami oraz orkiestracji działalności biznesowej w złożonych sieciach i różnorodnych kulturach. W płaskim świecie samotna firma będzie miała duże trudności z poradzeniem sobie ze skutecznie orkiestrowaną siecią. Jednakże menedżerowie wielu firm o ustalonej pozycji przy przechodzeniu do modeli sieciowych napotykają dylemat. Ich sposób działania i myślenia jest dostosowany do pojedynczej firmy. Dopiero zaczynają myśleć o poszukiwaniu zaopatrzenia w krajach o niskich kosztach. Dostrzegają zagrożenia związane z przejściem na modele sieciowe – utratę kontroli nad podstawowymi elementami firmy albo dzielenie się zyskami z partnerami. Jednakże mogą nie dostrzegać wynikających z tego korzyści. Brakuje im „chęci wejścia do sieci”. Mamy nadzieję, że książka ta umożliwi lepsze zrozumienie niektórych korzyści wynikających z modeli sieciowych oraz strategii stosowanych przez Li & Funga związanych z przekształceniem się do działania w świecie sieci.

Chociaż uzyskaliśmy tę wiedzę u Li & Funga, zasady orkiestracji sieci, które doprecyzowaliśmy w takim kontekście, mogą znaleźć zastosowanie w wielu różnych sektorach i sieciach. Jeżeli twoja firma jest częścią sieci, powinieneś zadać następujące pytania: kto orkiestruje tę sieć? Jeżeli nie ma orkiestratora, czy sam powinieneś stworzyć albo odgrywać tę rolę? W jaki sposób możesz dostosować zasady orkiestracji sieci – skupianie uwagi na sieciach, zarządzanie przez upewnianie, tworzenie wartości poprzez integrację – do twojej własnej sytuacji? Jeżeli nie postrzegasz swojej firmy jako części sieci, czy nie patrzysz na świat zbyt wąsko? Czy twoi konkurenci już utworzyli sieci, które rywalizują z tobą? Czy zdołasz przetrwać w tym świecie?

W dalszych rozdziałach rozpatrujemy, jak konkurować w płaskim świecie. W części I, *Przedmiot uwagi: firma i sieć* omawiamy orkiestrację sieci i przechodzenie od skupiania uwagi na firmie do skupiania uwagi na sieci. W części II, *Zarządzanie: sprawowanie kontroli i upewnianie*, rozważamy następujące kwestie: jakiego zarządzania potrzeba w tym środowisku; jak zarządzać łańcuchem dostaw niebędącym w pełni własnością firmy w świecie, który stawia większe wymagania pod względem społecznej odpowiedzialności korporacji; jak upewnić menedżerów do działania w charakterze przedsiębiorców; jak wyznaczać napięte cele; jak budować firmę wokół klienta; jak wykuwać luźne/ciasne więzi z siecią dostawców. W części III, *Tworzenie wartości – specjalizacja i integracja* omawiamy w jaki sposób firmy mogą przechwycić większą wartość dzięki bardziej integracyjnemu spojrzeniu na swoje sieci oraz rozpatrujemy potrzebę wzajemnego zbliżenia marketingu i produkcji, „aby sprzedawać u źródła” na pojawiających się rynkach. W części IV, *Wnioski dotyczące zasad działania i praktyki* rozważamy w jaki sposób przepisy państwowe – w tym

zwłaszcza bariery w handlu – ograniczają zdolność firm do orkiestracji i optymalizacji globalnych łańcuchów dostaw i rozpatrujemy niektóre ogólniejsze konsekwencje dla menedżerów.

Jak się przekonał Les Wexner w *The Limited*, rozproszone sieci zaopatrzenia można optymalizować jedynie poprzez orkiestrację, przez spojrzenie na całą sieć i przez zaniechanie myślenia o sprawowaniu absolutnej kontroli. Konkutowanie w płaskim świecie oznacza coś więcej niż składanie zamówień jakiejś firmie w Bangalurze, czy w Szanghaju. Wymaga innego podejścia do biznesu. Powstaje potrzeba nowych umiejętności i nowego nastawienia. W tej książce mieliśmy na celu przedstawienie menedżerom wskazań, jak osiągnąć sukces w tym płaskim świecie – nie tylko jak budować lepsze łańcuchy dostaw, lecz także jak zdobywać kompetencje orkiestracji sieci i *jak zmieniać kształt własnego myślenia, strategii i organizacji*, żeby dostosować się do tego płaskiego świata.

## Czy jesteś przygotowany na płaski świat?

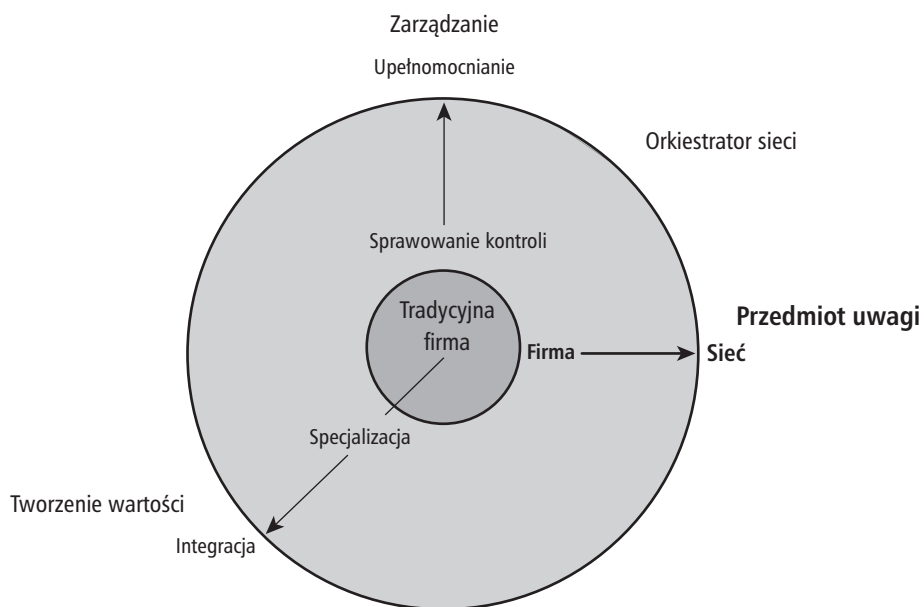
---

- Jakie istnieją możliwości orkiestracji sieci w twoim sektorze?
- W skład jakiej lub jakich sieci wchodzi twoja organizacja i w jaki sposób wykorzystuje się sieć do tworzenia konkretnych rozwiązań dla klientów?
- Które firmy w twoim sektorze odgrywają każdą z trzech ról orkiestratora sieci?
- Wobec imperatywu orkiestracji, co powinieneś zrobić w następnej kolejności?

# CZĘŚĆ PIERWSZA

## PRZEDMIOT UWAGI: FIRMA I SIEĆ

*Przywódcy w biznesie powinni zachować równowagę między skupianiem uwagi na zarządzaniu własną firmą a skupianiem uwagi na orkiestracji szerszych sieci.*



# 2 Orkiestruj sieć

*Płaski świat stwarza możliwości zarządzania firmą w kontekście sieci. Świat ten powoduje także pojawienie się potrzeby budowania systemów bardziej elastycznych i skupionych na kliencie, co zwiększa znaczenie orkiestracji.*

Na czym polega siła orkiestracji sieci? W roku 2005 firma Ecko Unlimited, sprzedająca pod swoją marką odzież w stylu młodzieżowym, zaopatrywała się poprzez swoje biuro zakupów w Hongkongu w towary o wartości 150 milionów dolarów, posługując się tradycyjnym modelem. Na wiosnę 2006 roku, w partnerstwie z Li & Fungiem, firma przerzuciła się na model orkiestracji sieci. W ciągu jednego roku obniżyła ceny, zwiększyła terminowość dostaw, podniosła jakość i skróciła terminy realizacji zamówień.

Zmiana ta umożliwiła Ecko opracowanie strategicznego podejścia do zaopatrzenia. Firma zmniejszyła liczbę swoich podstawowych dostawców o 40%, dzięki czemu zwiększyła swoje znaczenie dla tych dostawców oraz udoskonaliła monitorowanie, kontrolę jakości i komunikację. Jednocześnie firma uzyskała dostęp do szerszej sieci Li & Funga, co umożliwiło jej zapełnienie luk w zaopatrzeniu i szybkie reagowanie na nowe okazje, do czego potrzebni byli nowi dostawcy. Ecko skonsolidowała zakupy w krajach, w których dotychczas się zaopatrywała. Jednocześnie zaczęła korzystać z dostaw z nowych krajów, takich jak Indonezja, żeby zapełnić luki w zakupach. Bardziej strategiczne podejście do zaopatrzenia doprowadziło w pierwszym roku do obniżenia kosztów produkcji średnio o 15%.

Firma przeniosła swój personel z Hongkongu do krajów produkcji. Dzięki znajdującym się na miejscu pracownikom zaopatrzenia oraz inspektorom jakości w fabrykach doprowadzono do poprawy w terminowości dostaw, która w ciągu jednego roku zwiększyła się z 40 do 95%. Podejmowane na miejscu decyzje skróciły czas realizacji o 21 dni. Poprawiła się także jakość produkcji.

Marka Ecko stała się kamieniem probierczym pokolenia bez granic – przy czym połączenie strojów modnych, codziennych, do gier wideo i sportowych spowodowało, że marka ta stała się klasą samą w sobie. Obecnie łańcuchy dostaw firmy funkcjonują ponad granicami między państwami; uczestniczą w nich najlepsi spośród rozmaitych dostawców z różnych krajów, aby dostarczać produkty o wyższej jakości, szybciej i po niższym koszcie.

## Czym jest orkiestracja sieci?

Jak wynika z przykładu Ecko, lepsza orkiestracja sieci może wywrzeć radykalny wpływ na efektywność zaopatrzenia. Czym jest orkiestracja sieci? Aby to zrozumieć, warto zastanowić się nad tym, czym ona nie jest. Li & Fung nie jest właścicielem żadnej fabryki; natomiast globalny producent odzieży Esquel jest przykładem przeciwnym<sup>1</sup>. Firma ta jest właścicielem wszystkiego: pól bawełny, przędzalni i tkalni produkujących włókna, przędzę i tkaniny na zaopatrzenie fabryk odzieżowych firmy. Jest to całkowicie zintegrowany pionowo łańcuch dostaw. W takim pionowo zintegrowanym modelu występuje minimalna potrzeba orkiestracji sieci. Firmą kieruje się za pomocą wewnętrznych instrumentów kontroli.

Mogłoby się wydawać, że istnieją potężne argumenty na rzecz prowadzenia produkcji w jednym miejscu i pod jednym dachem. Umożliwia to sprawowanie kontroli nad jakością i nad procesami prowadzonymi w całym łańcuchu. Mogłoby się wydawać, że łatwiej będzie koordynować procesy i kontrolować je w obrębie ścian jednej fabryki. Jest to szczególnie prawdziwe w świecie, w którym coraz większe znaczenie mają: odpowiedzialność społeczna, warunki pracy i oddziaływanie na środowisko. Jak powiedział Andrew Carnegie (przemysłowiec amerykański z przełomu XIX i XX wieku, założyciel amerykańskich hut żelaza i stali w rejonie Pittsburgha [uwaga tłum.]), „włóż wszystkie swoje jajka do jednego koszyka i pilnuj tego koszyka”. Mogłoby się także wydawać, że prowadzenie produkcji w jednym miejscu jest mniej kosztowne. Koszty nadzoru, koordynacji i logistyki zapewne są znacznie mniejsze.

Jednakże w płaskim świecie taki stopień kontroli ograniczałby elastyczność. Jeżeli popularność zyskają nowe rodzaje tkanin albo jeżeli ulegną zmianom ograniczenia w handlu, co spowoduje obniżenie konkurencyjności

<sup>1</sup> Profil Esquel, <http://www.esquwl.co/en/index1.html>; B. Peleg-Gillai, *Esquel Group: Transforming Into a Vertically Integrated, Service Oriented, Leading Manufacturer of Quality Cotton Apparel (Grupa Esquel: przekształcenie w pionowo zintegrowanego producenta wysokiej jakości odzieży bawełnianej, nastawionego na obsługę)*, studium przypadku, Harvard Business School (nr GS 48), 20 January 2006.

fabryk w ich obecnej lokalizacji, w jaki sposób firma mogłaby zmienić swoją produkcję? W miarę szybkich zmian w popycie i w strukturze kosztów w wielu branżach, potrzeba większej elastyczności i szybszego reagowania na wymagania klientów.

Firma Luen Thai<sup>2</sup> zaproponowała w przemyśle odzieżowym inny model. Firma ta stworzyła w Chinach „miasta łańcucha dostaw”, gdzie w jednej miejscowości powstają skupiska fabryk odzieżowych i innych firm. Podobnie jak miasto łańcucha dostaw Toyoty w produkcji samochodów, takie skupiska pokrewnych firm gromadzą w jednym miejscu producentów i ich dostawców. Model ten polega na dalszym rozczłonkowaniu pionowo zintegrowanej firmy. Różne firmy zarządzają poszczególnymi częściami łańcucha dostaw, a więc jest to odejście o jeden krok od stanowiącego własność jednej firmy całego łańcucha dostaw, jak w przypadku Esquel. Zaopatrzeniowcy mogą polecieć do poszczególnych miast, w których Luen Thai prowadzi działalność, i w jednym miejscu uzgodnić projekty wzorów i produkcję. Model ten ogranicza logistykę i koordynację z klientami oraz dostawcami dzięki utworzeniu geograficznych skupisk zasobów.

Model orkiestracji stosowany przez Li & Funga jest zupełnie inny niż modele stosowane przez Esquel, Luen Thai i innych pionowo zintegrowanych producentów. W miarę minimalizowania własności, nabiera znaczenia orkiestracja.

Co to jest własność? Własność nie jest koncepcją tak prostą, jak sądzi wielu menedżerów. Nie wyznaczają jej prawnicy czy umowy. Stała sieć dostawców, nawet jeżeli nie jest własnością firmy, może być własnością de facto pod względem elastyczności. Jeżeli kupujesz 100% wyrobów danej fabryki, czy ma jakieś znaczenie to, że prawnie jest albo nie jest ona twoją własnością? W gruncie rzeczy jesteś jej właścicielem i masz do czynienia niemal z takimi samymi wyzwaniem i własności, jak gdyby prawnie do ciebie należała. (Jak to rozpatrujemy w rozdziale 8, należy doprowadzać do równowagi między siłą powiązań z dostawcami a elastycznością sieci). W im większym stopniu buduje się łańcuch dostaw na zasadach orkiestracji zamiast własności, tym bardziej łańcuch ten będzie elastyczny i tym większą potrzebą umiejętności orkiestracji, żeby nim zarządzać. Własność oznacza angażowanie się w środki trwale i inwestycje, podczas gdy orkiestracja jest modelem wymagającym mniejszych aktywów trwałych.

<sup>2</sup> B. Yen, A.F. Farhoomand, S. Khan, *Polo Ralph Lauren & Luen Thai: Using Collaborative Supply Chain Intergration in the Apparel Value Chain (Stosowanie współpracy w integracji łańcucha podaży w łańcuchu wartości odzieży)*, (HKU595), 24 November 2006; *Global Supply Chain Solutions (Rozwiązania globalnego łańcucha podaży)*, „Wharton @ Work” July 2006, <http://executiveeducation.wharton.upenn.edu/ebuzz/0607/thoughtleaders.html>.

---

**W im większym stopniu buduje się łańcuch dostaw na zasadach orkiestracji zamiast własności, tym strategia staje się bardziej elastyczna oraz wymaga mniejszych zasobów – i tym większą potrzebą umiejętności orkiestracji, żeby zarządzać łańcuchem.**

---

Większość globalnych firm zajmuje obecnie jakieś pośrednie miejsce w kontinuum rozciągającym się od pełnej własności do orkiestracji. Przeniosły one za granicę część swojej produkcji lub procesów usługowych. Wyprowadziły poza firmę swoje centra obsługi telefonicznej i oprogramowanie. Zleciły produkcję zagranicznym producentom. (Nawet tu istnieje cała gama możliwych sposobów działania. Niektóre firmy, takie jak General Electric, utworzyły własne ośrodki outsourcingu w Indiach; niektóre zleciły to innym firmom, takim jak Infosys).

Esquel, Luen Thai i Li & Fung stworzyły skuteczne modele organizowania łańcuchów dostaw, żeby dostarczać odzież i inne wyroby światowym firmom. Modele te istnieją równolegle i można stosować każdy z nich do odmiennych celów. Te rozmaite modele podkreślają różnice w wyszukiwaniu równowagi między własnością a orkiestracją. Esquel jest przykładem skrajnej własności i integracji pionowej. Li & Fung jest przykładem skrajnej orkiestracji. W każdym z wymienionych trzech modeli orkiestracja jest w jakimś stopniu potrzebna; jednakże potrzeba ta wzrasta, od całkowitej własności przedsiębiorstwa, jak w przypadku Esquel, do pozostających pod luźniejszą kontrolą sieci w przypadku Li & Fung.

## Ograniczenia wynikające z własności

---

Z punktu widzenia orkiestratora sieci, problem z własnością polega na tym, że jeżeli jesteś właścicielem zakładów produkcyjnych, to w pewnym stopniu przedmiotem twojej troski staje się raczej wykorzystanie zdolności produkcyjnej niż zaspokojenie określonej potrzeby klienta. Żadne przedsiębiorstwo nie zdoła przetrwać bez pewnego skupiania uwagi na zaspokajaniu potrzeb klientów. Jednakże w ostatecznym rachunku nieczynna fabryka to zmarnowana inwestycja. Wynagrodzenia będą wypłacane jedynie pod warunkiem, że fabryka realizuje zamówienia. Straci się pracowników i nakłady na szkolenie, jeżeli ograniczy się produkcję. Czy w większym stopniu skupiasz uwagę na wykorzystaniu zdolności produkcyjnej, czy na obsłudze klientów? Własność zawsze w mniejszym lub większym stopniu ogranicza liczbę stopni swobody w obsłudze klienta. Taka własność środków trwałych oznacza, że musi się rozpocząć tworzenie łańcuchów dostaw od fabryki, zamiast od klientów.

---

**Jeżeli jesteś właścicielem swoich zakładów produkcyjnych, to w pewnym stopniu przedmiotem twojej troski staje się raczej wykorzystanie zdolności produkcyjnej niż zaspokojenie określonej potrzeby klienta. Orkiestrator sieci rozpoznaje potrzebę klienta, a następnie buduje produkcyjny lub usługowy łańcuch dostaw, aby zaspokoić tę potrzebę.**

---

Orkiestrator sieci odwraca ten proces. Rozpoznaje potrzebę klienta, a następnie buduje produkcyjny lub usługowy łańcuch dostaw, aby zaspokoić tę potrzebę. Jest to dokładna odwrotność typowego sposobu opracowania łańcucha dostaw. W istocie, jest to łańcuch popytu. Projektuje się określony łańcuch dostaw, żeby dostarczyć określony wyrób gotowy lub usługę klientowi oczekującemu na końcu całej linii. Orkiestrator sieci rozpoczyna od klienta i buduje łańcuch, żeby osiągnąć pożądany wynik. W takim podejściu obala się tyranię własności i umożliwia większą elastyczność w globalnym środowisku biznesu, oferującym rozmaite ścieżki prowadzące do zaspokojenia tych potrzeb. Jak to omawiamy w rozdziale 7, umożliwia to orkiestratorowi sieci budowanie całej organizacji wokół klienta. Modele orkiestracji są łatwiejsze do rozbudowy lub zmniejszenia, czego przykładem jest szybki wzrost i obecna wielkość Li & Funga. (Oczywiście własność, o której tu mówimy, to własność środków trwałych, a nie inwestycje finansowe. Orkiestrator tworzy znaczny majątek i wartość dla inwestorów dzięki sieci, bez posiadania na własność środków trwałych, które mogłyby zmniejszyć jej elastyczność i spowolnić reakcje na zmieniające się potrzeby klientów).

Nie wszystkie organizacje wykazują się taką elastycznością, jak Li & Fung, która umożliwia mu całkowitą rekonfigurację wokół klienta. Lepsza obsługa klientów prowadzi do bardziej długofalowych i szerszych relacji wzajemnych, przynoszących korzyści firmie i pozwalających jej na unikanie bardzo kosztownej fluktuacji klientów, prześladującej niektóre przedsiębiorstwa. Znacznie korzystniejsze jest utrzymywanie obecnych klientów i rozwijanie działalności niż nieustanne pozyskiwanie nowych.

Pierwotną przyczyną schyłku modelu własności było upelnomocnienie finalnych konsumentów. Konsumenty mają więcej opcji i większą władzę. W miarę zwiększania się ich siły (na przykład dzięki stosowaniu mechanizmów wyszukiwania najlepszych produktów o najlepszych cenach), wszystkie firmy w obsługującym ich łańcuchu musiały zwiększyć skuteczność swoich reakcji. Sukces zależy obecnie od możliwie najlepszego zaspokajania potrzeb licznych klientów, a to oznacza organizowanie się wokół klientów, a nie wokół wymagań fabryki.



## Co „to” jest? Gdzie „to” jest?

Firmy internetowe, takie jak eBay, są mistrzami w unikaniu ograniczeń własności. eBay nie jest właścicielem żadnego z milionów produktów prezentowanych w jego witrynie. Jednakże aukcje on-line i inne rodzaje działalności tej firmy przyniosły jej w 2006 roku przychody netto w wysokości 6 miliardów dolarów, co stanowiło wzrost o 31% w porównaniu z rokiem poprzednim<sup>3</sup>. Zatrudnia ona zaledwie 13 000 pracowników, co oznacza, że każdy z nich wygenerował przychody w wysokości ponad 460 000 dolarów. Jednakże praca większości tych pracowników polega na tworzeniu platformy. Rzeczywista praca jest wykonywana przez ponad 200 milionów zarejestrowanych użytkowników. eBay nie ma kontaktu z produktami; orkiestruje jedynie transakcje zawierane przez nabywców i dostawców oraz stwarza społeczność, w której te transakcje mogą być zawierane.

Jak się podkreśla w kampanii reklamowej eBay, w której przedstawia się klientów kupujących barwne „to” – którym może być dowolny produkt – firma zbudowała system dostarczania niemal wszystkiego każdemu w dowolnym miejscu. Różni się to od łańcuchów dostaw z przeszłości. Są łańcuchy dostaw samochodów. Są łańcuchy dostaw komputerów. Są łańcuchy dostaw odzieży. Wszystkie te łańcuchy są wysoko wyspecjalizowane. Ale jak można sobie wyobrazić łańcuch dostaw „tego”? Aby to zrobić, trzeba przejść od skupiania uwagi na własności do skupiania uwagi na orkiestracji.

Staje się to widoczne, kiedy złoży się wizytę w centrali eBay w East Bay w San Francisco. W porównaniu z bogatym bazarem w witrynie internetowej eBay, centrala jest zdumiewająco skromna. Pracownicy pracują w boksach, w tle pracują wielkie komputery, w budynku znajduje się obowiązkowy bar kawowy, typowy dla Doliny Krzemowej. Gdzie jednak są te wszystkie wyroby elektroniczne, samochody i starocie do zbiorów? Gdzie są stroje i sprzęt sportowy? Gdzie jest „to”? „Tego” nigdzie nie widać.

Firma eBay stworzyła radykalnie odmienny pogląd na handel detaliczny. Podobnie jak produkcja przemysłowa była równoznaczna z własnością fabryki, handel detaliczny zawsze był równoznaczny z przechowywaniem zapasów, magazynami i sklepami. Natomiast piękno eBay wynika z dostarczenia przez jego założycieli, że nie muszą niczego mieć na własność. Żadnych magazynów. Żadnych sklepów. Ten brak własności pozostawia klientom swobodę w budowaniu sklepów odpowiednio do własnych potrzeb, za pomocą wyszukiwarek. Nikt nie był w stanie przewidzieć jakie to mogą być potrzeby, jak się przekonał założyciel eBay Pierre Omidyar,

<sup>3</sup> Komunikat prasowy eBay, <http://files.shareholder.com/downloads/eBay/96892992x0x69405/2cbacae7-15cf-46fb-9a19-a89664d4e591/eBayIncEarningsReleaseQ42006.pdf>

---

Wyobraźmy sobie eBay, w którym kupuje się i sprzedaje nie tylko istniejące produkty, lecz także takie, które są tworzone przez sieć.

---

kiedy dokonał pierwszej sprzedaży on-line uszkodzonego wskaźnika laserowego (nie były to dozowniki cukierków, jak powszechnie podawano). Wskaźnik laserowy był uszkodzony, ale Omidyar znalazł nabywcę, który zbierał uszkodzone wskaźniki laserowe.

Można reorganizować całe przedsiębiorstwo w elastyczny sposób, na podstawie tego, czego chcą klienci i co dostawcy mają do sprzedania. Kiedy było dostatecznie wielu dostawców sprzedających jakąś rzecz, eBay stwarzał nową kategorię, aby ułatwić nabywcom jej znalezienie. Działalność firmy stała się możliwa dzięki pojawieniu się partnerów umożliwiających płatności on-line, takich jak PayPal (później przejęty przez eBay) oraz partnerów dostarczających zakupione produkty, takich jak UPS czy Służba Pocztowa Stanów Zjednoczonych. Pod tym względem eBay, który polega na społeczności dostawców, być może ma przewagę nad Amazon, który musiał stworzyć sieć magazynów. (W istocie, Amazon sam stworzył bardzo opłacalną dziedzinę działalności, polegającą na przekształcaniu nabywców w dostawców, dzięki umożliwieniu im sprzedawania on-line swoich używanych książek i innych wyrobów. Amazon dostrzegł wartość wynikającą z przejścia od własności do orkiestracji).

W sierpniu 2006 roku eBay Motors sprzedał swój dwumilionowy samochód osobowy, błękitny Jeep Liberty z 2005 roku, nabyty od dealera na Florydzie przez kogoś z Południowej Karoliny, kto kupował samochód po raz pierwszy<sup>4</sup>. Opisywano eBay jako największy parking na świecie, gdzie sprzedający mogą ustawić swoje stoliki na pierwszym targu on-line. Firma jest jednak czymś znacznie większym. Stworzyła platformę, umożliwiającą nabywcom kupowanie z pełnym zaufaniem samochodów, których nigdy nie widzieli, od sprzedawców, z którymi nigdy się nie zetknęli. Jest to niemałe osiągnięcie. Platforma ta obejmuje ranking nabywców i sprzedawców, a także usługi, takie jak finansowanie, techniczna kontrola pojazdów, dostawa i ochrona nabywców. Sieć eBay Motors została zapoczątkowana przez klientów, którzy zaczęli wstawiać samochody do eBay. Firma następnie przystąpiła do orkiestracji tej raczkującej sieci, organizując ją i tworząc platformę, która umożliwiła wzrost tej sieci oraz jej produktywną pracę.

Wyobraźmy sobie teraz eBay, w którym kupuje się i sprzedaje nie tylko istniejące produkty, lecz także takie, które są tworzone przez sieć. Klient

---

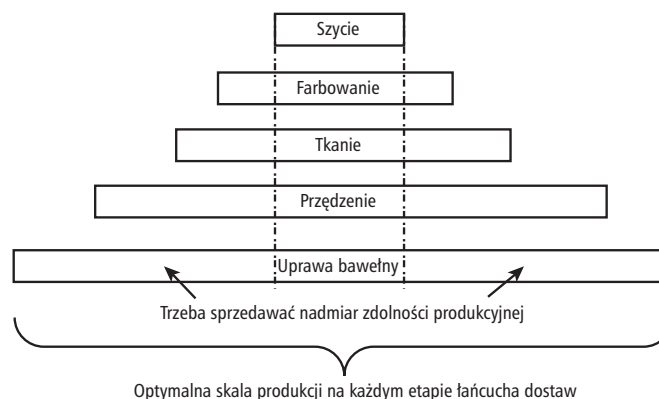
<sup>4</sup> *Two Millionth Passenger Vehicle Sold on eBay Motors (Dwumilionowy pojazd osobowy sprzedany przez eBay Motors)*, <http://investor.ebay.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=206868>.

prosi o koszulę wieczorową określonego wzoru i koloru, a sieć wytwarza i dostarcza mu ten wyrób. To właśnie jest model orkiestracji sieci. Tak właśnie postępuje Li & Fung – nie dla poszczególnych klientów kupujących jedną koszulę, ale na rzecz sklepów detalicznych, zamawiających tysiące lub setki tysięcy koszul przeznaczonych dla ich własnych klientów.

Pojawienie się sieci wartości, których siłą napędową jest popyt, stwarza możliwość uniknięcia ograniczeń własności. Aktywa nie są własnością orkiestratora sieci, który może przystąpić do budowania od zera łańcucha dostaw lub łańcucha popytu na dany produkt. Przechodzi się od zarządzania łańcuchem dostaw, w którym skupia się uwagę na trwałym zbiorze zasobów, do orkiestracji sieci, w której skupia się uwagę na optymalnym reagowaniu na potrzebę klienta, przy wykorzystaniu zasobów sieci partnerów. Klient o czymś pomyśli, a produkt zostanie dostarczony. Jest to zupełnie odmienne spojrzenie na łańcuch dostaw i na klienta. Jest oczywiste, że ograniczenia rzeczywistego świata stanowią przeszkodę w przechodzeniu od idealnej koncepcji do jej realizacji. Jednakże odpowiednio do tego w jakim stopniu uda się usunąć lub minimalizować te ograniczenia, na przykład przez zmniejszenie własności zasobów, można w pełniejszy sposób zrealizować koncepcję organizacji żywo reagującej i w pełni skupionej na kliencie.

### Mit integracji pionowej

Innym wyzwaniem wobec własności i wadą modelu integracji pionowej jest to, że pełna integracja pionowa w rzeczywistości nie istnieje. Odmienne idealna skala produkcji, potrzebna na rozmaitych etapach procesu, powoduje, że integracja pionowa nie jest możliwa. Jedną z przyczyn są różnice w zdolności produkcyjnej na różnych poziomach łańcucha dostaw (zob. rysunek 2.1). Idealnym poziomem zatrudnienia w szwalni jest



**Rysunek 2.1.** Mit integracji pionowej

mniej niż 300 osób, podczas gdy farbiarnie, tkalnie, przędzalnie i produkcja surowców (uprawa bawełny) funkcjonują najlepiej, jeżeli mają większe zdolności. To oznacza, że w końcu wiele szwalni będzie korzystać z bawełny pochodzącej od jednego producenta. W efekcie żaden łańcuch dostaw nie jest w pełni pionowo zintegrowany; niektóre części tego łańcucha wciąż będą poszukiwać nabywców zewnętrznych.

W rozproszonym łańcuchu dostaw uwzględnia się to wszystko i dopuszcza samodzielne funkcjonowanie poszczególnych ogniw tego łańcucha. Uprawa bawełny i przędzalnie są powiązane z różnymi tkalniami, farbiarniami i szwalniami. W organizacji pionowo zintegrowanej taka sprzedaż na zewnątrz jest traktowana jako wyjątek, natomiast w rozproszonej produkcji przemysłowej jest regułą.

## Globalne rozproszenie – dlaczego *Tickle Me Elmo* nie narodził się na Manhattanie

---

Pionowo zintegrowana fabryka lub sieć dostaw powstała w okresie, kiedy występował niedobór zasobów produkcyjnych. Zdolności produkcji samochodów znajdowały się w Detroit. W pewnych wysoko wyspecjalizowanych dziedzinach, jedynie niewielka liczba dostawców mogła zaspokoić określone potrzeby. Miało sens posiadanie ich wszystkich na własność. Dzisiaj istnieje jednak obfitość zdolności produkcyjnej. Przy rozpowszechnieniu wiedzy o zarządzaniu i wiedzy technicznej, rozbudowano te zdolności na wchodzących rynkach. Jak wskazuje Thomas Friedman, technika informacyjna ułatwia też małym przedsiębiorstwom działanie na dużą skalę i współpracę z większymi firmami<sup>5</sup>.

Wyraźnie to widać w przemyśle zabawkarskim. Jako dziecko, Bob Weinberg, obecnie starszy wiceprezes do spraw zbytu i opracowania produktów w KB Toys, towarzyszył swojemu ojcu do Toy Center, mieszczącym się pod nr 200 przy Piątej Alei w Nowym Jorku. Jego ojciec był przedstawicielem handlowym w przemyśle zabawkarskim, co z punktu widzenia dziecka było zapewne najlepszą możliwą dla ojca posadą.

Aż do wczesnych lat 80. XX wieku centrum całego przemysłu zabawkarskiego mieściło się pod tym adresem. Właśnie tutaj zawierano ponad 95% transakcji. Budynek przy Piątej Alei, zbudowany w 1908 roku na przeciw słynnego Flatiron Building, osiągnął takie powodzenie, że połączono go z budynkiem pod nr 1107 przy Broadway. Obydwa budynki,

---

<sup>5</sup> Th. Friedman, *The World Is Flat. A Short History of the 21st Century*, Allen Lane, London 2005. Wydanie polskie: *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006.

połączone przejściem nad 24. ulicą, były znane pod nazwą Toy Center (centrum zabawek). Na początku lat 80. XX wieku budynki te przynosiły czynsz przekraczający 10 milionów dolarów, wyższy niż, i tak już niebotyczne, czynsze w Nowym Jorku. Zaopatrzeniowcy z całego świata przyjeżdżali na teren sprzedaży hurtowej, obejmujący milion stóp kwadratowych (ok. 93 tysiące m<sup>2</sup>), z ponad 600 najemcami. Jak się szacuje, wartość sprzedaży dokonywanej co roku za pośrednictwem centrum wynosiła 4 miliardy dolarów. Był to centralny punkt corocznych lutowych międzynarodowych targów zabawkarskich, w trakcie których w Toy Center oraz w Javits Center, mieszczącym się w górnej części miasta, pojawiło się 10 000 zaopatrzeniowców.

W roku 2005 sprzedano budynek pod nr 200 przy Piątej Alei z przeznaczeniem na mieszkania. „Była to smutna chwila”, powiedział Weinberg, który trzydzieści lat pracował w firmie Toys „R” Us przed przejściem do KB. „Było to nieco traumatyczne, ale biznes toczy się nadal. Obecnie najlepiej wyjeżdżać na zakupy w styczniu do Hongkongu. Tam można wiele zrobić”.

Taki sam los spotkał dzielnicę przemysłu odzieżowego w Nowym Jorku, gdzie na początku XX wieku produkowano 70% amerykańskiej odzieży damskiej i 40% odzieży męskiej. Produkcja ta przeniosła się na południe Stanów Zjednoczonych, następnie do Ameryki Środkowej, a w końcu do Azji. Obecnie nowojorskie fabryki i salony wystawowe przebudowuje się na mieszkania i kawiarnie Starbucks. Chociaż wciąż jeszcze w Nowym Jorku projektuje się sporo odzieży, centra projektowe na całym świecie i w fabrykach zajmują się projektowaniem tam, gdzie prowadzi się produkcję.

Dokąd trafiły wszystkie te wyroby? Przejdź się po salonach wystawowych w sercu LiFung Tower w Hongkongu. Wyglądają jak minigaleria handlowa, z wyrobami głównych klientów firmy, w tym KB Toys, wystawionymi w oknach sklepowych. Te „salony wystawowe” służą jako sale konferencyjne w czasie wizyt klientów, ale demonstrują także szeroki asortyment produkcji przeniesionej za granicę, od zabawek i artykułów gospodarstwa domowego do części samochodowych. Inne sale wystawowe w większym dziale firmy, zajmującym się odzieżą, są wypełnione koszulami, kurtkami i innymi ubiorami rozmaitych marek.

Byłoby jednak błędem sądzić, iż Hongkong stał się nowym epicentrum tych gałęzi przemysłu. Nie ma tam żadnej nowej dzielnicy odzieży czy nowego centrum zabawek. Zdolność produkowania zabawek i odzieży nie ogranicza się do wąskiego obszaru geograficznego. W płaskim świecie zdolności te zostały rozproszone. To znaczy, że własność Toy Center przy Piątej Alei nie zapewni ci dostępu do światowej wiedzy eksperckiej w produkcji zabawek. Przebojowa zabawka Mattela, *Tickle Me Elmo* (Elmo do łaskotania) pochodzi z fabryki w Kantonie, która skojarzyła zdolności

---

Co w płaskim świecie oznacza kraj pochodzenia albo deficyt handlowy?

Jest to nowy świat, wymagający nowych reguł.

---

produkcyjne w dziedzinie elektroniki i zabawek pluszowych, współpracując z projektantami i menedżerami w Stanach Zjednoczonych.

W tym świecie być może nie uda ci się zmonopolizować rynku wiedzy eksperckiej, czy zamknąć ją w kilku budynkach w Nowym Jorku. Możesz ją jednak wyszukać na całym świecie. Możesz ją wynająć. Możesz ją orkiestrować. Nie musisz jechać do Detroit, żeby projektować i budować samochody. Nie musisz jechać do Doliny Krzemowej, żeby dowiedzieć się o nowościach w technice informacyjnej (choć Dolina Krzemowa nadal jest jednym z centrów wiedzy eksperckiej w tej dziedzinie). Nie musisz jechać do Hollywood, żeby wyprodukować przebojowy film. Centra wiedzy eksperckiej nadal istnieją, ale są obecnie znacznie bardziej rozproszone niż dawniej. Mamy w coraz większym stopniu do czynienia ze światem, w którym nie ma centralnego punktu.

### Złudzenie deficytów handlowych

Jednym z wielkich nieporozumień w dyskusjach o globalnym handlu jest skupianie uwagi na deficytach handlowych. W tych dyskusjach, mających często motywację polityczną, przyjmuje się pogląd, że producenci w jednym kraju wytwarzają wyroby, które kupują konsumenci w innym kraju. Jednakże wyroby wysyłane z chińskich fabryk do Stanów Zjednoczonych trafiają tam najczęściej na zamówienie amerykańskiej lub europejskiej firmy. Ich łańcuchy dostaw mogą po drodze obejmować przystanki w Tajlandii, Indiach albo Gwatemali, obok tych w Chinach. Błąd polega na wyobrażaniu sobie, że w jednym kraju wytwarza się i eksportuje towary, a inny kraj je importuje.

Jest to pogląd z dawnego świata. Jest tym, co Thomas Friedman nazywa Globalizacją 1.0 albo być może Globalizacją 2.0. Jest to świat towarów importowanych i eksportowanych. Natomiast w płaskim świecie nie zaopatruje się w te towary i usługi jedynie w jednym kraju. Są one wytwarzane w rozproszony sposób w większej liczbie krajów. Rozproszenie jest rzeczywistością w płaskim świecie i zmienia ono wszystko w naszym sposobie myślenia o globalnym eksporcie i imporcie. Co w tym świecie oznacza kraj pochodzenia albo bilateralny deficyt handlowy? W jaki sposób płaski świat rzuca wyzwanie naszemu bieżącemu pogładowi na firmę, na jej schemat organizacyjny, na podstawową odpowiedzialność menedżerów? Jest to nowy świat, wymagający nowych reguł.

Obecnie można podzielić na części procesy zachodzące niegdyś w jednej fabryce i rozproszyć je po wielu krajach bez utraty kontroli nad nimi.

Chociaż jest jeszcze zbyt wcześnie na stwierdzenie, że geografia nie ma już znaczenia – pod wieloma względami nadal pozostaje ważna – to jednak staje się mniej istotna. Ta nowa rzeczywistość zmienia sposób myślenia menedżerów o ich organizacjach i o swojej pracy. Mogłoby się wydawać, że Dell Computers znajduje się w Teksasie, ale więcej pracowników pracuje na rzecz tej firmy w Azji. Li & Fung może sprawiać wrażenie, że jest firmą zlokalizowaną w Hongkongu, ale Hongkong jest ogniwem łączącym płynne, pulsujące, globalne przedsiębiorstwo produkcyjne, rozprzestrzenione wśród 40 krajów.

## Znaczenie dyrygenta

---

Obserwator z zewnątrz mógłby sądzić, że to muzycy wykonują całą pracę w orkiestrze albo, że to dostawcy wykonują całą pracę w łańcuchu dostaw. Z tego punktu widzenia, dyrygent jedynie macha rękami przy swoim pulpicie, a orkiestrator sieci jedynie kojarzy dostawców i nabywców. Jednakże orkiestrator sieci, podobnie jak dyrygent, odgrywa kluczową rolę. Rola dyrygenta polega na pokierowaniu bardzo utalentowaną i twórczą orkiestrą i na przewodzeniu jej w najlepszym wykonaniu dzieła. Rola orkiestratora polega na pokierowaniu utalentowaną grupą wprawnych, rozrzuconych dostawców, aby wytworzyli najlepsze produkty.

Sukces dyrygenta orkiestry nie zależy od jego umiejętności gry na określonym instrumencie. Sukces orkiestratora nie zależy od jego umiejętności realizowania określonego etapu łańcucha. Dyrygent może umieć grać na jednym lub na kilku instrumentach, ale zazwyczaj nie gra na nim w orkiestrze. Umiejętność dyrygenta polega na dyrygowaniu. Podobnie orkiestrator sieci nie musi być ekspertem na każdym etapie łańcucha, jednakże ma głęboką wiedzę o całym procesie i o tym, jak pomagać partnerom będącym ekspertami w zajmowaniu się poszczególnymi etapami. W płaskim świecie, orkiestracja zalicza się do najważniejszych umiejętności w zarządzaniu. Umiejętność dyrygenta czy orkiestratora polega na uaktywnianiu talentów i kreatywności sieci, na koordynowaniu poszczególnych jej elementów i na doprowadzaniu do powodzenia całego procesu.

Podobnie do dyrygenta gromadzącego utalentowaną grupę muzyków, orkiestrator gromadzi silną sieć dostawców, wybiera poszczególnych wykonawców i przydziela role w danym utworze. Orkiestrator wykonuje kilka podstawowych zadań, odpowiadających zadaniom dyrygenta orkiestry.

- Pierwszym z nich jest zaprojektowanie procesu; wybór muzyki, która ma zostać odegrana, żeby zadowolić słuchaczy, albo wyrobów, które zostaną wyprodukowane, żeby zaspokoić potrzeby klientów. Dyrygent jest dyrektorem muzycznym wybierającym muzykę do odegrania przez orkiestrę. Podobnie orkiestrator wybiera zadania dla sieci

---

**W płaskim świecie, orkiestracja zalicza się do najważniejszych umiejętności w zarządzaniu. Umiejętność orkiestratora polega na uaktywnianiu talentów i kreatywności sieci, na koordynowaniu poszczególnych elementów i na doprowadzaniu do powodzenia całego procesu.**

---

i określa najlepszy sposób zaprojektowania architektury łańcucha dostaw w odniesieniu do każdego z tych zadań. Nawet to nie jest tak proste, jak mogłoby się wydawać, orkiestrator musi bowiem poznać swoje audytorium, a także wykazać się pomysłowością przy rozpoznawaniu okazji dla klienta.

- Drugim zadaniem jest ustalenie, jakie instrumenty odegrają poszczególne części. To oznacza opracowanie partytury utworu na orkiestrę, a także wybór muzyków. Orkiestrator określa łańcuch dostaw potrzebny do danego zamówienia, a następnie dzieli na części proces potrzebny do jego wykonania i wybiera konkretnych dostawców, którzy zrealizują poszczególne części. Orkiestrator określa także kluczową wiedzę i zdolności potrzebne w sieci.
- Na koniec, orkiestrator sieci, podobnie jak dyrygent, staje przed całą grupą i pilnuje, żeby każdy przestrzegał tempa i odczytywał tę samą stronę partytury. Orkiestrator zapewnia gładki przebieg każdego etapu całego procesu, wykorzystuje swoją wiedzę do zajmowania się problemami i proponuje sposoby ich rozwiązania. Orkiestrator pilnuje, żeby odpowiedni wyrób po odpowiedniej cenie w odpowiednim czasie trafił do sklepów detalicznych. Wobec względnej niezależności i upełnomocnienia wprawnych muzyków lub dostawców, autorytet dyrygenta lub orkiestratora zależy od tego, czy zdobędzie szacunek członków sieci. Jako przywódca, dyrygent wyznacza też ogólną kulturę orkiestry i określa wartości, zgodnie z którymi orkiestra funkcjonuje. Batuta dyrygenta jest narzędziem koordynacji, a nie maczugą do wymuszania podporządkowania się członków orkiestry. Niezadowoleni muzycy nieraz detronizowali dyrygentów, których przestali szanować. Podobnie jak w przypadku demokratycznie wybranego przywódcy, autorytet dyrygenta lub orkiestratora zależy od tych, którzy podążają za nim.

### **Dwa rodzaje sieci: stała albo elastyczna**

Sieci są elastyczne w różnym stopniu. Niektóre, takie jak sieć Boeinga w przemyśle lotniczym, omówiona w rozdziale 1 *Imperatyw orkiestracji*, są bardziej trwałe. Taka sieć przypomina stałą orkiestrę, która blisko współpracuje ze sobą przez dłuższy okres, aby uzyskać wyjątkowe brzmienie. Bywalcy koncertów mówią o „filadelfijskim brzmieniu”



Orkiestry Filadelfijskiej. Wspólnie, muzycy tworzą to, co Oliver Williamson nazywa „idiosynkratycznym inwestowaniem” w sieć<sup>6</sup>. Ten rodzaj inwestowania występuje powszechnie w przemyśle półprzewodników, przemyśle lotniczym i przemyśle obronnym. Trudno znaleźć się w takiej sieci jako dostawca, ale z punktu widzenia tych, którzy już w niej są, sieć jest względnie trwała, ze względu na koszty zmiany związane z doprowadzaniem do pełnej sprawności nowych partnerów. Członkowie sieci polegają na sobie nawzajem dzięki wyróżniającym zdolnościom, które wspólnie stworzyli.

W odróżnieniu od stałych orkiestr, orkiestry kontraktowe są to układy bardziej elastyczne. Zbiera się orkiestrę kontraktową na jednorazowy występ lub na umowę krótkookresową. Można z góry wstępnie zakwalifikować większą sieć muzyków, którzy mogliby wejść w skład orkiestry, jednakże konkretną konfigurację muzyków ustala się odpowiednio do tej muzyki, która ma zostać odegrana. To daje ogromną elastyczność, ale może prowadzić do mniej wyróżniającego brzmienia. W niektórych gałęziach przemysłu, przykładowo takim jak odzieżowy, idiosynkratyczne inwestycje mogą mieć mniejsze znaczenie, a rozmaici dostawcy zapewniający dostateczny poziom jakości, mogą się w pewnym stopniu wzajemnie zastępować. To oznacza, że koszty zmiany są znacznie niższe, jednakże rola orkiestratora sieci staje się ważniejsza. Orkiestrator musi zapewnić współdziałanie wszystkich graczy, żeby doprowadzić do spójnego wyniku ich pracy.

Jedną z kluczowych decyzji orkiestratora sieci jest projektowany rodzaj orkiestry. Czy powinna to być orkiestra stała, trwalsza, cechująca się własnym brzmieniem, czy też bardziej płynna i dostosowująca się orkiestra kontraktowa? Ta decyzja częściowo zależy od tego, czy są potrzebne wyspecjalizowane umiejętności, charakterystyczne dla danej sieci, w odróżnieniu od takich, które można przenosić między wieloma sieciami. Zależy też od potrzebnego stopnia elastyczności i możliwości dostosowania sieci, co łatwiej da się uzyskać przy orkiestrze kontraktowej, powoływanej w sposób w większym stopniu doraźny.

### Dzielenie się wartością ekonomiczną

Sieć tworzy wartości ekonomiczne, którymi dzielą się wchodzący w jej skład partnerzy. W jaki sposób następuje podział wartości tworzonej przez sieć? Jest to pytanie o znaczeniu krytycznym. Aby dało się utrzymać sieć, jej orkiestrator musi poświęcać baczną uwagę temu, w jaki sposób jej członkowie dzielą się wartością ekonomiczną. Jak to omawiamy w rozdziale 8, dostawcy odnoszą wiele korzyści z uczestnictwa w sieci.

<sup>6</sup> O.F. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications (Rynki i hierarchie: analiza oraz konsekwencje antytrustowe)*, Free Press, New York 1975.

---

Aby sieć była możliwa do utrzymania, orkiestrator sieci musi poświęcić baczną uwagę temu, w jaki sposób jej członkowie dzielą się wartością ekonomiczną.

---

W gruncie rzeczy, ze względu na to, że nie są oni więźniami sieci ani nie podlegają przymusowi uczestniczenia w niej, to aby nadal w niej uczestniczyć, *muszą* czerpać pewne korzyści wynikające z udziału w niej.

Na wolnym rynku, gdzie dostawcy małych i średnich rozmiarów mają inne możliwości sprzedawania swoich produktów, a orkiestratorzy mogą się zwracać do innych dostawców, sam rynek w znacznym stopniu określa sprawiedliwy podział wartości. Jeżeli produkty dostawcy nabierają charakteru masowego, to jak w każdej dziedzinie działalności, menedżerowie, żeby zwiększyć swoją siłę przetargową przy wyznaczaniu cen, muszą poszukiwać sposobów uzyskiwania zdolności, zwiększających wartość tych produktów.

Jednakże taki wolny rynek nie zawsze istnieje. Duży detalista, mający stały zbiór dostawców, których przetrwanie zależy od niego, może wykorzystywać swoją siłę do wywierania nacisków na tych dostawców aż do chwili, kiedy ich przedsiębiorstwa staną się jedynie marginalnie rentowne albo nawet nierentowne. Z punktu widzenia dużej firmy pokusę taką może osłabiać ryzyko utraty reputacji, która mogłaby spowodować, że będzie jej trudniej przyciągać partnerów w przyszłości. Podtrzymywanie własnej działalności zależy także od ciągłości powodzenia dostawców firmy, a więc duży gracz nie może nonszalancko odnosić się do sukcesów i zdolności przetrwania jego partnerów w sieci. Sieć jest wzajemnym związkiem o charakterze symbiotycznym.

W sieci bardziej elastycznej występuje mniej problemów związanych z nierównowagą siły i podziałem wartości. Orkiestrator nie musi kupować całej produkcji danego dostawcy, a więc dostawca nie jest jego więźniem. Nowe technologie „wyrównują boisko” dla mniejszych graczy, pozwalając im na dotarcie ze swoimi ofertami do szerszej gamy potencjalnych partnerów i rynków z całego świata. Taka elastyczność przynosi korzyści dostawcom, a nie wyrządza szkód bystremu orkiestratorowi.

W elastycznych sieciach większa firma nie zawsze ma przewagę. W niektórych wypadkach orkiestrator sieci może mieć trudności ze zmianą dostawcy o bardzo rzadko występujących lub wyspecjalizowanych zdolnościach (jak w wypadku półprzewodników lub wyrobów wytwarzanych na specjalne zamówienia klientów). W takiej sytuacji mniejszy dostawca o kluczowym znaczeniu mógłby podnosić swoje ceny. W pewnym momencie wyższe ceny przyciągną zapewne nowych konkurentów i otworzą taki rynek, jednakże w dziedzinach, w których rozbudowa tych zdolności

wymaga wielu lat, proces ten może przebiegać powoli, umożliwiając dostawcy przechwytywanie większej wartości.

Relacje między wielkimi firmami oraz sposoby podziału wartości między nimi w jednej sieci mogą mieć charakter złożony. Na przykład, w przemyśle lotniczym ani General Electric (producent silników), ani Boeing nie zrezygnuje ani z kontroli nad sieciami, ani z tworzonej wartości. W takim wypadku sieć może mieć „gwiazdy podwójne”, z dwoma orkiestratorami w jej centrum. Orkiestratorzy sieci produkujących zespoły mogą też wytwarzać dużą część produktu finalnego. W takim wypadku główny orkiestrator sieci jest orkiestratorem orkiestratorów.

Niekiedy orkiestracja sieci następuje w postaci jakiejś kombinacji sił publicznych i prywatnych. Na przykład, w latach 80. XX wieku pozycja Londynu jako jednego z głównych centrów finansowych została zagrożona przez Frankfurt, kiedy Europejski Bank Centralny przeniósł tam swoje biura. Londyn przeżył swój „wielki wybuch” w 1986 roku, kiedy poddano go deregulacji, w wyniku której wyeliminowano stałe komisje i umożliwiono stosowanie na większą skalę systemów elektronicznych. Te zmiany doprowadziły do znacznego rozszerzenia działalności finansowej w Londynie. Liczne znajdujące się tam banki handlowe nie są brytyjskie, a ich menedżerowie nie są Brytyjczykami. Obecnie miasto to nie tylko jest uważane za jedną z ważniejszych giełd europejskich, ale „wielki wybuch” zapoczątkował także wiele zdarzeń, które połączyły Londyn ze światem i spowodowały, że stał się ważnym globalnym centrum finansowym.

### Dyrygent na czele orkiestry

Niezależnie od tego w jaki sposób orkiestra czy sieć została skonfigurowana i w jaki sposób dzieli się wartość, istnieje potrzeba orkiestracji. Żadnej orkiestrze nie przysłoby na myśl funkcjonowanie bez dyrygenta. W małych zespołach rolę dyrygenta często odgrywa jeden z muzyków. W łańcuchu dostaw rolę orkiestratora może odgrywać jeden z uczestników łańcucha albo firma handlu detalicznego. Jednakże nawet w takich wypadkach należy dobrze zrozumieć i wprawnie odgrywać rolę orkiestratora; od niego zależy powodzenie całego procesu. W pionowo zintegrowanych łańcuchach dostaw lub w innych łańcuchach wartości, orkiestratorem jest właściciel łańcucha. Ze względu na to, że wszystko odbywa się we wnętrzu, orkiestracja ogranicza się do tradycyjnego zarządzania łańcuchem dostaw. W miarę rozpraszania łańcucha i rozluźniania występujących w nim więzi, zarządzanie łańcuchem dostaw – i siecią dostaw – staje się bardziej złożone. Nasila to potrzebę orkiestracji.

Różnica między tradycyjnym zarządzaniem łańcuchem dostaw a orkiestracją sieci jest taka, jak różnica między komputerowym odtworzeniem symfonii, z wyspecyfikowaniem wszystkich jej elementów i sprawowaniem

nad nimi kontroli, a odegraniem jej przez żywą orkiestrę. Komputerowa symfonia nadal wymaga dużej wprawy w specyfikowaniu i koordynowaniu wszystkich zadań, jednakże nad zadaniami tymi w mniejszym lub większym stopniu można centralnie sprawować kontrolę. Natomiast żywa orkiestra w większym stopniu zależy od indywidualnego wkładu poszczególnych muzyków, przy ich osobistych silnych i słabych stronach, temperamencie i pozycji zajmowanej przez nich w orkiestrze.

Chociaż każdy z członków orkiestry ponosi odpowiedzialność za powodzenie koncertu, to dyrygent jest osobą, pozostającą w centrum uwagi, której w ostatecznym rachunku przypisuje się sukces lub niepowodzenie. W sieci każdy z jej uczestników odgrywa pewną rolę, ale to orkiestrator jest odpowiedzialny za dostarczenie odpowiedniego produktu do odpowiedniego miejsca w odpowiednim czasie i po odpowiedniej cenie. Poszczególni muzycy ponoszą odpowiedzialność za swój osobisty wkład, dyrygent zaś odpowiada za całość.

## Czy jesteś przygotowany na płaski świat?

---

- Czy twoje łańcuchy wartości dostaw lub usług są w przeważającej mierze przedmiotem własności, czy orkiestracji?
- Jakie są możliwości przejścia od własności do większego stopnia orkiestracji?
- Kim są orkiestratorzy sieci na twoich rynkach?
- Czy lepiej służyłby ci model „stałej orkiestry” czy „orkiestry kontraktowej”?
- Wobec narastającej potrzeby orkiestracji sieci, co powinieneś zrobić w następnej kolejności?

# 3 Konkuruje z sieciami

*Firmy dawniej postrzegały konkurencję jako rywalizację firmy z firmą. Jednakże świat sieci przypomina sport zespołowy – ostateczny wynik zależy nie od jednego zawodnika, lecz od siły całego zespołu. Wygra najlepsza sieć. W jaki sposób projektuje się sieć, która stworzy platformę do szybkiego wzrostu?*

Na początku wiosny, wszyscy pełnokrwisci mężczyźni w północnej części Stanów Zjednoczonych zaczynają myśleć o przyjęciu przy grillu. Kiedy topi się śnieg, zorganizowanie takiego przyjęcia staje się rytualnym aktem powitania lata. Jest to współczesny odpowiednik tańców wokół umajonego słupa. Włożenie do grilla steków lub hamburgerów oznacza nadejście wiosny. Topnienie śniegu wywołuje w mózgu odruch grilla.

Dla producentów i detalistów sprzedających grille, wiosna nie jest zbyt szczęśliwym okresem. Taki wzorzec zakupów oznacza, że na początku maja wszyscy kupujący grille, mniej więcej w tym samym czasie, gromadzą się w sklepach detalicznych. Wszyscy chcą kupić swoje grille i wszyscy chcą to zrobić w tej chwili. Wcześniej klienci kupowali szufle do śniegu. Teraz, jak za naciśnięciem guzika, wszyscy kupują grille. W rezultacie towar, na który przez znaczną część roku nie ma niemal żadnego popytu, nagle znika z półek. Całoroczna sprzedaż grillów następuje w ciągu paru miesięcy. Dla fabryk w Chinach, produkujących te grille, oznacza to dziewięć miesięcy, w których nie produkuje się ani jednego grilla, po czym przez trzy miesiące pracuje się przez 24 godziny na dobę. Oznacza to wyszukanie dostatecznej liczby robotników, ściągnięcie ich ze wsi, a następnie zwolnienie ich, kiedy praca się skończy. Oznacza to płacenie za godziny nadliczbowe, problemy z zaopatrzeniem i koszmary związane z dostawą. Oznacza to sprowadzanie dysz gazowych z Włoch i blachy stalowej z rozmaitych części świata w dostatecznych ilościach i z dostatecznym wyprzedzeniem, żeby móc sprostać popytowi.

---

Ani dostawcy, ani detaliści nie są w stanie rozwiązać problemu chwilowego wzrostu zapotrzebowania na grille bez szerszego spojrzenia na orkiestrację całej sieci.

---

Dla detalistów oznacza to nerwowe oczekiwanie na nadejście dostaw albo płacenie dodatkowych pieniędzy za przewozy lotnicze, żeby sobie zapewnić takie dostawy. Ostatnią rzeczą, jakiej chce detalista to, żeby klient mający obsesję na punkcie grilla wszedł do sklepu i wyszedł z niego z pustymi rękami. Mogłoby to oznaczać coś więcej niż tylko niedokonanie sprzedaży. Mogłoby oznaczać utratę tego klienta na rzecz konkurenta.

Rozwiązanie tego dylematu jest w gruncie rzeczy całkiem proste. Fabryki mogą rozłożyć produkcję grillów na dłuższy okres i składować je. To zapobiegałoby pracy w godzinach nadliczbowych i zapewniło regularne dostawy do sklepów detalicznych. Ogrodowy grill nie przypomina luksusowego samochodu czy modnej sukienki. Jego wzór nie ulega radykalnej zmianie z roku na rok, a więc można go zaprojektować i produkować z wyprzedzeniem, bez obawy, że wyjdzie z mody. Jednakże trudność polega na tym, że wyrównanie produkcji w czasie nie jest rozwiązaniem, które fabryki mogą wprowadzić na własną rękę. Jeżeli zainwestują w magazynowanie wyrobów, będą musiały ponosić dodatkowe koszty, a mogą też mieć do czynienia z nadwyżkami produkcji, jeżeli błędnie ocenią popyt. Fabryki muszą także ponosić koszty produkcji i składowania do czasu sprzedania grillów detalistom. Mając zapasy wyrobów w magazynie, mogą być bardziej wrażliwe na naciski dotyczące cen wywierane przez detalistów, którzy wówczas znaleźliby się w lepszej sytuacji przetargowej. A więc dostawcy nie są w stanie na własną rękę znaleźć dobrego rozwiązania tego problemu.

Nie mogą też tego zrobić detaliści, którzy starają się utrzymać koszty na niskim poziomie i nie chcą zbyt wiele inwestować w przedsiębiorstwa producentów. Takie inwestycje mogłyby stwarzać dla nich zagrożenia i postawić ich w niekorzystnej sytuacji w trakcie negocjacji z dostawcami. Obydwaj – detalista i dostawca – działając na własną rękę, będą dążyć do optymalizacji działalności własnych firm, co spowoduje, że cały system będzie suboptymalny. Jest to problem, którego nie da się rozwiązać po kawałku. Rozwiązanie można znaleźć jedynie dzięki spojrzeniu na cały łańcuch – łącznie z detalistą i producentem – i optymalizacji całej sieci.

Firma Li & Fung, współpracując z jednym z dużych detalistów w Stanach Zjednoczonych, zaopatrującym się w grille o wartości 75 milionów dolarów rocznie, w istocie rozciągnęła cykl produkcji. Występując w roli orkiestratora sieci, zaproponowała fabrykom 120-dniowy kredyt

---

**Konkurencja przebiega już nie tyle między firmami,  
co między łańcuchami dostaw. Jest to odmienny pogląd na partnerstwo  
i szerszy pogląd na samą firmę.**

---

i zorganizowała magazynowanie grillów. Zamiast rozpoczynania produkcji w październiku, fabryki mogą do niej przystąpić w sierpniu, wydłużając cykl produkcji o dwa miesiące. To oznaczało dla fabryk mniej pracy w godzinach nadliczbowych. Grille w przeważającej części można było dostarczać drogą morską, zmniejszając wydatki i unikając opłat za pośpiech. Detalista otrzymywał grille po nieco niższej cenie, nawet przy kosztach magazynowania. W fabrykach rzadziej dochodziło do przerw w produkcji, a koszty były niższe. Korzystały na tym obydwie strony, ponieważ znacznie ulepszono cały łańcuch dostaw.

## Nowa konkurencja

---

Konkurencja przebiega już nie tyle między firmami, co między *łańcuchami dostaw*. Wszyscy partnerzy w łańcuchu są członkami tego samego zespołu, dążącymi do optymalizacji wartości. Jeżeli tamten łańcuch zniszczy wasz łańcuch, wszyscy zbankrutujecie. W im większym stopniu członkowie łańcucha dostaw *współpracują* ze sobą, tym skuteczniej mogą *konkurować* z rywalami. Jest to odmienny pogląd na partnerstwo i szerszy pogląd na samą firmę.

Zmienia to sposób, w jaki członkowie łańcucha dostaw wzajemnie na siebie oddziałują. W dawnych łańcuchach dostaw (albo innych łańcuchach wartości, dostarczających wyroby lub usługi) dostawcy starali się pobierać najwyższe ceny od nabywców. Nabywcy starali się uzyskać ustępstwa od dostawców. Każdy z graczy optymalizował jedną z części łańcucha. To prowadzi do klasycznego efektu kumulacji, w którym opóźnienia w zamówieniach albo braki w koordynacji prowadzą do nadmiarów zapasów lub do ich niedoborów. Detalista, który nie ma na półkach odpowiedniego towaru, znajduje się w gorszej sytuacji niż jego rywale, dysponujący lepszym łańcuchem dostaw. Gwałtowne wahania w popycie wywołują chaos w fabrycznych programach produkcji.

W europejskiej piłce nożnej, jeżeli poszczególni gracze wciąż współzawodniczą o posiadanie piłki i strzelenie gola, cała drużyna przegra z rywalem, u którego współpraca jest skuteczniejsza. Indywidualne umiejętności poszczególnych graczy są ważne, ale równie ważna jest ich umiejętność współdziałania. Współpracujący zespół przeciętnych graczy niemal zawsze osiągnie wyniki lepsze niż drużyna gwiazd niewspółpracujących

---

**W regatach sternik nie wiosłuje. Sternik orkiestruje.**

---

ze sobą. Badania nad koszykówką wykazały na przykład, że najsukuteczniejszymi zespołami nie są te, w których jest jeden wybitny zawodnik. Najlepszymi drużynami są te, których członkowie dobrze ze sobą współpracują. To samo odnosi się do łańcuchów dostaw. Zbiór solidnych partnerów w dobrze zaprojektowanej i skutecznie koordynowanej sieci może osiągnąć wyniki lepsze niż gwiazda w jednej części łańcucha, w którym cały zespół jest słaby.

Podobne wnioski wynikają z badań nad wioślarstwem. Zorganizowano zawody między załogą czterech najsilniejszych wioślarzy i załogą o słabszych wioślarzach, ale skuteczniej koordynowaną. Wyścig wygrała załoga, w której koordynacja była lepsza. Właśnie dlatego załogi wioślarskie dostrzegają przydatność dodatkowego obciążenia łodzi sternikiem, który nadaje wszystkim właściwe tempo. Sternik, zazwyczaj osoba o bardzo niewielkiej wadze, nie używa wiosła ani nie przyczynia się do ruchu łodzi do przodu, poza tym, że utrzymuje odpowiednie tempo wiosłowania pozostałych zawodników. Co takiego robi sternik, co uzasadniałoby takie dodatkowe obciążenie łodzi, kiedy liczy się każdy funt? W regatach sternik nie wiosłuje. Sternik orkiestruje.

Łańcuchy dostaw nabierają antagonistycznego charakteru, na skutek pragnienia każdego gracza w łańcuchu maksymalizowania własnej sprawności i wyciągnięcia możliwie dużego zysku dla siebie. Antagonistyczne relacje rzadko kiedy prowadzą do najlepszych wyników, zazwyczaj bowiem poświęca się sprawność całej sieci, aby optymalizować przychody jednego, potężnego gracza. Jednakże do powodzenia nowoczesnego łańcucha dostaw potrzeba czegoś więcej niż tylko sprawności, a tu właśnie antagonistyczne relacje mogą być przeszkodą. Relacje te tłumią kreatywność dostawców, ograniczają elastyczność i na wiele sposobów prowadzą do suboptymalizacji całego łańcucha. W miarę wzrostu znaczenia elastyczności, narastają koszty takiego braku koordynacji.

Natomiast koordynacja może ulepszyć cały łańcuch dostaw. Weźmy jako przykład szybkie odtwarzanie zapasów. Wszyscy indyjscy producenci ręczników na rynek w Stanach Zjednoczonych są powiązani z detaliściami. Przy współpracy w odtwarzaniu zapasów detalista jest w stanie obniżyć zapasy, ponieważ może śledzić i policzyć stany zapasów w porcie, na statku, a nawet w fabrykach w Indiach. Producent może przechowywać określone zapasy towarów i przędzy oraz może w pewnym stopniu przyspieszać lub spowolniać roboty w toku. Detaliści zawsze starają się unikać braku ręczników na półkach, ale obecnie zapasy potrzebne do zaspokojenia nagłych wzrostów w popycie mogą pozostawać w całym łańcuchu, a nie jedynie w magazynie należącym do detalisty.



W typowym wypadku detalista elektronicznie przekazuje producentowi w sobotę wieczór dane o sprzedaży; producent odpowiada w poniedziałek; potrzebne dostawy zostają wysłane w środę. Jest to 72-godzinny cykl odtworzenia zapasów. Stało się to przedsięwzięciem o rzeczywistym współdziałaniu, w którym cały łańcuch współpracuje na rzecz maksymalizacji wyników.

## Ulepszanie sieci

---

Pewien europejski detalista często narzekał, że zamówienia na odzież z fabryki w Sri Lance są realizowane z dużym opóźnieniem. Fabryka w Sri Lance była znakomita; kłopoty były powodowane przez koreańskiego dostawcę tkanin. Chociaż fabryka w Sri Lance zaliczała się do największych w tym kraju, jej miejscowy dział zaopatrzenia był niewielki i nie miał żadnych pracowników ani nie prowadził działalności za granicą. Sprawdzano jakość tkanin po ich otrzymaniu z Korei, ale jeżeli ich jakość była kiepska i trzeba je było odrzucić albo wymienić, produkcja i wysyłka gotowych wyrobów ulegała opóźnieniu. Zanim w Sri Lance dowiadywano się o tym, tkaniny odbywały długą i kosztowną podróż statkiem. To zwiększało koszty i opóźnienia, spowalniając dostawy i zwiększając u detalisty ryzyko wyczerpania zapasów albo konieczności obniżania cen.

Rozwiązanie polegało na tym, że Li & Fung jako orkiestrator, przeprowadzał z ramienia producenta ze Sri Lanki kontrolę jakości tkanin w Korei. Przynosiło to oszczędności czasu i pieniędzy. Pomijając sprawę kontroli jakości tkanin, fabryka w Sri Lance była bardzo dobra. Jednakże to, co się działo na zewnątrz było ważniejsze od tego, co się działo wewnątrz niej. Dzięki ulepszeniu całego łańcucha dostaw, fabryka w Sri Lance miała do czynienia z mniejszą ilością odrzutów i ponosiła niższe koszty. U detalisty było mniej opóźnień. Szersze spojrzenie na cały łańcuch dostaw i na całą sieć doprowadziło do ogromnych ulepszeń w tym łańcuchu.

Wiele firm zaczęło dostrzegać znaczenie lepszego łańcucha dostaw w konkurowaniu z rywalami. Firmy, takie jak Dell, Wal-Mart i Toyota, zaprojektowały łańcuchy dostaw, które wyróżniają je wśród rywali i umożliwiają im dostarczanie klientom większej wartości. Chociaż niektóre z tych łańcuchów są oparte na elastycznych sieciach, często są budowane wokół relacji ze stałym zbiorem dostawców. Następne wyzwanie dotyczy wyjścia poza myślenie o konkurowaniu między łańcuchami dostaw i przejścia do myślenia o konkurowaniu między sieciami.

Konkurencja między sieciami oznacza, że firmy mające dostęp do najlepszych sieci nie tylko mogą dzisiaj uzyskać lepsze wyniki niż ich

---

**Konkurencja między sieciami oznacza, że firmy mające dostęp do najlepszych sieci nie tylko mogą dzisiaj uzyskać lepsze wyniki niż ich konkurenci, lecz będą również zdolne do elastycznego uzyskania takich wyników w dniu jutrzejszym. Przypomina to siłę ławki rezerwowej drużyny sportowej.**

---

konkurenci, ale będą też zdolne do elastycznego uzyskania takich wyników w dniu jutrzejszym. Mogą, korzystając ze swoich sieci, tworzyć dzisiaj lepsze łańcuchy dostaw, a także projektować nowe łańcuchy dostaw na przyszłość. To daje firmom więcej opcji przy reagowaniu na potrzeby klientów. Z najlepszych sieci rodzą się najlepsze łańcuchy dostaw.

Przypomina to siłę ławki rezerwowej drużyny sportowej. Jedynie nieliczni gracze znajdują się w danej chwili na boisku; znacznie większa ich liczba siedzi na ławce. Można wymieniać niektórych zawodników odpowiednio do potrzebnych w danej chwili umiejętności albo zastąpić gracza, który odniósł kontuzję lub jest zmęczony. W futbolu amerykańskim w szczególnych sytuacjach, takich jak potrzeba kopnięcia gola z pola albo przebiegnięcia ostatniego jarda do linii bramki, wprowadza się na boisko „specjalne drużyny”. Podobnie można dobrać łańcuchy dostaw z dobrych zawodników oczekujących na ławce rezerwowych i przekształcać je odpowiednio do zdolności produkcyjnej dostawców oraz wymagań klientów. Chociaż nie wszyscy gracze znajdują się na boisku, zdolność drużyny do poradzenia sobie z pojawiającą się sytuacją zależy od siły całej ławki.

Konkurowanie między sieciami jest czymś znacznie trudniejszym niż prosta konkurencja między łańcuchami dostaw. Kiedy pokazuje się całość obrazu partnerom w pojedynczym łańcuchu, mogą dostrzec, w jaki sposób każdy może odnieść korzyści w wyniku współdziałania. Uczestnictwo w sieci również przynosi korzyści, ale te mogą być nieco mniej widoczne, zwłaszcza, jeżeli włącza się poszczególnych członków sieci jedynie do określonego przedsięwzięcia. Orkiestrator sieci powinien umieć przekonać partnerów, żeby weszli w skład określonego łańcucha dostaw, co zazwyczaj jest oparte na wymiernych przychodach finansowych, a także przedstawić argumenty na rzecz uczestniczenia przez nich w sieci. Uczestnictwo w sieci jest oparte na korzyściach zarówno wymiernych, jak i niewymiernych, takich jak wiedza, zaufanie, dostęp do globalnych klientów oraz długookresowy rozwój firmy. Rola orkiestratora sieci w części polega na wskazywaniu wszystkim uczestnikom łańcucha dostaw korzyści wynikających z ich współdziałania w zespole. (Oczywiście sprawę tę może komplikować to, że członkowie mogą wchodzić w skład więcej niż jednej sieci, które niekiedy konkurują ze sobą).

---

Sieci mogą działać w sposób bardziej inteligentny niż poszczególne osoby lub firmy wchodzące w ich skład.  
Orkiestracja jest tym, co powoduje, że bystre sieci są bystre.

---

## Mądrość sieci

---

Jak wskazuje autor James Surowiecki w swojej książce *The Wisdom of Crowds* (*Mądrość tłumów*), grupa czasem może być mądrzejsza od swoich indywidualnych członków<sup>1</sup>. Mądrość tę można dostrzec w powodzeniu wyszukiwarki Google, opartej na poszukiwaniach przeprowadzanych przez innych użytkowników. Innym przykładem jest to, że chociaż eksperci jedynie w 65% przypadków trafnie odpowiadali na pytania w teleturnieju „Kto chce zostać milionerem?” (*Who Wants to Be a Millionaire?*), „mniej eksperckie” odpowiedzi widowni w studio telewizyjnym były poprawne w 91% przypadków. Surowiecki wskazuje, że „w odpowiednich okolicznościach grupa jest wybitnie inteligentna, a często jest bystrzejsza niż najbystrzejsi z jej członków”<sup>2</sup>.

Także sieć może działać w sposób bardziej inteligentny niż poszczególne osoby lub firmy wchodzące w jej skład. Przy odpowiednich strukturach zbierania mądrości i dzielenia się nią, sieć może być „bystrzejsza” niż którykolwiek z jej członków z osobna. To oznacza, że silna sieć jest czymś więcej niż tylko zbiorem silnych graczy; jej siła zależy także od tego, w jaki sposób członkowie sieci są zorganizowani i jakie zachodzą między nimi interakcje.

Technologie płaskiego świata potencjalnie mogą łączyć grupy ludzi lub firm we wspólnym celu, żeby utrzymywać przyjacielskie związki, czy żeby wchodzić do globalnych sieci innowacyjnych w celu wyszukania następnego przebojowego produktu. Grupy ludzi współpracujących w należycie orkiestrowanych systemach mogą opracować projekty znacznie wykraczające poza ich indywidualne zdolności. W książce *Smart Mobs: The Next Social Revolution* (*Inteligentne tłumy: następna rewolucja społeczna*) Howard Rheingold rozważa w jaki sposób technologie bezprzewodowe łączą

---

<sup>1</sup> J. Surowiecki, *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations* (*Mądrość tłumów: dlaczego liczni są bystrzejsi niż nieliczni i w jaki sposób zbiorowa mądrość kształtuje biznes, gospodarkę, społeczeństwa i kraje*), Doubleday, New York 2004.

<sup>2</sup> Ibidem.

ludzi w doraźnych sieciach, czyli „adhokracjach”<sup>3</sup>. W książce *Wikinomics: How Mass Communication Changes Everything* (*Wikinomika: w jaki sposób komunikacja masowa wszystko zmienia*) Don Tapscott i Anthony Williams rozpatrują, w jaki sposób firmy korzystają z sieci do współpracy nad rozwiązywaniem problemów i tworzeniem wartości<sup>4</sup>. Narasta świadomość mocy sieci.

Wspólnoty on-line demonstrują niektóre możliwości korzystania z mądrości sieci. Twórcy oprogramowania komputerowego w coraz większym stopniu korzystają z sieci użytkowników (zwłaszcza z wyspecjalizowaną bazą), aby odpowiadać na pytania klientów – co ogranicza potrzebę obsługi klientów przez firmę – i aby testować oprogramowanie – co ogranicza potrzebę testowania wewnątrz firmy. Firmy korzystają z wewnętrznych rynków przetargowych (ang. *internal betting markets*) do opracowania prognoz sprzedaży i z publicznych aukcji do wystawiania polis ubezpieczeniowych.

Na podstawie modelu Wikipedii, w 2006 roku rozpoczęto prace nad projektem *We Are Smarter Than Me* (*My jesteśmy bystrzejsi niż ja*), mającym na celu sprawdzenie, czy dałoby się napisać (i w końcu wydać) książkę przez sięgnięcie do zbiorowej mądrości danej społeczności. W tym projekcie, sponsorowanym przez Wydawnictwo Pearson; Wharton School Publishing; SEI Center for Advanced Studies in Management Wharton School (Centrum Zaawansowanych Badań Nad Zarządzaniem); i Center for Collective Intelligence and Shared Insights MIT (Centrum Zbiorowej Inteligencji i Wspólnej Wiedzy), zaproszono ponad milion uczestników do napisania i redagowania książki on-line. Ma to służyć sprawdzeniu, jakie są granice społecznego współdziałania w celu stworzenia produktu intelektualnego i komercyjnego.

Inna grupa zajmuje się nawet zaprojektowaniem wolno dostępnego samochodu. Markus Merz, dawny pracownik BMW, zapoczątkował prace nad zaprojektowaniem wolno dostępnego samochodu (Open-Source Car, OScar), czterodrzwiowego pojazdu z napędem elektrycznym, w których bierze udział ponad tysiąc uczestników<sup>5</sup>. Społeczność ta wymienia pomysły na forach, których moderatorami są ochotnicy, a najlepsze z tych pomysłów są włączane do projektu samochodu. Jeszcze nie opracowano jego prototypu (nie mówiąc już o przeprowadzeniu testów wypadkowych i innych); jednakże projekt ten wskazuje, że w modelach wolno dostęp-

<sup>3</sup> H. Rheingold, *Smart Mobs: The Next Social Revolution* (*Bystre tłumy: następna rewolucja społeczna*), Basic Books, New York 2003.

<sup>4</sup> D. Tapscott, A.D. Williams, *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything* (*Wikinomika: w jaki sposób zbiorowa współpraca zmienia wszystko*), Penguin Portfolio, New York 2006.

<sup>5</sup> T. Staeder, *Open Source for the Open Road* (*Otwarte źródło na otwartą drogę*), „Fast Company” March 2007, p. 36.

nych zaczyna się przechodzić od zagadnień oprogramowania i gromadzenia wiedzy do tworzenia materialnych wyrobów.

Jednakże tłumy nie zawsze są bystre. Pamiętaj, że według Surowieckiego, są one bystre „w odpowiednich okolicznościach”. W niewłaściwych warunkach, tłum często może być mniej mądry niż poszczególne osoby. Jest wiele przykładów „myślenia grupowego”, które spowodowało, że tłum ludzi, jak stado lemingów, rzucał się w przepaść. Grupa zazwyczaj wzmacnia model dotychczas obowiązujący, a to powoduje odrzucanie znakomitych pomysłów i poglądów, przedstawianych przez ludzi z zewnątrz. Nie wystarczy zatem zgromadzenie dużej grupy inteligentnych ludzi; muszą istnieć odpowiednie okoliczności. Jedną z takich odpowiednich okoliczności jest spowodowanie, żeby ktoś spojrział na całą sieć, zorganizował ją, stworzył ramy i platformę działania oraz zebrał odpowiednich ludzi. Tym kimś jest orkiestrator sieci.

Mądrzejsze sieci nie powstają same z siebie. Trzeba nimi pokierować; potrzeba im inteligencji; potrzebny im jest projekt oraz potrzebna niewidoczna albo widoczna ręka, zbierająca w jedną całość wszystkie rozmaite elementy, wnoszone przez poszczególnych uczestników. Innymi słowy, potrzebna im jest orkiestracja. Bez tego w tłumie łatwo może zapanować chaos i głupota. Orkiestracja jest tym, co powoduje, że bystre sieci są bystre.

## Poza najtańszą igłę – logika sieci

Buduje się trwały łańcuch dostaw lub łańcuch wartości usług, żeby dostarczać określony wyrób albo usługę. Menedżer łańcucha dostaw musi dotrzeć do konkretnych umiejętności, które do tego są potrzebne. Natomiast szerszą sieć trzeba zaprojektować w taki sposób, żeby oferowała zdolności w szerszym zakresie – takie, które są przydatne dzisiaj i które mogą być przydatne w przyszłości. Jakie to są zdolności? Jaka jest logika projektowania sieci?

Chociaż kwoty importowe albo oszczędności kosztów były niegdyś głównymi bodźcami do przenoszenia produkcji za granicę – i nadal odgrywają poważną rolę przy podejmowaniu takich decyzji – firmy w coraz większym stopniu zdają sobie sprawę z istnienia innych czynników. Nie zawsze wygrywa lokalizacja o najniższych kosztach. Przy outsourcingu koszty nie zawsze są głównym powodem spojrzenia za granicę. Z ankiety dotyczącej outsourcingu zasobów ludzkich, przeprowadzonej w 2004 roku przez Biuro Spraw Krajowych (Bureau of National Affairs), wynikało, że dwiema najważniejszymi przyczynami outsourcingu były: uzyskanie dostępu do większej wiedzy eksperckiej i podniesienie jakości usług. Zaledwie 28% respondentów wymieniło jako główny

---

Chociaż kwoty importowe lub oszczędności kosztów były niegdyś głównymi bodźcami do przenoszenia produkcji za granicę, firmy w coraz większym stopniu zdają sobie dzisiaj sprawę z istnienia innych czynników, takich jak uzyskanie dostępu do najlepszych na świecie zdolności, zwiększenie własnej odporności, przyspieszenie, omijanie globalnych ograniczeń w handlu i ustanowienie standardów.

---

bodziec obniżanie kosztów<sup>6</sup>. Logika sieci globalnych, poza cenami, mogłaby wynikać z dążenia do uzyskania dostępu do najlepszych na świecie zdolności, zwiększenia własnej odporności, przyspieszenia, omijania globalnych ograniczeń w handlu i ustanowienia standardów. W projektowaniu najlepszych sieci musimy spojrzeć na każdą z takich korzyści wynikających z sieci. Bardziej szczegółowo przedstawiamy to na dalszych stronach.

### **Lalka *Baby Talk*: Uzyskanie dostępu do zdolności najlepszych w swojej klasie**

Należy projektować sieci w taki sposób, żeby umożliwiły dostęp do rozmaitych zdolności. Lalka *Baby Talk* (mówiąca dziecięcym językiem) mogłaby nam wiele powiedzieć o potencjale rozproszonej produkcji, mimo jej dość ograniczonego słownika. Kiedy pojawiła się na rynku w latach 80. XX wieku, zapoczątkowała rewolucję w produkcji zabawek (zob. rysunek 3.1). Opisywano to blond cudo o błękitnych oczkach jako „ożywioną, elektronicznie mówiącą (ang. *talk-a-tronic*) zabawkę”. Potrzeba było nowego słowa, żeby opisać pod jakim względem się różni od dawnych lalek – mówiących, kiedy się pociągnęło za sznurek. Kiedy dziecko kończyło karmienie tej lalki butelką, lalka mówiła: „mmmmm, to było dobre”. Jeżeli zabrało się butelkę zbyt wcześnie, lalka mówiła: „karm mnie dalej, mamusiu!”. Kiedy się ją brało na rękę, mówiła: „lubię być brana na rękę”. Chociaż nie były to słowa tak głębokie, jak wypowiedziane przez Armstronga „jeden mały krok człowieka, ogromny krok ludzkości”, niemniej stanowiły dalekosiężny przełom w wyniku skupienia różnorodnych zdolności dzięki rozproszonej produkcji.

---

<sup>6</sup> *Cost-Cutting is Important but Not Critical in Outsourcing Decisions, Major Survey of Human Resources Executives Finds* (Obniżanie kosztów jest ważne, ale nie ma krytycznego znaczenia przy podejmowaniu decyzji o outsourcingu; taki wniosek wynika z obszernej ankiety przeprowadzonej wśród menedżerów zasobów ludzkich), The Bureau of National Affairs, Inc., 15 July 2004. [www.bna.com/press/2004/outsourc04.htm](http://www.bna.com/press/2004/outsourc04.htm)



**Rysunek 3.1.** Lalka Baby Talk

Rozproszona produkcja umożliwia opracowanie rozmaitych wyrobów, takich jak lalka Baby Talk, zasadniczo odmiennych od dotychczasowych. Staje się to możliwe dzięki zebraniu najlepszych komponentów z różnych części świata. Do lalki Baby Talk wykorzystano najlepsze mikroprocesory z Tajwanu, najlepsze winylowe korpusy produkowane w Chinach, najlepsze tkaniny z Korei. Produkcja bez granic połączyła to wszystko – najlepsze komponenty z najlepszych źródeł – w jednej lalce.

Sieć powinna wyszukiwać najlepsze na świecie zdolności, gdziekolwiek by się znajdowały. Na przykład przy produkcji porcelany stołowej najlepsze kalkomanie pochodzą z Japonii, a ze względu na to, że są względnie niedrogie i łatwe do transportowania, można je wysyłać do Chin, gdzie wytwarza się najlepszą i najtańszą porcelanę. W efekcie uzyskuje się znakomitą jakość wzorów i naczyń przy umiarkowanej cenie. Jest to lepsze od tego, co dałoby się zrobić tylko w Japonii albo tylko w Chinach.

Niekiedy skupiska określonych zdolności znajdują się w konkretnych regionach świata. Na przykład niektóre rodzaje bawełnianych koszul sportowych najlepiej wytwarza się w Indiach, ale wytworniejsze bawełniane białe koszule mogą pochodzić z Chin albo Korei. Niektóre rodzaje i wzory ozdobnych haftów lub ozdób koralikowych produkuje się w określonych miastach lub regionach i warto tam się po nie udać. Jak wskazują John Hagel i John Seely w książce *The Only Sustainable Edge* (*Jedyna*

możliwa do utrzymania przewaga), prawdziwa potęga outsourcingu polega na uzyskiwaniu dostępu do zdolności. Firmy stosują outsourcing, żeby przyspieszyć rozbudowę własnych zdolności dzięki pozyskiwaniu dostępu do najlepszych zdolności na świecie<sup>7</sup>.

### Jedenasty września i SARS: budowanie odporności

Projektowano też sieci, żeby zwiększać elastyczność i odporność. W dzisiejszym świecie wstrząsy są czymś nieuniknionym. Mogą one wynikać ze zmian w prawie, ale mogą też być wynikiem katastrof gospodarczych, politycznych i żywiołowych. Ataki terrorystyczne z 11 września w Stanach Zjednoczonych i wybuch epidemii SARS (ang. *severe acute respiratory syndrome*, ostrego zespołu niewydolności oddechowej) w Azji jaskrawo pokazały skutki takich wstrząsów.

Po atakach terrorystycznych na Nowy Jork i Waszyngton 11 września 2001 roku wielu detalistów sądziło, że konsumpcyjna gospodarka amerykańska może gwałtownie się zatrzymać. Kiedy pewien detalista ogarnięty paniką zadzwonił do Hongkongu, żeby zrezygnować z zamówienia na partię modnych spodni spadochroniarskich, Li & Fung zaproponował zmianę zamówienia na zwyczajne, całoroczne spodnie i przeznaczenie zamków błyskawicznych do innych wyrobów. Ostatecznie klienci nadal dokonywali zakupów i detalista ponowił zamówienie na spodnie spadochroniarskie. Li & Fung zdołał także szybko przenieść produkcję z krajów o wysokim stopniu ryzyka do takich, w których zagrożenia były mniejsze, zmieniając w ciągu zaledwie jednego tygodnia miejsce wytwarzania towarów o wartości setek milionów dolarów.

Po wybuchu epidemii SARS w Hongkongu w marcu 2003 roku, WHO (Światowa Organizacja Zdrowia) ostrzegła na początku kwietnia przed podróżami do Hongkongu i do południowych Chin. Niektórzy z zagranicznych klientów Li & Fung zrezygnowali z wyjazdów do Chin w ciągu następujących dwóch miesięcy, czyli w okresie, w którym działalność zaopatrzeniowa jest ożywiona. W odpowiedzi na prośby klientów, firma rozdzieliła zamówienia produkcyjne między kilka firm na terenie Chin, na wypadek gdyby któraś z nich została zamknięta ze względu na SARS. Wobec możliwej utraty zamówień, Li & Fung zorganizował wideokonferencje z klientami i przeniósł połowę swoich menedżerów najwyższego szczebla do biur firmy w Stanach Zjednoczonych i Europie. W tym okresie, który miał katastrofalne skutki dla innych firm w tym regionie,

<sup>7</sup> John Hagel i John Seely Brown wprowadzili określenie *process orchestrator* (orkiestrator procesu) w swoich artykułach i w książce *The Only Sustainable Edge: Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization (Jedyna przewaga możliwa do utrzymania: dlaczego strategia biznesu zależy od produktywnego tarcia i od dynamicznej specjalizacji)*, Harvard Business School Press, Boston 2005.



Li & Fung stracił jedynie około 5% zamówień. Podobnie jak Internet, ta sieć dostawców jest systemem odpornym, zbudowanym tak, aby mogła przetrwać katastrofę.

Nieustannie prowadzi się na mniejszą skalę taki proces korekt w trakcie działania. W odpowiedzi na fluktuację kursów wymiany, na zmiany w popycie albo na pojawianie się nowych regulacji prawnych, orkiestrator sieci może zmieniać łańcuch dostaw. Orkiestrator, taki jak Li & Fung, może pośredniczyć w wielu transakcjach jednocześnie na wszystkich szczeblach, wysyłając surowce do producentów, stwarzając powiązania między fabrykami, zarządzając logistyką i sieciami dystrybucji oraz budując sieci wiedzy wokół klientów, aby wspomagać projektowanie i opracowanie wyrobów. Firma łatwo może przenieść zamówienia z krajów lub regionów, w których pojawiły się kryzysy gospodarcze lub polityczne, do innych, bardziej stabilnych, gdyż dysponuje ona siecią, która jest rozległa i różnorodna.

Niektóre odporne systemy zostały zaprojektowane w taki sposób, żeby istniała w nich redundancja, na przykład w postaci rezerwowych sieci telefonicznych lub informacyjnych. Natomiast w rozproszonej sieci istnieje znacznie więcej stopni swobody. Zamiast jedynie tworzenia rezerwowych zdolności, system można dynamicznie rekonfigurować, żeby przenosić rozmaite procesy do różnych miejsc na całym świecie. Zamiast jednego lub dwóch zakładów rezerwowych, można włączyć do nowych łańcuchów dostaw tysiące fabryk.

### **Dwa miliony choinek: przyspieszanie**

Budowano też sieci, żeby zwiększać szybkość. Boże Narodzenie zdarza się jedynie raz w roku, nawet w płaskim świecie. Prezenty i opakowania, mające tak dużą wartość 24 grudnia, 26 grudnia są przeceniane o 50% lub więcej. Kiedy zatem Coca-Coli w Meksyku była potrzebna szybka realizacja zamówienia na wyjątkową choinkę Coca-Coli, przeznaczoną na nagrody, termin realizacji nie mógł być przedmiotem negocjacji.

Było to małe чудо: zielone drzewko z polistyrenu, o wysokości mniej więcej 30 cm, z malutkim pociągim krążącym wokół jego podstawy, światełkami LED błyskającymi w jego gałązkach i ozdobami z logo Coca-Coli, świętymi Mikołajami i niedźwiedziami polarnymi. Wewnątrz obracało się małe białe światełko, podczas gdy drzewko odgrywało koledy. Światełko błyskało poprzez ozdoby, rzucając na ściany cienie tańczących gwiazdek i butelek Coca-Coli. Jednakże z praktycznego punktu widzenia wszystko to powodowało, że produkcja choinki była skrajnie trudna. Trzeba było skojarzyć zdolności rozmaitych dostawców. Do wytłoczenia drzewka z plastiku potrzeba było od 40 do 50 narzędzi i setek form. A Coca-Cola przed okresem świątecznym potrzebowała dwóch milionów takich drzewek.

W typowym wypadku realizacja tego zamierzenia wymagałaby roku lub więcej. Zostało zrealizowane w ciągu zaledwie dwóch i pół miesiąca. Aby skrócić czas produkcji, Li & Fung zlecił produkcję choinek jednocześnie trzem fabrykom. Fabryki wybrane do realizacji zamówienia były zlokalizowane blisko siebie, żeby ułatwić im dzielenie się komponentami. Układy scalone pochodziły z Tajwanu, gdzie znajdują się najlepsze w swojej klasie fabryki wytwarzające takie układy. Kiedy brakowało tych układów, firma wysyłała samolotem pracownika, żeby je przywiózł; nie mogła sobie pozwolić na przerwy w działaniu. Koszt 200 dolarów za bilet lotniczy był niewielki w porównaniu z kosztami wstrzymania linii produkcyjnej albo płacenia później za transport lotniczy gotowego wyrobu.

W trakcie równoległego prowadzenia produkcji, Li & Fung ściśle monitorował każdą z fabryk, aby zapewnić jednakowy wygląd wyrobów produkowanych przez wszystkie. Potrzeba było zaledwie 10 tygodni, żeby zakończyć wszystkie etapy, od projektowania do dostawy wyrobów. Do października wysłano do Coca-Coli 700 kontenerów z choinkami. Promocja cieszyła się dużym powodzeniem. Obecnie co roku Coca-Cola zleca Li & Fungowi taką promocję i wykonanie innych prac. Jednakże zazwyczaj za każdym razem Li & Fung do tych zadań posługuje się innym zbiorem dostawców.

Rozproszenie produkcji może zredukować cykle produkcyjne. W przeszłości potrzeba było od 12 do 15 miesięcy, żeby zaprojektować określony asortyment odzieży i dostarczyć go do detalistów. A zatem prace nad odzieżą, która miałaby się znaleźć w sklepach na wiosnę 2008 roku, rozpoczynałyby się latem 2006 roku. Obecnie można skrócić ten cykl nawet do 45 dni, chociaż zazwyczaj projektowanie i przygotowanie próbek wzorów trwa od sześciu do siedmiu miesięcy, żeby dopracować koncepcję i przedstawić ją detalistom. Ponawiane zamówienia mogą być realizowane w ciągu zaledwie 15 dni.

Szeroka sieć umożliwia równoległe przetwarzanie, które z kolei pozwala na szybsze wprowadzanie zmian. Inna strategia przyspieszania polega na zaprojektowaniu sieci, która wykona pierwsze partie produkcji na rynkach najefektywniejszych pod względem kosztów, a następnie zrealizuje ponawiane zamówienia w innym kraju, w pobliżu rynku finalnego. Na przykład, w przypadku rynku detalicznego w Stanach Zjednoczonych, początkowa produkcja mogłaby się odbywać w Chinach, aby obniżyć koszty, ale jeżeli wyrób dobrze się sprzedaje, ponowne zamówienia mogą być realizowane w Ameryce Środkowej, żeby przyspieszyć dostawy o kilka tygodni. Można tam przewozić i przechowywać chińskie tkaniny przed ich skrojeniem. Kiedy nadchodzi ponowne zamówienie, może ono zostać szybko zrealizowane i wysłane na północ jeszcze w ciągu sezonu, chociaż koszt takiego postępowania jest wyższy. Jednakże w innym wypadku utracono by możliwość realizacji tej sprzedaży.

Sieci powinny być dostatecznie szerokie i dysponować dostateczną zdolnością, żeby w razie potrzeby można było szybko prowadzić produkcję równoległą. Sieci powinny też być dostosowane do potrzeb klientów. Niektórzy

z nich nie potrzebują tak szybkiego czasu reakcji, a więc w skład sieci powinni wchodzić dostawcy pracujący wolniej i po niższych kosztach, potrafiący dostarczyć produkty dobrej jakości wolniej, ale taniej. Jednakże firmy wymagające szybkiej reakcji – na przykład, aby sprostać wymaganiom wynikającym z szybko zachodzących zmian w modzie – mogą uzyskać większą rotację towarów przez przenoszenie produkcji do różnych miejsc.

### Ulepszanie prognozowania: zwiększanie elastyczności reakcji

Koordynacja całego łańcucha dostaw umożliwia też firmom odroczenie podejmowania decyzji dotyczących zamówień i zaopatrzenia, co może ulepszyć prognozowanie i obniżyć koszty przecen albo wyczerpania zapasów w handlu detalicznym. W świecie o krótkich cyklach produkcyjnych prognozowanie popytu stanowi wyzwanie. Nawet jeżeli prognozy są trafne w chwili ich opracowania, w płaskim świecie, w którym gusty konsumentów ulegają raptownym zmianom, prognoza może okazać się błędna w chwili dostawy wyrobu. Szybsza produkcja i dostawy umożliwiają odroczenie prognoz i decyzji o zamawianiu, żeby można je było podejmować możliwie jak najpóźniej w trakcie całego procesu. W przypadku wyrobów, w których moda nie zmienia się szybko – na przykład koszulek polo, prześcieradeł i ręczników – detalista może przechowywać spore ich zapasy buforowe na wypadek fluktuacji w popycie; jednakże to zwiększa koszty składowania. Nawet i tu zatem zdolność możliwie szybkiego wytwarzania i dostarczania wyrobów wciąż ma duże znaczenie.

Elastyczne zobowiązania umożliwiają zapewnienie sobie zdolności produkcyjnej dostawcy bez specyfikowania ostatecznego wzoru i kolorów wyrobów aż do ostatniej chwili. Zaufanie między Li & Fungiem i jego siecią dostawców oznacza, że firma może zarezerwować u jej dostawcy niebarwioną przędzę. To umożliwia firmie zastrzeżenie dla siebie zdolności produkcyjnej w tkalniach i farbiarniach, przy obietnicy, że otrzymają zamówienie na określone ilości, jednakże bez podania szczegółów. Na pięć tygodni przed dostawą Li & Fung daje dostawcy znać jakich ma użyć barw oraz kiedy zostaną dostarczone dodatkowe tkaniny i materiały wykończeniowe. Fabryka ma następnie trzy tygodnie na dostarczenie gotowej odzieży. Taka orkiestracja umożliwia dostawcom planowanie działań, a jednocześnie zapewnia odbiorcom szybką i dokładną reakcję na ich zamówienia.

W warunkach dawnego modelu importu takie działania nie byłyby możliwe. Producent, oddalony o tysiące mil, był czarną skrzynką. Klienci wysyłali do fabryk zamówienia z zawartymi z góry specyfikacjami. Zamówienie musiało być kompletne, żeby fabryka mogła je zrealizować na czas. Dzięki orkiestracji całego łańcucha, Li & Fung stworzył czarną skrzynkę, umożliwiając odroczenie decyzji aż do ostatniej chwili. Jeżeli klienci przestali kupować purpurową odzież, orkiestrator może zmienić kolor, na jaki barwi się wełnę. Jeżeli staje się popularny określony wzór

tkaniny, orkiestrator może zmienić procesy produkcyjne. Jeżeli tkanina została przygotowana do krojenia, a koszul o długich rękawach już nie da się sprzedać, orkiestrator może poprosić fabrykę, żeby skrojono krótkie. Dzięki otwarciu czarnej skrzynki, Li & Fung stwarza możliwości wprowadzania odpowiednich zmian *nawet po złożeniu początkowego zamówienia*.

### **Guziki z wzorami kwiatowymi: odkrywanie nowych zasobów**

Orkiestrator powinien stale wyszukiwać nowe zdolności, umożliwiające udzielenie odpowiedzi na pytania, których klienci jeszcze nawet nie zadali. Na przykład czołowy projektant odzieży w Nowym Jorku mógłby opracować modele w kwiaty; natomiast projektant znajdujący się w pobliżu fabryki w Indiach mógłby wiedzieć o nowych guzikach z kwiatowym wzorem, których projektanci w Nowym Jorku nie widzieli, idealnie pasujących do nowego projektu. Projektant na miejscu mógłby też zaproponować modyfikację, która spowoduje, że produkcja będzie łatwiejsza, tańsza lub szybsza. Łączą komunikacyjne na całym świecie stwarzają możliwości dzielenia się wiedzą i włączania oddalonych od siebie partnerów do współpracy nad nowymi projektami. Sieć powinna być zróżnicowana w stopniu umożliwiającym ujawnianie takiej wiedzy i dzielenie się nią z partnerami w dowolnym miejscu na świecie.

### **Utrzymanie ciągłości dostaw do Republiki Południowej Afryki: radzenie sobie ze zmieniającymi się przepisami w handlu globalnym**

Rynki mogą się zmieniać z dnia na dzień. Na przykład, w pewien piątek na początku września 2006 roku rząd Republiki Południowej Afryki oznajmił, że za dwa tygodnie wprowadzi ścisłe kwoty importowe na towary z Chin. Li & Fung już był w trakcie realizacji zamówień złożonych przez detalistów w Republice Południowej Afryki, na wyroby, których te zmiany dotyczyły. Menedżerowie Li & Funga przystąpili do opracowywania awaryjnych planów przeniesienia produkcji do fabryk w innych krajach albo nawet przeniesienia ostatnich faz już realizowanych zamówień do innych krajów, żeby spełnić wymagania dotyczące nie-chińskich krajów pochodzenia. Sieć musi być wystarczająco szeroka, wystarczająco globalna i wystarczająco elastyczna, żeby można było uwzględnić takie zmiany w handlu krajowym lub globalnym.

Wyboje istniejące w płaskim świecie powodują, że orkiestracja staje się jeszcze ważniejsza. Obok zarządzania sieciami, projektowania i uzupełniania łańcuchów zaopatrzenia i czerpania wartości z szerszej sieci, orkiestrator może dostosowywać łańcuchy i sieci dostaw do bieżącego kształtu świata.

### RFID: tworzenie standardów

Etykieta rozpoznająca częstotliwość radiową (ang. *Radio Frequency Identification, RFID*) zawiera obwód scalony tak mały, że do potrzeb rozpoznawania wyrobu można go schować pod nalepką o rozmiarach znaczka pocztowego albo do potrzeb identyfikacji medycznej wszczepić pod skórę pacjenta. Zasilana falami radiowymi wysyłanymi przez czytnik, etykieta bezprzewodowo przekazuje dane do czytnika. W rozpoznawaniu wyrobów zastępuje to mniej poręczne kody kreskowe, ułatwiając monitorowanie drogi pudła z wyrobami, a nawet poszczególnych wyrobów, poprzez łańcuch dostaw. Etykiety takie są także stosowane w paszportach, przepustkach, w bibliotekach i do potrzeb identyfikacji zwierząt. Najtańsze etykiety, takie jak EPC RFID, wybrane przez Departament Obrony Stanów Zjednoczonych, Wal-Mart i inne duże firmy handlu detalicznego, kosztują po kilka centów.

Sieć może odegrać potężną rolę w ustanawianiu standardów takiej nowej technologii. Przykładem tego może być pojawienie się standardu GSM w europejskiej telefonii komórkowej, stosowanego w 80% systemów mobilnej telefonii na całym świecie, w odróżnieniu od wielu różnych standardów, które znalazły zastosowanie w Stanach Zjednoczonych. Potężny gracz w sieci dostaw, taki jak Wal-Mart, może przyczynić się do ustanowienia takiego standardu. Wal-Mart zażądał od 100 swoich największych dostawców stosowania, rozpoczynając od stycznia 2005 roku, etykietek RFID we wszystkich dostawach, żeby usprawnić zarządzanie łańcuchem dostaw.

Jasne standardy często przynoszą korzyści wszystkim uczestnikom sieci. Przykładem tego jest standard Win-Tel (System operacyjny Windows i mikroprocesory Intel) stosowany w komputerach osobistych. Standard ten ułatwił partnerom w sieci konkurowanie z rywalami, takimi jak Apple, który przez ścisłą ochronę intelektualnej własności swojej technologii komputerowej ograniczył własny wzrost w tej dziedzinie. Standardy, które są szczególnie ważne w działalności biznesowej opartej na nowoczesnej technologii, mogą pomagać w organizowaniu sieci i często umożliwiają jednej sieci skuteczne konkurowanie z inną. Wygrana w technologii magnetowidów VHS Matsushity (Panasonic) z systemem Betamax firmy Sony, ogólnie uważany za technologicznie lepszy, przypisywano w znacznym stopniu umiejętności Matsushity zebrania sieci dostarczycieli treści, producentów sprzętu i innych firm, których nakłonił do przyjęcia tego standardu. Orkiestrator sieci może odegrać ważną rolę przy ustanawianiu i wdrażaniu standardów, które przynoszą korzyści całej sieci.

---

Chociaż płaski świat spowodował, że powstawanie skupisk straciło na znaczeniu, wiele takich skupisk nadal istnieje, a nawet się umacnia. W płaskim świecie wyzwanie polega na równoważeniu korzyści wynikających z przynależności do jednego skupiska z korzyściami wynikającymi z wchodzenia w skład wielu z nich.

---

## Powstawanie skupisk w płaskim świecie

---

Chociaż płaski świat spowodował, że powstawanie skupisk straciło na znaczeniu, nadal istnieje ich wiele. W płaskim świecie wyzwanie polega na równoważeniu korzyści wynikających z przynależności do jednego skupiska z korzyściami wynikającymi z wchodzenia w skład wielu skupisk. W niektórych – a w gruncie rzeczy w wielu regionach świata nadal występują wyspecjalizowane umiejętności. Nie wszystkie filmy na świecie powstają w Hollywood. Skupiska specjalistycznej wiedzy istnieją w Bollywood w Indiach, w Hongkongu i w innych regionach. Nawet producenci filmów w Hollywood sięgają do różnych innych części świata, aby obniżyć koszty i uzyskać dostęp do animacji, do sztuk walki lub do innych umiejętności. Dolina Krzemowa nadal jest ważnym ośrodkiem powstawania nowych technologii, ale jest też wiele innych takich ośrodków na świecie, na przykład w Bostonie, Bangalurze i Tel Awiwie. Najlepsza porcelana na świecie pochodzi z Chin, najlepsza skóra z Korei, a najlepiej i najtaniej szyją w Wietnamie i Bangladeszu.

Do rozwoju niektórych takich umiejętności potrzeba czasu, podobnie jak do stworzenia masy krytycznej wspomagających je zasobów (od uniwersytetów po kapitał wysokiego ryzyka). To znaczy, że mimo nieustannego spadku kosztów logistyki i komunikacji, mogą występować istotne przyczyny dalszego istnienia skupisk. Ponadto skupiska i wspólne lokalizacje są ważniejsze wówczas, gdy do innowacji i kreatywności potrzeba nasilonych interakcji między ludźmi, jak na przykład w pracach badawczo-rozwojowych. Orkiestratorzy sieci powinni zdawać sobie sprawę z takich skupisk i włączać się do nich.

Takie nowe skupiska mogą istnieć w różnych krajach i wewnątrz nich. W regionie delty Jangcy w Chinach miasto Taizhou jest znane z części samochodowych, rzemiosła artystycznego i wyrobów gumowych; w Szanghaju mieszczą się skupiska firm z różnych dziedzin, takich jak stale szlachetne, benzyna i produkty chemiczne. Przy projektowaniu sieci orkiestratorzy powinni dostrzegać takie skupiska i rozpoznawać dostawców w regionach, w których występują potrzebne sieci zdolności.

Za względu na materialny charakter wyrobów, geografia wciąż jeszcze jest ważna, chociaż nie tak ważna jak dawniej. Li & Fung składa około 40% zamówień w Chinach, a zatem lokalizacja firmy w Hongkongu oraz znajomość lokalnego języka, kultury i polityki jest korzystna. Jednakże można dostrzec elastyczność pod względem geografii w tym, że firma zaopatruje się w 40 różnych krajach. Geografia nie traci całkowicie znaczenia, jak ma to miejsce w przypadku produktów cyfrowych, jednakże staje się mniej ważna. Dodatkowe koszty przenoszenia poszczególnych etapów produkcji do różnych krajów należy rozpatrywać z uwzględnieniem wielu innych czynników, w tym jakości, kosztów, czasu, przepisów prawnych i lokalizacji klienta. Szybki spadek kosztów logistyki, koordynacji i komunikacji oznacza, że wyszukanie *najlepszej* lokalizacji każdego etapu jest ważniejsze niż wyszukanie *najbliższej* takiej lokalizacji.

Sieci Li & Funga są zaprojektowane w taki sposób, żeby produkować wyroby materialne. Kiedy sieci angażują się w tworzenie produktów cyfrowych zamiast materialnych, pojawiają się skupiska wirtualne. Grupy użytkowników i społeczności on-line zbierają się, aby współpracować. Projektanci Linuksa albo członkowie społeczności Wikipedii mogą się znajdować w dowolnym miejscu na świecie; skupia ich wspólnota interesów i współpraca nad projektem. Nawet w takich sieciach pojawiają się pewne węzły, ważniejsze niż inne, mające więcej łączy wewnątrz sieci lub z innymi sieciami. Te węzły przekształcają się w nowe centra zbioru skupisk, nieograniczonego geograficznie.

W płaskim świecie wyzwanie polega na równoważeniu korzyści wynikających z przynależności do jednego skupiska z korzyściami płynącymi z tego, że się wchodzi w skład wielu skupisk. Firmy mogą wchodzić w skład skupisk geograficznych, które są połączone z globalnymi skupiskami wspólnotą interesów lub wiedzą specjalistyczną, a także ze skupiskami powstałymi w związku z dostarczaniem określonych wyrobów lub usług. Dana firma może zatem jednocześnie zaliczać się do kilku rozmaitych skupisk.

## Solidna sieć

---

Solidna sieć jest glebą, z której wyrastają rozwiązania dla klientów. Utworzenie solidnej sieci wymaga przewidywania zdolności, które mogą okazać się potrzebne w przyszłości oraz oszacowania co i gdzie należałoby robić. To wymaga od orkiestratorów czujnego nadstawiania ucha, żeby mogli przewidywać w jaki sposób świat się zmienia. Potrzeba skuteczniejszego „widzenia obwodowego”, aby dostrzegać słabe sygnały

---

**Solidna sieć jest glebą, z której wyrastają rozwiązania dla klientów.**

---

i reagować na nie<sup>8</sup>. Sama sieć może stwarzać punkty obserwacyjne do wyczuwania zmian zachodzących w świecie i reakcji.

Do osiągnięcia sukcesów kluczowe znaczenie ma zatem wysłuchiwanie informacji zwrotnych z sieci. Orkiestratorzy powinni także monitorować otoczenie, aby przewidywać zmiany. Orkiestrator powinien wzbogacać lub przekształcać sieć, żeby reagować na takie zmiany. W płaskim świecie siła przedsiębiorstwa nie zależy od aktywów i zdolności stanowiących jego własność; te niekiedy mogą być słabością, jeżeli na skutek zmian w otoczeniu staną się przestarzałe. Najważniejsze są aktywa i zdolności, z którymi przedsiębiorstwo jest połączone. Im ta sieć połączeń jest bogatsza i głębsza, tym skuteczniej orkiestrator będzie mógł wyszukać odpowiednie rozwiązanie, kiedy pojawiają się wymagania klienta.

---

## Zaufanie i relacje wzajemne

---

Co wiąże sieć? Oczywiście zasadnicze znaczenie ma technika informacyjna. Złożonym i płynnym sieciom oraz organizacjom potrzeba zaawansowanej techniki informacyjnej oraz narzędzi nauki o zarządzaniu do konfigurowania sieci, oceniania opcji, rozpoznawania okazji do zdobywania zysku oraz do zarządzania ryzykiem. Dzięki technologii i zaawansowanemu modelowaniu narzędzia te nabrały większej mocy. Technika informacyjna zajmuje centralne miejsce w spłaszczeniu świata. Powoduje, że członkowie orkiestry znajdują się na tej samej stronie w tym samym czasie. Pozwala im na harmonijne poruszanie się do przodu niezależnie od tego, w jakim miejscu na świecie się znajdują. Chociaż technika informacyjna przekształciła przedsiębiorstwa, sercem dowolnej sieci i dowolnego przedsiębiorstwa nadal pozostają: ludzki osąd, zaufanie, relacje międzyludzkie i procesy biznesowe.

W budowaniu rozproszonych łańcuchów dostaw wiele rzeczy może pójść i iść źle. Tu właśnie zaufanie i relacje międzyludzkie mają zasadnicze znaczenie. Dzięki kilku telefonom można rozwiązać toczące się przez miesiące lub lata debaty i spory sądowe. Chociaż sieć jest rozproszona, a łańcuch dostaw doraźny, bliskie związki między relacjami osobistymi i technologią są klejem spajającym taką luźną sieć i nadającym jej skuteczność. Orkiestrator sieci buduje i pielęgnuje takie relacje.

---

<sup>8</sup> G.S. Day, P.J.G. Schoemaker, *Peripheral vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company* (Widzenie obwodowe: wykrywanie słabych sygnałów, od których zależy powodzenie lub klęska twojej firmy), Harvard Business School Press, Boston 2006.



---

**Chociaż technika informacyjna zajmuje centralne miejsce  
w spłaszczaniu świata, sercem dowolnej sieci i dowolnegoprzedsiębiorstwa  
nadal pozostają: ludzki osąd, zaufanie,  
relacje międzyludzkie i procesy biznesowe.**

---

Relacje międzyludzkie przyczyniają się do wyrównania nieuchronnych drobniejszych wybojów na drodze. Na przykład, nowy zaopatrzeniowiec pewnego klienta prowadził rozmowy na temat nowego programu sprzedaży prześcieradeł i ręczników, ale nie wspomniał o dacie rozpoczęcia kampanii reklamowej ani o dacie dostarczenia tych towarów do sklepów. Na początku września zaopatrzeniowiec powiedział, że towary powinny znaleźć się w sklepach przed końcem listopada. Jeden z menedżerów Li & Funga zatelefonował do dostawców, żeby sprawdzić co są w stanie zrobić. Następnie zadzwonił do dyrektora naczelnego sieci sklepów detalicznych, przeprosił za nieporozumienia w komunikacji i dowiedział się ile dokładnie tych towarów ma być w sklepach 30 listopada. Pierwsza dostawa została wysłana drogą lotniczą, a kosztami podzielili się Li & Fung i sieć sklepów. Pozostałe ilości przesłano drogą morską, żeby obniżyć koszty. Tego rodzaju wyboje na drodze pojawiają się każdego dnia; osobiste kontakty przyczyniają się do ich usuwania.

Potrzeba zaufania w sieciach może być wyjaśnieniem dlaczego w świecie on-line utrzymują się kontakty osobiste. Nawet jedna z najpopularniejszych witryn blogów politycznych zorganizowała w 2006 roku pierwsze bezpośrednie spotkanie w Las Vegas, na którym politycy zetknęli się twarzą w twarz z niegdyś bezcielesnymi blogerami. Może to nieco dziwić, blogi bowiem celowo zaprojektowano tak, aby w pewnym stopniu utrzymać anonimowość i prowadzić interakcje bez określenia ich miejsca pochodzenia. Technologia nie wymaga interakcji fizycznych; potrzebują ich ludzie w systemie. W jakimś momencie nawet w czysto elektronicznej społeczności pojawia się pragnienie interakcji osobistych. Jest to ważny komentarz na temat granic technologii.

Można by sobie wyobrazić, że w płaskim świecie z łącznością cyfrową, maszyny będą rozwiązywać problemy i projektować całokształt optymalnych sieci i łańcuchów dostaw. Jednakże wygładzanie wybojów i radzenie sobie ze złożonością nowoczesnych sieci w większym niż kiedykolwiek stopniu zależy od staromodnego zaufania i osobistych relacji.

## Maczeta i osobisty asystent cyfrowy

---

W trakcie budowy sieci i zarządzania nimi, orkiestrowanie musi pracować jednocześnie w świecie płaskim i okrągłym. Tradycyjnym wizerunkiem handlowca jest ubrany w strój khaki łowca przygód z maczetą w ręku, wycinający sobie drogę przez dżunglę, żeby wyszukać najlepszych dostawców i najlepsze towary. Współczesny handlowiec Li & Funga prawdopodobnie ma przy sobie, oprócz maczety, telefon komórkowy i osobistego asystenta cyfrowego (symbole płaskiego świata – bez granic i zawsze podłączone do sieci). Handlowiec ten musi wycinać sobie drogę przez zarośla, żeby dotrzeć do fabryki o najbardziej konkurencyjnych kosztach, przeskakując jednocześnie luki w technice informacyjnej, dzięki odbieraniu przez inteligentny telefon informacji z punktów sprzedaży, znajdujących się na zaawansowanych, rozwiniętych rynkach. Handlowiec Li & Funga może wysłać teksty do nabywcy w Nowym Jorku, jednocześnie posługując się maczetą w terenie.

Dżungle nie znikły w chwili pojawienia się płaskiego świata. Góry są nadal równie wysokie. Codzienne wyzwania związane z przerabianiem surowców w towary gotowe nie stały się mniejsze – uległy jedynie przekształceniu. Nadal trzeba utkać przędzę w określony wzór. Ściegi nadal powinny być równe i drobne, guziki mocno przytwierdzone, a kolory trwałe. Takie są realia konkurowania w płaskim świecie. Do powodzenia potrzeba zarówno maczety, jak i osobistego asystenta cyfrowego – i świadomości, które z nich należy przyłożyć do ucha, kiedy zadzwoni telefon.

## Czy jesteś przygotowany na płaski świat?

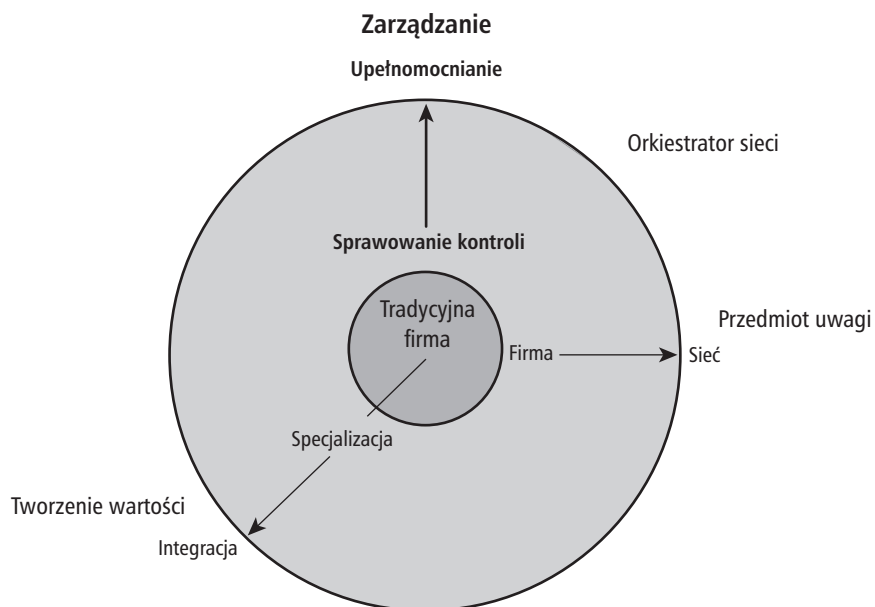
---

- W jaki sposób twoje łańcuchy dostaw konkurują z innymi? Które łańcuchy dostaw w twoim sektorze wygrywają? Które przegrywają? Dlaczego?
- Jak istnieją okazje do przejścia na relacje lepszej współpracy?
- Jak szeroka jest sieć, z której został dobrany twój łańcuch dostaw?
- Jakie są zdolności twojej sieci? Jakie zdolności będą ci potrzebne w przyszłości?
- W jaki sposób można wzmocnić twoje sieci?
- Czy obok powiązań technologicznych troszczysz się o budowanie zaufania i relacji wzajemnych?
- Wobec potrzeby konkurowania między sieciami, co powinieneś zrobić w następnej kolejności?

## CZĘŚĆ DRUGA

# ZARZĄDZANIE: SPRAWOWANIE KONTROLI I UPEŁNOMOCNIANIE

*W firmach należy doprowadzić do równowagi między zarządzaniem za pomocą wewnętrznych instrumentów kontroli a upewnocnieniem pracowników, klientów i dostawców w obrębie bardziej elastycznych sieci.*



# 4 Przyjmij odpowiedzialność za całą sieć – niezależnie od tego, czy jest twoją własnością, czy nie

*W jaki sposób firmy mogą przyjąć odpowiedzialność za fabryki niebędące ich własnością, zwłaszcza w świecie, w którym zwraca się coraz większą uwagę na prawa człowieka, oddziaływanie na środowisko naturalne i inne dziedziny odpowiedzialności społecznej? Odpowiedź polega na wzięciu odpowiedzialności za całą sieć i na prowadzeniu w tym celu rygorystycznego audytu przestrzegania zasad, na zapobieganiu, kontrolowaniu, szkoleniu i stosowaniu innych dźwigni.*

W ciągu około 70 minut można, szybkim promem, dopłynąć z Hongkongu wzdłuż wybrzeża Chin do miasta Zhuhai, które stało się dużym ośrodkiem produkcji przemysłowej. Jimmi Leung założył tam przed 15 laty fabrykę odzieży Mun Li, kiedy osiągnął sukces w swojej pierwszej fabryce w Macau. Jego fabryka w Zhuhai zatrudnia obecnie tysiąc pracowników i jest jednym z kluczowych dostawców do klientów Li & Funga oraz innych renomowanych marek w Stanach Zjednoczonych i w Europie.

Wobec osiągniętego powodzenia, ostatnio zbudowano w Zhuhai, budzącą podziw, nową fabrykę i nowy budynek biurowy Mun Li. Nowy budynek został zaprojektowany po konsultacjach z mistrzem feng shui, starożytnej chińskiej sztuki projektowania, służącej doskonaleniu przepływu energii, czyli *chi*. Przez centralne atrium przed salą konferencyjną, w której nabywcy spotykają się każdej jesieni po kilka razy tygodniowo, aby omawiać asortymenty na wiosnę, przepływa wodospad. Przed frontowym podjazdem woda s pływa do stawu z rybami, w którym pomarańczowe i białe karpie przepływają między liliami wodnymi. Jest to rozwiązanie, które ma sprzyjać gromadzeniu większego bogactwa, podobnie do napływu wody do stawu. Jak dotychczas, wydaje się skuteczne, chociaż nie jest jasne, czy jest to rezultat dobrego *chi* stawu z rybami,

---

**Przy coraz większych wymaganiach dotyczących społecznej odpowiedzialności korporacji, detaliści i orkiestratorzy sieci muszą bacznie przyglądać się fabrykom na drugim końcu świata, niebędącym nawet ich własnością.**

---

czy też potężniejszych sił ekonomicznych i politycznych, które doprowadziły do rozkwitu chińskiego przemysłu odzieżowego.

Powodzenie fabryki jest też wynikiem rygorystycznej kontroli jakości na każdym etapie procesu i zdolności sprostaną ostrym wymaganiom stawianym przez klientów, które dotyczą warunków pracy. Wszędzie znajdują się bele materiałów, a około 40% z nich jest badanych cał po calu pod kątem wykrycia wad, które się znakuje. Jeżeli wad takich jest zbyt wiele, materiał się zwraca. W fabryce przeprowadza się kontrolę po każdym etapie procesu produkcyjnego – krojeniu, szyciu, praniu i prasowaniu. Sposób traktowania robotników jest przedmiotem dużego zainteresowania konsumentów w rozwiniętych krajach i detalistów, którzy ich obsługują. Klienci chcą mieć pewność, że w fabryce nie pracują dzieci i że kiedy w południe zadzwoni dzwonek, zatrzymuje się maszyny do szycia, a robotnicy wychodzą na lunch. Nabywcy chcą wiedzieć, czy w fabryce jest dostatecznie dużo łazienek oraz jakie są pozostałe warunki pracy. Przy coraz większej uwadze poświęcanej globalnemu ociepleniu i zanieczyszczaniu środowiska, coraz większą troskę budzi też ekologia. Klienci oczekują od producentów przestrzegania odpowiednich standardów. A zatem detaliści, którzy zamawiają tę odzież, muszą bacznie przyglądać się fabrykom na drugim końcu świata, nawet niebędącym ich własnością.

Stanowi to jedno z podstawowych wyzwań rozproszonej produkcji przemysłowej. Aby zachować konkurencyjność i zwiększać elastyczność, firmy muszą korzystać z sieci i z rozproszonej produkcji. Jednakże kto pilnuje fabryki, jeżeli fabryka przy każdym zamówieniu może być inna?

## **W płaskim świecie istnieje większa przejrzystość**

---

W płaskim świecie, cechującym się swobodnym przepływem informacji i treściami generowanymi przez konsumentów, jeżeli gdziekolwiek na świecie zostaną naruszone jakieś zasady, często konsumenci i media dowiadują się o tym szybciej niż same firmy. Na własnej skórze przekonały się o tym różne korporacje, od Nike i Wal-Mart do McDonald's we wczesnym okresie przenoszenia produkcji za granicę. W roku 2000 aktywiści Chrześcijańskiego Komitetu Przemysłowego Hongkongu (Hong Kong Christian Industrial Committee, HKCIC) poinformowali, że zabawki do „szczęśliwych

---

**W płaskim świecie, jeżeli gdziekolwiek na świecie zostaną naruszone jakieś zasady, często konsumenci i media dowiadują się o tym szybciej niż same firmy.**

---

posiłków” przeznaczonych dla dzieci (Happy Meals) McDonald’s są wytwarzane przez dostawcę, który zatrudnia zaledwie czternastoletnie dzieci. Opowiadały one, że kłamały o swoim wieku, żeby otrzymać tę pracę. Według informacji przedstawionych w „Sunday Morning Post of Hong Kong”, pracowały przez 16 godzin na dobę za mniej niż 3 dolary, czyli zarabiając mniej, niż kosztował jeden posiłek Happy Meals.

McDonald’s przekazał produkcję zabawek do posiłków Happy Meals Simon Marketing Hong Kong Ltd. Firma ta z kolei zleciła ich produkcję fabryce w Hongkongu – City Toys, Ltd. Firma zatrudniała około 2000 robotników, których dotyczyły zarzuty. Kiedy ta historia ujrzała światło dzienne, fabryka i McDonald’s oświadczyły, że nie znalazły żadnego potwierdzenia stawianych zarzutów, ale nie miało to znaczenia. Nie miało też znaczenia, że McDonald’s nie był właścicielem fabryki. Mleko się wylało. Wszyscy konsumenci i krytycy dostrzegali jedynie to, że zabawki McDonald’s są produkowane przez nieletnich robotników. Na przykład serwis informacyjny o pracy dzieci (Child Labour News Service) opublikował artykuł pod nagłówkiem: *Mali niewolnicy pakują „(nie)szczęśliwe posiłki”*<sup>1</sup>.

Przedmiotem uwagi konsumentów i aktywistów nie były Simon Marketing ani City Toys. Uznali oni, że to McDonald’s ponosi odpowiedzialność za cały łańcuch. Firma albo detalista zależny od firmy, której marka widnieje na etykietce, ponosi odpowiedzialność za każdy etap procesu produkcyjnego. W świecie o coraz większej przejrzystości i coraz większej trosce o przestrzeganie zasad, nie ma sekretów, nawet w najbardziej ukrytym zakątku najodleglejszej fabryki w Azji.

Konsumenci i inwestorzy zwracają uwagę na te informacje. Ankieta wśród 21 000 klientów, przeprowadzona przez Instytut Reputacji (Reputation Institute) wykazała, że „członkowie społeczeństwa niemal jednogłośnie mówią, że chcą informacji o tym, jak firma wywiązuje się z odpowiedzialności wobec społeczeństwa i wobec środowiska naturalnego, co ułatwi im podejmowanie decyzji o tym, od których firm kupować, w które inwestować i w których pracować”<sup>2</sup>. Etycznie aktywni konsumenci, których odsetek w rozwiniętych krajach szacuje się na od 12 do 20%,

---

<sup>1</sup> [http://1worldcommunication.org/childlabor.htm#Pack%20\(Un\)happy%20Meal](http://1worldcommunication.org/childlabor.htm#Pack%20(Un)happy%20Meal).

<sup>2</sup> R. Alsop, *Perils of Corporate Philanthropy (Zagrożenia wynikające z filantropii korporacji)*, „The Wall Street Journal” January 2002, <http://www.harrisinteractive.com/services/pubs/PerilsOfPhilanthropy.pdf>

są skłonni karać firmy za uchybienia w wywiązywaniu się ze społecznej odpowiedzialności korporacji, co znajduje odbicie w zmniejszeniu sprzedaży, niższych cenach akcji i większej fluktuacji zatrudnienia. W Stanach Zjednoczonych, Niemczech, Australii i Kanadzie jeden na pięciu inwestorów utrzymuje, że przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych czyta sprawozdania dotyczące społecznej i środowiskowej działalności korporacji. A liczba ta z pewnością wzrośnie.

Niegdyś klienci bardziej interesowali się tym, czy uzyskują dobrą jakość po niskiej cenie niż pochodzeniem wyrobów. Obecnie zwracają uwagę *zarówno* na wyrób, jak i na proces jego wytwarzania. Chcą dobrej ceny, dobrej jakości i pewności, że pracownicy są dobrze traktowani, a środowisko chronione. Klienci stawiają nowe wymagania, dotyczące nie tylko jakości i elastyczności, lecz także przejrzystości produkcyjnego łańcucha dostaw.

Błędy popełniane w dziedzinie odpowiedzialności społecznej mogą być kosztowne; natomiast społecznie odpowiedzialne postępowanie może się firmie opłacać, gdyż prowadzi do większej lojalności klientów i wyższych przychodów. W płaskim świecie nie ma żadnych ukrytych zakątków. Swobodny przepływ informacji, który umożliwił koordynację sieci, doprowadził także do powstania świata, w którym firmy muszą zdawać sobie sprawę z działalności całej ich sieci, nawet jeżeli nie są jej właścicielami.

## Pilnowanie fabryki

Mogłoby się wydawać, że najlepszym sposobem zapewnienia ścisłego przestrzegania przez fabryki celów społecznych i środowiskowych byłoby realizowanie wszystkich etapów produkcji w jednej fabryce, stanowiącej wyłączną własność. Jednakże oznaczałoby to rezygnowanie z elastyczności i z innych korzyści wynikających z rozproszonej produkcji. To skłoniło Li & Funga i innych orkiestratorów sieci do stosowania innego modelu. Dostawcy pozostają niezależni, ale sprawuje się nad nimi kontrolę poprzez kształcenie, rygorystyczne monitorowanie i sprawdzanie, żeby zapewnić przestrzeganie zasad. Łańcuch dostaw jest luźno powiązany, ale systemy przestrzegania zasad są ścisłe.

W fabryce w Zhuhai, na odległym końcu linii szycia na drugim piętrze, gdzie 250 robotników pilnie zestawia wykrojone kawałki materiałów, które staną się podkoszulkami albo wieczorowymi bluzkami damskimi, mieści się pokój należący do Li & Funga. Kontroler jakości Li & Funga przegląda partię czerwono-czarnych futerkowych żakietów damskich z metkami z ceną 68 dolarów, mających trafić na amerykański rynek. Zostaną one wysłane kosztowniejszą drogą lotniczą, ponieważ są przeznaczone na bieżący sezon. W ciągu tygodnia powinny opuścić fabrykę, przejść przez amerykański ośrodek dystrybucji i trafić do sklepów.

---

**Łańcuch dostaw jest luźno powiązany,  
ale systemy przestrzegania zasad są ściśle.**

---

Kontroler Li & Funga jest codziennie w fabryce w Zhuhai, nieustannie obserwując realizację zleceń, żeby się upewnić, czy harmonogramy zostaną dotrzymane i czy końcowy wyrób będzie możliwy do przyjęcia przez finalnego detalistę. Oprócz kontroli wyrobów, firma musi monitorować warunki pracy i wysyłać odpowiednich kontrolerów nadzorujących przestrzegania reguł pracy oraz dobrego traktowania pracowników. Klienci także mają swoich bezstronnych inspektorów, którzy składają niezapowiedziane wizyty. Klienci w Stanach Zjednoczonych i w innych częściach świata uważają, że traktowanie pracowników jest zagadnieniem o podstawowym znaczeniu. Wszyscy: fabryka, Li & Fung i klienci finalni skrupulatnie sprawdzają, czy zasady są przestrzegane.

## **Zajmowanie się źródłową przyczyną: kontrola bez własności**

---

Biuro Allana Wonga u Li & Funga przypomina małe muzeum, z wiekową ręczną maszyną do szycia, wrzecionami, antycznym żelazkiem i ręcznym stołowym krosnem. Jak sam się określa, jest „człowiekiem zajmującym się odzieżą”; jego korzenie tkwią głęboko w tym przemyśle. Jednakże świat, w którym pracuje, stał się znacznie bardziej złożony. Obecnie ma on do czynienia z wyzwaniem zwanym z zapewnieniem przestrzegania standardów i zasad przez partnerów w fabrykach, niebędących własnością firmy.

Zrozumienie zasad i doprowadzenie do ich przestrzegania wymaga nie tylko znajomości globalnych standardów oraz lokalnych przepisów prawa, lecz również znajomości procesu produkcyjnego i przemysłu. Zagadnienia związane z przestrzeganiem zasad wcale nie są czymś abstrakcyjnym. Wiążą się ze sposobem organizowania procesów produkcyjnych i z takimi podstawowymi sprawami, jak prawo pracy. Należy też doprowadzać do rozwiązań spełniających wymagania klientów, przy umożliwianiu osiągnięcia zysku przez właścicieli fabryki. Właściwe rozwiązania mogą przyczyniać się do osiągnięcia obydwu tych celów, gdyż lepsze procedury operacyjne i technologie mogą doprowadzić do wyższej wydajności operacyjnej przy jednoczesnej poprawie warunków pracy. „Jeżeli chcesz rozwiązać problem, musisz zająć się jego przyczyną źródłową”, mówi Wong. „Musisz rozpoznać istotę problemu i ustalić jak do niego podejść”.



---

W tym świecie podporządkowanie w znacznie większym stopniu wiąże się ze stosowaniem marchewki niż kija (choć korzysta się z jakiejś kombinacji obydwu). Skupia się uwagę przede wszystkim na wyznaczeniu jasnych zasad, na oferowaniu edukacji, a następnie na kontroli, żeby zapewnić osiągnięcie zamierzonych wyników.

---

### Opracowanie kodeksu postępowania

Do przestrzegania standardów, nawet w świecie rozproszonej produkcji przemysłowej, może przyczynić się opracowanie kodeksu postępowania i procedur biznesowych. Tam, gdzie ścisła kontrola codziennych operacji nie byłaby możliwa, czy nawet pożądana, skutecznym sposobem, aby wszyscy gracze zrozumieli czego się oczekuje od całej sieci mógłby być zestaw przepisów i podręczników zasad postępowania, rządzących działaniami wszystkich członków łańcucha dostaw.

Na przykład, Li & Fung opracował gruby podręcznik „standardów pracy i istotnych wytycznych miejscowego prawa” odnoszących się do 20 różnych krajów. Firma bezpłatnie dzieli się tymi informacjami ze swoimi współpracownikami, z fabrykami i klientami. W podręczniku omawia się szczegóły operacji, aż do typów gaśnic i zawartości apteczek pierwszej pomocy. Znajdują się w nim standardy dotyczące traktowania pracowników, płac minimalnych, ochrony zdrowia i środowiska, jakości wody, hałasu i oświetlenia. Powoduje to, że wszyscy kierują się dosłownie tym samym. Ustanawia się kodeks rygorystycznych standardów pracy, zdrowotnych i środowiskowych na podstawie prawa krajowego, konwencji i układów Międzynarodowej Organizacji Pracy oraz najlepszych praktyk międzynarodowych. Przykładowo, zabrania się dostawcom zatrudniania dzieci lub stosowania pracy przymusowej oraz stosowania kar cielesnych i jakichkolwiek form dyskryminacji. W kodeksie podkreśla się także znaczenie ochrony środowiska. Wskazuje się fabrykom, jak mają wykonywać swoją pracę, bez nakazywania im co mają robić.

Standardy prowadzą też do podejmowania obowiązkowych lub dobrowolnych działań, zmierzających do ograniczenia wpływu na środowisko. Monitoruje się dostawców Li & Funga pod względem ograniczenia przez nich odpadów elektrotechnicznych i elektronicznych (aby dostosować się do dyrektyw europejskich) i szkodliwych substancji. Monitoruje się sposób oczyszczania i pozbywania się ścieków w fabrykach dostawców. Ponadto stosuje się zachęty do dobrowolnego poszukiwania źródeł zapotrzenia w drewno w odpowiedzialny sposób, do stosowania naturalnej bawełny i do poprawy czystości powietrza zgodnie z *Kartą czystego powietrza Rzeki Perłowej w Guandongu*.

Poza minimalnym standardem oczekiwań, niektórzy klienci mają określone wymagania dotyczące społecznej odpowiedzialności firmy (*Company Social Responsibility, CSR*) albo innych zagadnień, podobnie jak mogą stawiać określone żądania dotyczące jakości i szybkości produkcji albo stosowanych materiałów. Aby móc obsługiwać tych klientów, sprzedawcy muszą podporządkować się określonym normom dotyczącym praw człowieka albo takich dziedzin, jak recykling, minimalizacja odpadów po opakowaniach, czy zrównoważony rozwój. Nie każdy dostawca będzie w stanie spełnić wszystkie wymagania. Znajomość zdolności dostawców i staranny ich dobór może przyczynić się do spełnienia żądań klientów.

Krytyczne znaczenie ma edukacja, żeby dostawcy rozumieli co należy zrobić i jak to osiągnąć. Li & Fung w sprawach odpowiedzialności społecznej i prawa pracy aktywnie działa w sferze promocji, edukacji i szkolenia. Wong sam pomagał w przeprowadzeniu w 20 krajach ponad 120 seminariów szkoleniowych, poświęconych zagadnieniom spełniania wymagań. W dążeniu do doskonalenia procesów i wyników, firmy mogą stosować kompleksowe zarządzanie jakością. Skupia się uwagę nie na wyszukiwaniu problemów, lecz na podtrzymywaniu dobrej pracy. Ze względu na to, że orkiestrowy pracują z wieloma różnymi dostawcami i klientami, odgrywają ważną rolę w rozpowszechnianiu najlepszych praktyk w całej sieci poprzez kodeksy postępowania i programy szkoleniowe.

### Rygorystyczne monitorowanie

Nie wystarczy opracowanie kodeksu. Potrzeba też rygorystycznego monitorowania i certyfikacji. Warunki w fabrykach mogą z czasem ulegać zmianom, a oczekiwania klientów mogą się przekształcać. Dzięki procesowi corocznie ponawianej certyfikacji, aktywnie sprawdza się firmy pod względem ich zdolności do sprostania oczekiwaniom, zamiast zwlekania do czasu pojawienia się problemów i korygowania ich dopiero po fakcie. To przyczynia się do ciągłego i aktywnego spełniania wymagań i eliminuje tendencję do pomijania problemów.

Każdy standard musi być wymierny, żeby członkowie kierownictwa fabryki i inspektorzy mogli ustalać, czy firma je spełnia. Procedura Li & Fung obejmuje audyt wstępny, plany działań korygujących dotyczące tych, u których w jakiejś dziedzinie pojawiają się niedociągnięcia, audyt końcowy oraz niezapowiedziane audyty okresowe. Przeprowadza się takie audyty u każdego nowego dostawcy, a u bieżących dostawców przeprowadza się doroczne przeglądy przed końcem maja. Taki sam zbiór reguł obowiązuje podwykonawców, którym dostawcy zlecaliby realizację zamówienia.

W trakcie monitoringu sprawdza się spełnienie wymagań przez: inspekcję na miejscu w fabrykach; rozmowy z kierownictwem mające na celu poznanie kultury panującej w fabryce i stosowanych w niej praktyk;

przeгляд dokumentów dotyczących płac, godzin pracy, wieku, stanu zdrowia i bezpieczeństwa pracy pracowników oraz innych zagadnień pod względem ich wiarygodności i kompletności; rozmowy z pracownikami, mające na celu sprawdzenie, czy obowiązujące w fabryce zasady postępowania i praktyki są zgodne z wymaganiami. Miejscowy urzędnik ds. przestrzegania wymagań przed podpisaniem umowy przeprowadza gruntowną inspekcję u każdego nowego dostawcy. Od dostawców wymaga się wypełnienia formularza profilu fabryki, w którym uwzględnia się szczególne operacyjne i warunki pracy w tej fabryce.

Po przeprowadzeniu inspekcji audytorzy przestrzegania zasad przedstawiają dostawcy wyniki oceny i zalecenia dotyczące koniecznych zmian. W niektórych wypadkach audytorzy przestrzegania zasad kilkakrotnie przeprowadzają wizytację u dostawcy, żeby upewnić się, czy procedury są przestrzegane. Każdego dostawcę ściśle monitoruje się przez cały rok, a doroczny audyt sprawdzający zapewnia dalsze przestrzeganie kodeksu przez dostawców. Świadome lub wielokrotne naruszanie kodeksu powoduje unieważnienie zamówień albo utratę statusu zatwierdzonego dostawcy Li & Funga.

### Przewidywanie

W systemie skupia się także uwagę na przewidywaniu potencjalnych problemów i zapobieganiu im. Gdzie są słabe punkty? Co mogłoby pójść źle? Małe problemy wskazują na słabości, którymi należy się zająć. Firma może ocenić takie źródła kłopotów, a następnie szybko przejść do ich naprawiania. Firmy chemiczne, energetyki nuklearnej i prowadzące działalność w innych dziedzinach, w których występuje wysoki poziom zagrożenia, opracowały formalne mechanizmy rozpoznawania i analizowania awarii, które omal się u nich nie zdarzyły, a którym często poświęca się niewielką uwagę, ponieważ nie doprowadziły do katastrofalnych skutków.

Orkiestratorzy, aby lepiej zapobiegać problemom, muszą także zwracać uwagę na pojawiające się u konsumentów trendy. Narastanie niepokojów o prawa człowieka było widoczne na długo zanim prawa te stały się przedmiotem powszechnej troski i działań aktywistów. Podobnie, narastają niepokoje o środowisko naturalne, chociaż formalne przepisy i działania w tej dziedzinie nie wywarły jeszcze w pełni wpływu na przemysł przetwórczy. Warto dostrzegać dokąd świat zmierza i znaleźć się na pierwszej linii. Jest znacznie łatwiej zapobiec problemowi, dopóki jest niewielki, niż dokonać odbudowy po ogromnej katastrofie.

Analizy po fakcie mają kluczowe znaczenie w uczeniu się na problemach. Klinika Mayo i inne instytucje medyczne uczą się na podstawie doświadczenia, przeprowadzając analizy swoich przypadków. Lekarze zbierają się jako zespół raz w tygodniu i omawiają wszelkie komplikacje lub negatywne wyniki, jakie pojawiły się w ciągu ostatniego tygodnia.

Dowódcy wojskowi przeprowadzają „przeeglądy po akcji” do ulepszenia strategii i taktyki. Profesjonalni piłkarze oglądają nagrania wideo ze swoich meczy, żeby poprawić własną grę. To zwiększa możliwości uczenia się na podstawie zdarzeń z przeszłości i ogranicza ryzyko powtórzenia błędów w przyszłości. Dzięki takim analizom, orkiestраторzy mogą doprowadzić do tego, żeby sieć nadal się uczyła i doskonaliła.

### **Egzekwowanie odpowiedzialności**

Chociaż skupia się uwagę na „marchewce”, w grę wchodzi również „kij”. Dostawcy niespełniający oczekiwań są eliminowani. Systemy Li & Funga zapobiegają składaniu przez zespoły zaopatrzeniowe zamówień u dostawcy niespełniającego oczekiwań; z dostawcą takim nie można zawrzeć nowej umowy ani nie można mu zapłacić. Fabryki muszą spełniać wymagania w trzech podstawowych dziedzinach: kraju pochodzenia, standardów pracy i bezpieczeństwa łańcucha dostaw. Po realizacji zamówienia, nie można zapłacić dostawcy, jeżeli brakuje pełnej dokumentacji, dotyczącej spełnienia warunków dotyczących kraju pochodzenia. Li & Fung stosuje zerową tolerancję. Jeżeli rozpoznano problem w trakcie realizacji zamówienia, wstrzymuje się produkcję. Chociaż w trakcie tego postępowania wyklucza się niektórych dostawców, uwagę skupia się głównie na pomaganiu dostawcom w spełnianiu oczekiwań, przy poszanowaniu ich niezależności.

Ważną sprawą jest utrzymanie niezależności pionu monitorującego od jednostek biznesowych. Decyzje dotyczące przestrzegania zasad powinny być bezstronne i nie mogą podlegać wpływowi imperatywów biznesowych. W przeciwnym wypadku menedżerowie mogliby ulegać chęci pójścia na skróty w sprawach przestrzegania zasad, żeby zwiększyć przychody ze swojej działalności. Organizacja musi uwzględniać znaczenie przestrzegania zasad w odniesieniu do reputacji firmy i jej powodzenia w dalszej perspektywie.

W funkcji przestrzegania zasad powinna też istnieć możliwość stosowania siły. Można się w niej skupiać na współpracy z dostawcami, żeby pomagać im w przestrzeganiu zasad, ale biuro ds. przestrzegania musi też mieć uprawnienia, żeby to wymuszać. Jest to rzeczywistym sprawdzianem systemu. Firmy, głoszące na papierze najwyższe wartości, popadały w kłopoty, kiedy ich szefowie nie stosowali się do nich. Biuro ds. przestrzegania zasad musi mieć zdolności i środki do samodzielnego działania oraz do szybkiego rozwiązywania problemów, nawet za cenę obniżenia zysków w krótkim okresie.

### **Tworzenie kontekstu**

Obok indywidualnych inicjatyw poszczególnych firm, ich grupy szerzej współpracują nad poprawą warunków pracy i nad zagadnieniami ochrony środowiska. Na przykład Business for Social Responsibility (BSR)

---

**W erze narastającej troski o wpływ na środowisko, firmy muszą brać na siebie odpowiedzialność za większą część łańcucha, od prac badawczo-rozwojowych, poprzez produkcję, marketing, dystrybucję, aż po recykling i ponowne wykorzystanie zużytych wyrobów.**

---

jest organizacją promującą szacunek wobec wartości etycznych, wobec ludzi, wobec społeczności i wobec środowiska. W związku z projektem z 2002 roku dotyczącym praw pracowniczych, Li & Fung, wspólnie z kilkoma innymi firmami zlokalizowanymi w Stanach, opracował *Kieszonkowy przewodnik po prawach pracowniczych* wraz z plakatem dotyczącym ochrony i pomocy prawnej, adresowany konkretnie do wędrownych pracowników fabrycznych w Guandongu w Chinach.

Firmy współpracują też z Globalnym Układem ONZ, który jest platformą współpracy do promowania praw człowieka, dobrobytu pracowników i ochrony środowiska przez stosowanie dobrych praktyk. Za pomocą światowych indeksów zrównoważonego rozwoju Dow Jonesa śledzi się efektywność firm na całym świecie, przodujących w swoich gałęziach przemysłu pod względem zrównoważonego rozwoju – wywiązywania się z obowiązków społecznych, ekonomicznych i ekologicznych. Uczestnictwo w takich szerszych inicjatywach przyczynia się do zdefiniowania i do „wyrównania boiska” dla wszystkich.

## **Wydłużanie łańcucha dostaw: zwroty, recykling, ponowne wykorzystanie**

---

Dawniej łańcuch dostaw kończył się z chwilą dostarczenia wyrobu detaliście albo konsumentowi. Jednakże w erze narastającej troski o wpływ na środowisko, firmy muszą brać na siebie odpowiedzialność za większą część łańcucha, od prac badawczo-rozwojowych, poprzez produkcję, marketing, dystrybucję, aż po recykling i ponowne wykorzystanie zużytych wyrobów. Hewlett-Packard wprowadził systemy zwracania i ponownego wykorzystania zużytych kartuszy z drukarek, Ikea stosuje recykling odpadów drewna i innych materiałów, a producent wykładzin podłogowych Shaw Industries przekształca zużyte wykładziny w nowe materiały. W ramach projektu Shawa odtwarzania zużytych wykładzin, będącego jedną z wielu inicjatyw ekologicznych firmy, zbiera się co roku niemal 90 milionów funtów (około 40 milionów kg) wykładzin zużytych przez indywidualnych konsumentów i 10 milionów funtów (około 4,5 miliona kg) zużytych wykładzin przemysłowych, aby zaopatrywać zakłady

---

Jeżeli działalność biznesową w przeważającej części prowadzi się na zewnątrz firmy, to niemal niemożliwe staje się dla niej pomijanie zewnętrznych interesariuszy i jednocześnie odnoszenie sukcesów.

---

recyklingu nylonu tej firmy w Augustie w stanie Georgia. Shaw poprosił firmy sprzedające wykładziny o pomoc w odsyłaniu zużytych wykładzin do zakładów recyklingu.

Te odwrotnie ukierunkowane łańcuchy dostaw nie są koncepcyjnie czymś nowym. Coca-Cola i inni producenci napojów bezalkoholowych przed dziesiątkami lat stworzyli systemy zbierania szklanych butelek od konsumentów (i nadal je stosują, zwłaszcza w rozwijających się krajach). Jednakże odwrotnie ukierunkowane łańcuchy dostaw stały się obecnie znacznie powszechniejsze, złożone i wyrafinowane. Stosuje się je do rozmaitych wyrobów, takich jak samochody, przy czym europejscy producenci samochodów i prawodawcy poszukują sposobów zajmowania się wszelkimi różnorodnymi rodzajami odpadów, pozostającymi po samochodach nienadających się do dalszego użytkowania.

Firmy, skupiając uwagę na ulepszeniu takich rozszerzonych łańcuchów, poszukują sposobów zmiany wzorów wyrobów i stosowania innych materiałów albo zmniejszania opakowań do minimum, aby ograniczyć ilości odpadów. W trakcie projektowania, można ułatwić ponowne wykorzystanie używanych komponentów w nowych wyrobach albo stosować materiały, które łatwiej można poddać recyklingowi lub ponownemu wykorzystaniu. To samo odnosi się do opakowań. Niekiedy najlepszym sposobem ograniczenia skutków na końcu łańcucha jest zacząć od początku przez twórcze przeprojektowanie wyrobu. Aby jednak dostrzec takie możliwości, firmy powinny mieć możliwość spojrzenia na cały łańcuch.

W przemyśle odzieżowym odwrotnie ukierunkowany łańcuch dostaw funkcjonuje w przeważającej części niezależnie od producentów i detaliistów. Organizacje dobroczynne w rozwiniętym świecie zbierają używaną odzież, którą przedsiębiorcy następnie eksportują do rozwijającego się świata, gdzie przeżywa ona drugą młodość. Jest to działalność skomplikowana, przynosząca niewielkie marże, ale opłacalna. Czy producenci i detaliści nie mogliby spojrzeć szerzej i przystąpić do zbierania własnej używanej odzieży, aby ją eksportować na nowe rynki?

Firmy nie tylko ponoszą odpowiedzialność za cały łańcuch dostaw, niezależnie od tego, czy stanowi on ich własność, lecz także rozszerza się definicja owego łańcucha. Szersze spojrzenie „od kołyski do grobu i poza grób” zarówno sprzyja środowisku naturalnemu i prowadzi do większego zadowolenia klientów, jak i przynosi niekiedy lepsze rozwiązania.

---

Każdy węzeł w sieci jest połączony z innymi sieciami.  
To oznacza, że jakieś zjawisko może nastąpić w jednej z takich  
połączonych sieci i kaskadowo rozchodzić się po całym systemie.

---

Okazuje się, że recykling materiałów na wykładziny jest obecnie tańszy niż zakupywanie nowych surowców, a więc jest to sytuacja przynosząca obustronną korzyść firmom, takim jak Shaw oraz naszej planecie.

## Szersze spojrzenie na firmę

---

W dawnym, okrągłym świecie, za podstawową rolę firmy uznawano przynoszenie zysków akcjonariuszom. Jest to klasyczna argumentacja Milтона Friedmana, czyli spojrzenie na firmę z punktu widzenia tych akcjonariuszy. Choć ma to nadal kluczowe znaczenie, to jednak w płaskim świecie, cechującym się więziami sieciowymi, potrzeba szerszego spojrzenia. Świat ten popycha nas bardziej w stronę punktu widzenia interesariusza, zgodnie z którym firma musi uwzględniać, obok inwestorów, wpływ wywierany przez siebie na rozmaitych interesariuszy (takich jak pracownicy, klienci, dostawcy i miejscowe społeczności). Przy orkiestracji sieci, działalność biznesową w przeważającej części prowadzi się na zewnątrz firmy, procesy buduje się wokół klienta, a praca odbywa się ponad światowymi granicami i jurysdykcjami. Powoduje to, że dla firmy w długim okresie staje się niemal niemożliwe pomijanie zewnętrznych interesariuszy i jednoczesne odnoszenie sukcesów. Zbyt duża część działalności biznesowej odbywa się na zewnątrz firmy, a wartość w coraz większym stopniu powstaje w wyniku raczej integracji niż specjalizacji. W okrągłym świecie wartość tworzono w wyniku konkurencji, wskutek zażartej walki z innymi firmami o zyski. W płaskim świecie wartość w znacznie większym stopniu jest skutkiem współpracy i koordynacji. Inwestycje akcjonariuszy są jedynie częścią tej współpracy.

Sieci nie istnieją w izolacji. Każdy węzeł w sieci jest połączony z innymi sieciami. To oznacza, że jakieś zjawisko może pojawić się w jednej z takich połączonych sieci i kaskadowo rozchodzić się po całym systemie. W Stanach Zjednoczonych McDonald's musi brać pod uwagę klientów, prawodawców, media i opinię publiczną przy podejmowaniu decyzji na temat czegoś, co mógł postrzegać jako odrębną sieć: na temat łańcucha dostaw dostarczającego zabawki do posiłków Happy Meal. Jednakże McDonald's uczestniczy we wszystkich tych sieciach; są one obecnie powiązane ze sobą, a działania w jednej z nich wywierają wpływ na inne. W świetle takich powiązanych ze sobą sieci, konsekwencje decyzji i działań mogą

być złożone. Orkiestratorzy sieci przy podejmowaniu decyzji o projekcie i działalności sieci powinni mieć pełną świadomość wszystkich sieci, w skład których – bezpośrednio czy pośrednio – wchodzi.

W okrągłym świecie, ścisłej kontroli poddawano koszty współpracy z innymi interesariuszami, takimi jak pracownicy, dostawcy i dystrybutorzy. Menedżerowie traktowali działalność biznesową jako grę o sumie zerowej; firma, płacąc możliwie jak najmniej pracownikom, dostawcom i dystrybutorom zachowywała większą część zysku. Firmy mogły nawet utrzymywać antagonistyczne relacje z klientami, dążąc do maksymalizacji swoich zysków kosztem tych klientów. Jednakże, jak wskazał Peter Drucker przed dziesiątkami lat, „celem firmy jest stworzenie klienta”<sup>3</sup>. Jest to szczególnie prawdziwe w płaskim świecie.

Skupianie się na społecznej odpowiedzialności korporacji mogło być niegdyś postrzegane jako odwracanie uwagi od biznesowego celu zarabiania zysków na rzecz akcjonariuszy. Obecnie jednak jest to integralnym warunkiem powodzenia. Jednocześnie powinniśmy zdawać sobie sprawę z korzyści ekonomicznych, wnoszonych przez przedsiębiorstwa do rozwijających się regionów. Niektóre firmy wybrały łatwą drogę zaniechania jakichkolwiek interesów z fabrykami nieprzestrzegającymi zasad, ale bardziej wyważoną reakcją jest takie współdziałanie z właścicielami fabryk, aby doprowadzić do zgodności istniejących w tych fabrykach warunków z globalnymi standardami. To przyczynia się do utrzymania zatrudnienia robotników, którym przychody są potrzebne do przeżycia, a jednocześnie przyczynia się do zapewnienia im dobrych warunków pracy i do ograniczenia do minimum wpływu procesów produkcyjnych na środowisko. Taki proces poprawiania warunków wymaga bezpośredniej orkiestracji.

Może to być sytuacja przynosząca wygraną obu stronom. Dzięki stosowaniu elastyczniejszych procesów produkcyjnych firmy mogą zwiększyć indywidualizację i elastyczność produkcji bez rezygnowania ze sprawności. Podobnie nie są sprzeczne ze sprawnością produkcji cele związane ze społeczną odpowiedzialnością korporacji. W istocie, w najlepiej zarządzanych fabrykach stosuje się struktury i instrumenty kontrolne, które zarazem przyczyniają się do pełniejszego przestrzegania kodeksów społecznych i ekologicznych. Finalni konsumenci mogą otrzymać to, czego chcą, a detaliści i dostawcy nadal mogą zarabiać godziwe zyski. Taki jest potencjał płaskiego świata.

---

<sup>3</sup> P.F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Brothers Publishers, New York 1954; wydanie polskie: *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994.



## Czy jesteś przygotowany na płaski świat?

---

- W jaki sposób możesz zapewnić przestrzeganie zasad w produkcji przemysłowej i usługach pozyskiwanych w drodze outsourcingu bez narzucania sztywnych instrumentów kontrolnych?
- Jakie pojawiają się wymagania klientów i finalnych konsumentów i w jaki sposób należy się nimi zajmować w twojej działalności?
- W jaki sposób wymagania dotyczące odpowiedzialności społecznej i ekologicznej szczególnie przekształcają twoją firmę?
- W jaki sposób możesz zapewnić sobie kontrolę nad twoimi łańcuchami dostaw bez posiadania ich na własność?
- W jaki sposób wykorzystujesz audyty, edukację i inne narzędzia do zapewnienia przestrzegania standardów?
- W jaki sposób możesz szerzej spojrzeć na firmę, żeby poznać liczne różnorodne sieci (ekonomiczne, społeczne, polityczne itd.), w których funkcjonuje?
- Wobec konieczności przyjęcia odpowiedzialności za cały łańcuch, co powinieneś zrobić w następnej kolejności?

# 5 Upelnomocnij „małych Johnów Wayne’ów”

## do tworzenia dużych-małych firm

*W jaki sposób wielka firma może działać przedsiębiorczo i elastycznie bez utraty kontroli? W jaki sposób może wykorzystać okazje działania na małą skalę, stwarzane przez płaski świat – i zapotrzebowanie na takie działanie – bez rezygnowania z wielkiej organizacji? Można tego dokonać, zapewniając szefom jednostek biznesowych autonomię „małych Johnów Wayne’ów” i wspomagając ich.*

W starych amerykańskich westernach, John Wayne często występował w roli kowboja atakowanego na rubieżach Dzikiego Zachodu. Dowodził swoimi współtowarzyszami podróży przy ustawianiu ich wozów w krąg tak, aby były przydatne w obronie przed wrogiem i stał w środku, wykrzykując rozkazy i strzelając do opryszków. Z szorstką niezależnością stawiał czoła całemu światu. Właśnie dlatego Li & Fung określa przedsiębiorczych menedżerów swoich jednostek, mających bezpośredni kontakt z klientami, jako „małych Johnów Wayne’ów”. Jadą oni swoimi wozami na nowe tereny biznesu w poszukiwaniu okazji i zajmują samodzielną pozycję. Budują sieci i koordynują je. Są przygotowani do szybkiego reagowania na zachodzące zmiany w terenie. Na tych rubieżach żyją lub giną w zależności od własnych umiejętności.

Jednakże różnica polega na tym, że podczas gdy John Wayne musiał w obronie wozów polegać jedynie na własnych zasobach, do tych „małych Johnów Wayne’ów”, stojących pośrodku kręgu wozów, dopływa strumień amunicji i innych zasobów. Uzyskują centralne wsparcie ze strony biur zaplecza i pośrednich, a także mogą korzystać z finansowych zasobów wielkiej organizacji oraz z jej reputacji. Te zasoby pozwalają takiemu szefowi działać tak, jak gdyby stał na czele małego przedsiębiorstwa, a jednocześnie korzystać z zasobów dużej organizacji. Kieruje zatem dużą-małą firmą. Nie muszą oni na co dzień martwić się o zasoby ludzkie, technikę informacyjną czy o księgowość. Dysponują zasobami, umożliwiającymi im wykorzystanie okazji do rozwoju. Jednocześnie tacy menedżerowie

---

**Podczas gdy John Wayne musiał w obronie wozów polegać  
na własnych zasobach,  
do tych „małych Johnów Wayne’ów”, stojących pośrodku kręgu wozów,  
dopływa strumień amunicji i innych zasobów.**

---

znajdują się blisko klientów i zwracają baczną uwagę na własne jednostki. Działają jak przedsiębiorcy. Mogą skupiać uwagę na ustanawianiu celów, na wyznaczaniu strategii, na rozwijaniu jednostki i na obsłudze klientów.

Menedżerom tym pozostawia się autonomię w zatrudnianiu i zwalnianiu pracowników oraz w reorganizowaniu swoich organizacji z dnia na dzień – co niekiedy jest niezbędne ze względu na nagłe zmiany popytu klientów i regulacji prawnych – chociaż koordynują swoje działania z innymi częściami organizacji. Typowa jednostka u Li & Funga, na której czele stoi „mały John Wayne”, może liczyć od 20 do 50 pracowników, uzyskiwać obroty od 20 do 70 milionów dolarów oraz wносить 3 miliony dolarów na pokrycie kosztów ogólnych firmy. Li & Fung ma 170 takich jednostek. Korzystają one z rozległej sieci dostawców firmy, a jednocześnie kształtują własne sieci odpowiednio do potrzeb swoich klientów. Niekiedy zmianę proponuje większa organizacja, jak to się stało w przypadku zamknięcia biura we Włoszech, z której korzystało kilka różnych jednostek. Nawet w takiej sytuacji każdy z menedżerów mógł podjąć decyzję o kontynuowaniu tam swojej działalności.

## **Niebezpieczeństwa na rubieżach płaskiego świata**

W płaskim świecie, w którym istnieją potężne systemy techniki informacyjnej, małe firmy znajdują się w sytuacji bardziej porównywalnej z sytuacją ich wielkich rywali. Każda mała firma, mająca rachunek w DHL (globalna firma świadcząca usługi dostawcze [uwaga tłum.]), może oferować dostawę konkurencyjnych wyrobów na całej kuli ziemskiej. Jesteśmy w erze partyzanckich firm, których strzały mogą pojawić się z każdego kierunku, z każdego miejsca na świecie.

Mała firma, dysponująca potężnym oprogramowaniem i stosująca outsourcing procesów, może bezpośrednio konkurować z wielką. Disney i Pixar muszą się niepokoić „mini-Pixarami”, mogącymi produkować filmy wysokiej jakości przy bardzo niskich budżetach. W sieciach telewizyjnych Disney musi także niepokoić się nowymi rozwiązaniami, takimi jak YouTube, w których indywidualne osoby przy swoich komputerach mogą wprowadzać do Internetu własne krótkie filmy, oglądane przez większą

---

**Przy potężnym oprogramowaniu komputerowym i outsourcingu procesów,  
mały konkurent może podjąć bezpośrednią konfrontację z wielkim.  
W tym świecie duże rozmiary niekoniecznie zapewniają przewagę.**

---

liczbę widzów niż kosztowne spektakle nadawane przez sieci telewizyjne, takie jak *Zagubieni* (*Lost*). Małe firmy mogą w trakcie konkurowania korzystać z nowoczesnej logistyki i z oprogramowania procesów pracy, należących do stron trzecich. Przedsiębiorczy szefowie małych firm znają imiona i daty urodzin dzieci swoich klientów. Mają jedynie garstkę klientów, o których się troszczą i których starannie obserwują. W tym świecie duże rozmiary niekoniecznie zapewniają przewagę.

Pomyśl o pierwszych filmach *Gwiezdnych Wojen*: maleńkie odrzutowce buntowników mogły okrążyć nogi masywnych pojazdów imperialnych AT-AT (potężnych, przerażających pancernych czworonożnych pojazdów transportowych i bojowych) i powodować ich potykanie się. Po osiągnięciu pewnych rozmiarów firma może łatwo utracić kontakt ze swoimi klientami i rynkami. Łatwo można utracić instynktowne wycucie interakcji z konkurentami. Może to prowadzić do kryzysu w działaniach innowacyjnych i w reagowaniu na klientów. Do naczelnego kierownictwa przenikają jedynie liczby i informacje o zyskach i stratach. Łatwo zatem można stracić bezpośrednie wycucie biznesu, będące wrodzoną cechą nowo zakładanych firm.

„Mali Johnowie Wayne’owie” umożliwiają wielkim firmom prowadzenie własnych elastycznych operacyjnych jednostek partyzanckich, znacznie ruchliwszych i odporniejszych. Dlaczego zatem po prostu nie podzielić firmy na wiele małych jednostek? Dlatego, że bycie częścią dużej organizacji, nadal zapewnia pewną przewagę. Przedsiębiorcy znajdujący się na rubieży często skupiają nadmierną uwagę na potrzebach operacyjnych swojej jednostki albo doprowadzają do wyczerpania dostępnych zasobów. „Mali Johnowie Wayne’owie” działają jako przedsiębiorcy wewnątrz dużej firmy.

Dzięki utworzeniu „małych Johnów Wayne’ów” firma, zamiast podejścia funkcjonalnego, dominującego w wielu wielkich organizacjach, skupia uwagę na wyzwaniach biznesowych. Zamiast samodzielnych lenn poszczególnych działów – zasobów ludzkich, finansów, prawnych i innych – struktura taka powoduje, że szefowie wysokiego szczebla w interdyscyplinarny sposób podchodzą do biznesowych zagadnień klientów. W tym procesie menedżerowie korzystają z wiedzy funkcjonalnej, ale potrafią tę wiedzę integrować i skupiać. To pozwala uniknąć dominacji ze strony pionów funkcjonalnych.

---

„Mali Johnowie Wayne’owie” to ludzie z dużą inicjatywą,  
umiejący podejmować decyzje i ponosić ich konsekwencje.

---

## Duch rubieży

---

Kim są ci „mali Johnowie Wayne’owie”? Nie noszą butów do jazdy konnej ani ostróg. Prawdę mówiąc, są niewiarygodnie różnorodną grupą liderów. Jednakże cechuje ich podobny duch przedsiębiorczości. Gdyby nie byli „małymi Johnami Wayne’ami”, budowałiby swoje własne firmy, jak to robiło wielu z nich zanim weszli w skład Li & Funga.

Tom Haugen, dyrektor wykonawczy Li & Funga, przeciwstawia ten system systemom stosowanym w tradycyjnych firmach. Mówi: „wiele lat spędziłem w wielkich korporacjach w Stanach Zjednoczonych i widziałem, jak bardzo mogą być dysfunkcjonalne i jak bardzo przypominają Dilberta (bohater znanych komiksów na temat biznesu, publikowanych również w polskiej prasie [uwaga tłum.]). Tutaj wyznacza się nam kierunek, a zadanie polega na jego realizacji. W żaden sposób nie ogranicza się zdolności do zarabiania pieniędzy. Liczy się tylko opinia klienta. Może to być zadaniem przytłaczającym dla ludzi, którzy lubią sztywne reguły – tacy szybko przychodzą i odchodzą – jeżeli jednak cechujesz się odrobiną kreatywności i potrafisz działać etycznie i zgodnie z prawem, możesz tu zarobić dużo pieniędzy”.

Do tego, aby prosperować w takim środowisku, potrzeba menedżerów określonego rodzaju, a struktura typu „małych Johnów Wayne’ów” pomaga przyciągnąć i zachować takich liderów. Zazwyczaj po zakupie innych firm lub fuzji z nimi traci się wielu znakomitych menedżerów. Szefowie przejętych przedsiębiorstw często źle się czują w niedostosowanej do nich strukturze i kulturze firmy-matki. Struktura „małego Johna Wayne’a” pozwala im na zachowanie pewnego stopnia autonomii, co przyczynia się do zintegrowania przejętego przedsiębiorstwa i do zatrzymania doświadczonych menedżerów.

„Mali Johnowie Wayne’owie” umieją sprawdzać samych siebie w praktyce. Uczą się spojrzeć na całą firmę, zamiast jedynie na jakąś wąską dziedzinę funkcjonalną. Znakomicie przygotowuje ich to do przejęcia większej roli w firmie. Około 60% członków naczelnego kierownictwa Li & Funga wywodzi się z przejętych firm, a więc do swojej pracy wnoszą ducha przedsiębiorczości i niezależność wraz z wiedzą o tym, jak skutecznie prowadzić swoje przedsiębiorstwa. Przy dobieraniu

innych ludzi na takie stanowiska, ważne jest, aby zatrudniać menedżerów, którzy chętnie podejmują ryzyko i są przygotowani do samodzielnej pracy.

„Mali Johnowie Wayne’owie” to ludzie z dużą inicjatywą, umiejący podejmować decyzje i ponosić ich konsekwencje. Jednakże muszą także umieć pracować w ramach większej organizacji.

### **Inkasowanie i zachęty**

Jako dopełnienie zasady przedsiębiorczości, u Li & Funga kładzie się nacisk na zmienne przychody i elastyczny system wynagrodzeń menedżerów wyższych szczebli w firmie. „Mali Johnowie Wayne’owie” otrzymują podstawowe świadczenia, takie jak ubezpieczenia i emerytury, ale pozostałe przywileje są „inkasowane”, co oznacza określoną kwotę w dolarach, obliczaną na podstawie efektywności ich pracowników w ciągu roku. Zamiast firmowego samochodu, Li & Fung przelicza to świadczenie na gotówkę. Dzięki temu menedżerowie mogą sami wybrać swój samochód albo przeznaczyć te pieniądze na coś innego. Przyczynia się to do jasnego obrazu wynagrodzeń i zachęt, którego czasem brakuje, kiedy przyznaje się świadczenia uboczne. Li & Fung uważa, że tak sformułowane zasady zachęcają pracowników do dążenia do doskonałości, co z kolei prowadzi do wysokiego poziomu obsługi klientów. To powoduje, że korzyści, jakie się uzyskuje dzięki sukcesom w biznesie, są bardziej bezpośrednie i bardziej widoczne, podobnie jak wtedy, kiedy się jest właścicielem małej firmy.

Oprócz oferowania raczej nagród finansowych niż świadczeń ubocznych, firmy powinny kłaść nacisk na zmienność wynagrodzeń, żeby doprowadzać do zgodności interesów „małych Johnów Wayne’ów” z jakością obsługi klientów i z rozwojem przedsiębiorstwa. U Li & Funga zmienna część wynagrodzenia menedżerów wynosi przeciętnie 70%, a stała jedynie 30%. To znaczy, że wynagradza się ich głównie za ich własną efektywność. Korzystną stroną takiego rozwiązania jest to, że w odróżnieniu od licznych firm wielonarodowych, wynagrodzenie zmienne nie jest ograniczone. Na kolejnym niższym szczeblu stałe jest 60% wynagrodzenia, a 40% zmienne; na trzecim szczeblu 80% jest stałe, a 20% zmienne. W zmiennym wynagrodzeniu równoważy się daleką perspektywę (opcje zakupu akcji) z bliską (udział w zyskach). Chodzi o to, żeby szef każdej organizacji typu „mały John Wayne” myślał i działał jak właściciel-przedsiębiorca, jednocześnie korzystając z siatki ochronnej, jaką stwarza duża firma. Do tego niezbędne jest, żeby wynagrodzenie było zależne od powodzenia jego organizacji. Kiedy wygrywają jego klienci, wygrywa także menedżer.

## Zasady działania i kultura

Przy autonomicznej strukturze, jedną z potencjalnych pułapek jest możliwość zatrudnienia nieodpowiedniego menedżera, niedostosowanego do większej firmy. W jaki sposób zapobiega się wzięciu przez takich twardych kowbojów prawa we własne ręce i poprowadzeniu przez nich organizacji w niewłaściwym kierunku, pod hasłem rozbudowy ich własnych przedsiębiorstw? Popieranie niezależności i autonomii może być niebezpieczne. Istnieje kilka mechanizmów, zapobiegających wyłamywaniu się z szeregu samodzielnych liderów w większej organizacji. W procedurach okresowych przeglądów jednostek biznesowych wszyscy menedżerowie analizują swój wkład na rzecz całej firmy, jak to omawiamy w rozdziale 6. Silna kultura istniejąca we wszystkich jednostkach biznesowych również przyczynia się do przestrzegania przez menedżerów wartości obowiązujących w całej korporacji. Firma musi też doprowadzić do znacznej przejrzystości, aby każdy mógł dostrzegać postępy w jej działalności we wszystkich dziedzinach. To utrudnia ukrywanie problemów.

Niezależne i przedsiębiorcze jednostki biznesowe mogą utracić łączność między sobą, co powoduje, że różne jednostki nie uczą się wzajemnie od siebie. W takiej sytuacji organizacja odnosi korzyści dzięki przedsiębiorczej postawie, ale zaniedbuje doprowadzanie do synergizmu oraz przekazywania wiedzy i najlepszych praktyk w całej firmie. Obok budowania kultury i wprowadzania zasad postępowania, które powodują, że liderzy dostosowują się do celów całej korporacji, systematyczna łączność i okresowe spotkania przyczyniają się do dzielenia się wiedzą między jednostkami biznesowych oraz do ich współpracy. Dwa razy do roku 400 menedżerów Li & Funga najwyższego szczebla z całego świata (w tym „mali Johnowie Wayne’owie”) lecą do Hongkongu na zebranie naczelnego kierownictwa. Te zebrania przyczyniają się do wzmocnienia kultury firmy, a także umożliwiają menedżerom poznanie celów i osiągnięć kolegów. Dzięki temu wykorzystuje się koleżeńskie naciski jako zachętę do ciągłego doskonalenia i do dużych osiągnięć.

Z ankiety, przeprowadzonej niedawno wśród menedżerów przez Centrum Zaawansowanych Badań nad Zarządzaniem Wharton School (Wharton SEI Center for Advanced Studies in Management) wynikało, że ponad połowa respondentów uznała szkolenie i utrzymywanie menedżerów za najważniejsze zagadnienie przy konkurowaniu w płaskim świecie. W miarę narastania wymagań i pogłębiania się niedoboru utalentowanych ludzi, tworzenie nowych struktur, powodujących angażowanie się menedżerów i pobudzających ich energię, ma zasadnicze

znaczenie w doprowadzaniu do ich pozostawania w organizacji i nakłanianiu ich do pracy na najwyższym poziomie. Struktura „małych Johnów Wayne’ów” może się do tego przyczynić.

## **Tworzenie przedsiębiorstw typu „włącz i pracuj”**

---

Do osiągnięcia wzrostu i przedsiębiorczości potrzeba systemów modułowych, aby w szerszej organizacji można było zintegrować jednostki nowo przejęte albo powstające w wyniku organicznego rozwoju. Cisco Systems są znane ze swojej strategii przejmowania innych firm i ich integrowania. Ta strategia pomogła Cisco w zakupie i integracji 70 spółek w latach od 1992 do 2000. Cisco ma wydzielony zespół zajmujący się przejmowanymi jednostkami. Pierwszego dnia włącza się nowych pracowników do systemu poczty głosowej Cisco i przydziela im nowe komputery i oprogramowanie, nowe oznakowanie i nowe wizytówki. Wyłącza się nawet saturatory z wodą sodową i bufety. Ze względu na to, że Cisco tak znaczną część swojej działalności prowadzi w Internecie, firma ta może z większą łatwością włączyć nowo przejęte firmy do własnej kultury i procesów. Standaryzacja systemów ma kluczowe znaczenie przy doprowadzaniu do gładkiego przejmowania firm i przy szybkim wzroście.

Agresywna strategia przejmowania firm stosowana przez Cisco stała się przedmiotem ponownej oceny po „pęknięciu bańki” firm internetowych (dot-comów) w 2001 roku, jednakże jego umiejętność integrowania nowo przejętych jednostek wciąż jest przedmiotem podziwu i nadal pozostaje ważnym źródłem sukcesów firmy. Od tamtego czasu, Cisco po przegrupowaniu przeprowadził kilka skutecznych przejęć, w tym zakup Linksys za 500 milionów dolarów, co umożliwiło mu wejście na rynek konsumpcyjny, oraz producenta dekodерów TV Scientific Atlantic za 6,9 miliarda dolarów w 2006 roku.

Chociaż zapewne nie budzi zdziwienia, że firma techniki informacyjnej może być pionierem w tej dziedzinie, Li & Fung wykazuje się podobnym podejściem w tak starej dziedzinie działalności, jak zaopatrywanie w odzież. W takim podejściu potrzeba odpowiedniej technologii oraz struktury modułowej, żeby umożliwić stosowanie systemu „włącz i pracuj”.

Do skutecznego integrowania przejmowanych jednostek firmom potrzeba nie tylko techniki informacyjnej. Muszą one także budować u siebie kulturę „włącz i pracuj”. Li & Fung w 1995 roku przejął jednego ze swoich głównych konkurentów, Dodwella, będącego częścią konglomeratu Inchcape. Jednym z istotnych czynników ryzyka, związanych z tym przejęciem, były różnice w kulturze obydwu firm. Dodwellem, typową brytyjską firmą handlową, zarządzali głównie menedżerowie europejscy,



---

**Do skutecznego integrowania przejmowanych jednostek firmy potrzebują technologii i systemów „włącz i pracuj”, a także kultury „włącz i pracuj”.**

---

pracujący za granicą. Natomiast Li & Fung pod względem kultury był typową chińską spółką rodzinną, chociaż stosującą w pewnym stopniu praktyki zaczerpnięte z amerykańskich szkół biznesu. Z tego względu niechętnie pozbywano się pracowników; traktowano ich raczej jak członków rodziny. Jednakże w wyniku wzrostu firmy, jej kultura ulegała rozszerzeniu. U Li & Funga nie oczekiwano, że jednostki Dodwella po prostu podporządkują się jego kulturze. Zamiast tego stworzono otwartą kulturę, umożliwiającą występowanie indywidualnych różnic w ramach wspólnej kultury nadrzędnej. Oceniono i włączono najlepsze cechy kultury Dodwella do nadrzędnej kultury rozszerzonej grupy. Niektóre firmy stawiają na czele nowo przejętych jednostek swoich menedżerów z centrali; Li & Fung nie postępuje w taki sposób. Woli on utrzymać kierownictwo przejmowanej firmy, wprowadzając je do nadrzędnej kultury. Ta otwarta architektura powoduje, że naczelne kierownictwo Li & Funga w jakimś stopniu czuje się tak, jak Organizacja Narodów Zjednoczonych. Dzięki takiemu podejściu wskaźnik utrzymywania menedżerów po przejęciach jest bardzo wysoki, co umożliwia uczenie się na najlepszych praktykach przejmowanych firm.

Tego typu nadrzędna kultura pozostawia pewną swobodę lokalnym biurom, gdyż uwzględnia się w niej, że pracownicy tajscy mogą pewne rzeczy wykonywać inaczej niż pracownicy z Hongkongu. Zamiast narzucania swojej kultury zagranicznym oddziałom i przejętym firmom, Li & Fung pozwala zagranicznym biurom na opracowanie własnych modeli zarządzania, odpowiadających lokalnym warunkom, przy centralnym zarządzaniu podstawowymi dziedzinami, takimi jak wynagrodzenia, systemy zachęt, etyka i przestrzeganie zasad. Wymagana jest równowaga, uwzględniająca dostateczną elastyczność, żeby umożliwić rozkwit różnorodnych kultur – przy zachowaniu w niezbędnym stopniu struktury, spajającej całą organizację.

Kultura „włącz i pracuj” umożliwia organizacji przejmującej rozpoznanie i wchłonięcie najlepszych praktyk przejmowanej jednostki. Wraz z przejściem firmy Colby, Li & Fung zmodyfikował podejście skupione na kliencie, będące trzonem jej strategii. W owym czasie Colby w większym stopniu posługiwał się raczej strukturą macierzową według klientów i obszarów geograficznych, zaś Li & Fung stosował raczej strukturę pionową według klientów. Po przejściu, Li & Fung zreorganizował się zgodnie ze strategią Colby’ego, uwzględniającą korzystanie ze wspólnych zasobów w mniejszych krajach. Przyswojono sobie najlepsze praktyki stosowane

---

**Orkiestrator sieci powinien zaprojektować funkcje biur zaplecza i pośrednich w sposób, wspomagający sieciowy punkt widzenia.**

---

przez przejmowane firmy, od zasadniczych innowacji strategicznych i organizacyjnych, takich jak wymienione, do projektowania biur i sal wystawowych, aby ulepszyć działalność całej firmy.

Przy każdym przejęciu, firma musi ocenić najlepsze praktyki w całej organizacji. Celem powinno być uczenie się od przejmowanych jednostek, a następnie standaryzacja najlepszych praktyk, aby przejmować nie tylko pracowników lub klientów, lecz także wiedzę. Firma, która pozostaje otwarta przy rygorystycznym przestrzeganiu systemów, potrafi uczyć się od przejmowanych przez siebie przedsiębiorstw. Jeżeli coś jest dobre, należy to usystematyzować, aby stało się obowiązującą zasadą działania w całej grupie.

## **Sznur wozów: biura zaplecza i pośrednie**

---

„Małych Johnów Wayne’ów” wspiera struktura biur zaplecza, które dbają o dopływ zasobów, umożliwiając tym przedsiębiorczym liderom skupianie uwagi na zaspokajaniu potrzeb klientów i na staczaniu bitew z konkurentami. Celem biur zaplecza jest standaryzacja procesów i uzyskiwanie ekonomii skali; celem biur frontowych jest zapewnienie elastyczności działania na rynku. Każda firma może się troszczyć o organizację swoich biur na zapleczu i pośrednich. Orkiestrator sieci powinien zaprojektować te funkcje z sieciowego punktu widzenia. To znaczy, że powinny to być elastyczne systemy modułowe, typu „włącz i pracuj”, umożliwiające zwiększanie lub zmniejszanie skali działania albo dokonywanie przekształceń w miarę zmian zachodzących w biznesie; powinny one także wspomagać rozmaite przedsiębiorstwa i sieci.

Chociaż zakłady Li & Funga są w znacznym stopniu samodzielne, mają jednak wspólne systemy księgowości, zasobów ludzkich i techniki informacyjnej. Ponadto stosuje się ściśle procedury operacyjne w kontroli zapasów, zarządzaniu finansowym i systemach informacyjnych.

U Li & Funga podstawą biur zaplecza jest operacyjna grupa wsparcia (Operation Support Group, OSG). OSG administruje czterema dziedzinami funkcjonalnymi: techniką informacyjną, finansami, zasobami ludzkimi i ogólnymi usługami administracyjnymi. Utrzymuje system techniki informacyjnej, w którym działa baza danych ponad 8300 fabryk na całym świecie (z których w każdej chwili około 3000 realizuje produkcję przeznaczoną dla klientów Li & Funga).

W dziedzinie kontroli finansowej OSG jest bardzo konserwatywna i funkcjonuje jako bank centralny, śledzący wszystkie przychody. Wszelkimi przepływami pieniężnymi zarządza się centralnie w Hongkongu, a wszystkie listy kredytowe trafiają do Hongkongu do zatwierdzenia, następnie zaś są wystawiane przez centralne biuro. OSG w razie potrzeby proponuje także dostawcom każdej jednostki biznesowej opcje finansowe zakupu surowców i zapłatę z góry za dostawy, jeżeli zostanie to zaakceptowane przez klientów.

Oprócz wykonywania zadań związanych z techniką informacyjną i kontrolą finansową, OSG działa jako wewnętrzna jednostka świadcząca usługi w dziedzinie zasobów ludzkich, prowadząc rekrutację, przenosząc pracowników w obrębie firmy i szkoląc pracowników. Jak wspomniano, OSG zaspokaja wszystkie potrzeby pomocnicze, umożliwiając jednostkom biznesowym skupianie uwagi na ich podstawowych kompetencjach. OSG jest elastycznym i potężnym gniazdkiem, do którego jednostki pierwszej linii mogą się podłączać, stosując model „włącz i pracuj”.

### **Dlaczego nie stosować outsourcingu?**

Czy nie należałoby w całości stosować outsourcingu wszystkich tych funkcji zaplecza? Można dowodzić, że orkiestrator sieci nie powinien przeznaczać zasobów na zajmowanie się zagadnieniami, które można zlecać na zewnątrz, takimi jak księgowość, zasoby ludzkie, czy technika informacyjna (IT). U Li & Funga systemy OSG tak integralnie wiążą się z powodzeniem firmy, że musi się nimi kierować wewnątrz niej. Wiele systemów techniki informacyjnej opracowano do zaspokojenia konkretnych potrzeb klientów. Zostały one prawnie zastrzeżone. Jednakże OSG w ramach outsourcingu często zleca swoim partnerom wykonanie modułów IT, księgowości i zasobów ludzkich, które firma następnie integruje w swojej platformie biur zaplecza.

Chociaż około 80% tych systemów można standaryzować, firma musi mieć możliwość elastycznego dostosowania pozostałych 20% do indywidualnych warunków poszczególnych jednostek biznesowych, aby optymalizować ich efektywność. Niektóre programy komputerowe trzeba dostosowywać do potrzeb konkretnych jednostek. Wiele tego rodzaju prac zleca się na zewnątrz. Oprócz obsługi poszczególnych jednostek biznesowych, indywidualizacja i korzystanie z usług partnerów zewnętrznych może prowadzić do innowacji, nadających się do wprowadzenia do standardowych systemów, którymi można się dzielić z pozostałymi częściami organizacji. Dzięki temu wciąż ulepsza się standardowe systemy.

Zdolność zbudowania i dostosowania jednostki typu „włącz i pracuj” jest jedną z kluczowych kompetencji Li & Funga. Umożliwia ona firmie rozwijanie się i przejmowanie nowych przedsięwzięć, ułatwia dzielenie się informacjami i powoduje, że luźno powiązane jednostki biznesowe dostosowują się do nadrzędnych celów korporacji.

### Przechodzenie do pośredniego biura

Li & Fung podjął ostatnio pewne kroki, żeby wprowadzić dalsze usprawnienia i korzystać z synergizmu dzięki przechodzeniu z biur zaplecza do „pośrednich”. Systemy zaplecza, takie jak księgowość, można w znacznym stopniu standaryzować w całej korporacji. Natomiast funkcje biura pierwszej linii, (takie jak organizacja sprzedaży, opracowanie wyrobów, zapewnianie wysokiej jakości i jej kontrola) na ogół w znacznym stopniu wymagają indywidualnych rozwiązań w poszczególnych jednostkach. To znaczy, że możliwości standaryzacji są tu ograniczone. W gruncie rzeczy, standaryzacja mogłaby przynosić skutki odwrotne od zamierzonych, utrudniając prowadzenie działalności. Istnieje jednak szara strefa między jednostkami pierwszej linii a biurami na zapleczu, w której istnieją pewne możliwości standaryzacji i konsolidacji. Można na przykład zcentralizować dostawę towarów i podporządkowanie dostawców w takich „pośrednich biurach”.

Na przykład, każdy zakład miał dawniej własny personel ekspedycji towarów. W jaki sposób firma mogłaby skorzystać z synergizmu rozmaitych operacji spedycyjnych, a jednocześnie reagować na indywidualne potrzeby każdego zakładu? Li & Fung zaczął reorganizować te pośrednie funkcje w celu lepszej koordynacji i większej sprawności całej spedycji towarów. Trzeba było stworzyć te nowe systemy bez rezygnowania z całego systemu istniejącego dotychczas. W trakcie przekształcenia i konsolidacji spedycji u Li & Funga trzeba było utrzymać system, w ramach którego rozsyła się po całym świecie towary o wartości ponad 8 miliardów dolarów. Przeprowadzono to etapami. W pierwszym z nich przeniesiono wszystkich spedytatorów do jednej lokalizacji w Hongkongu, z tym, że nadal podlegali oni swoim zakładom.

Kiedy już znaleźli się w jednym miejscu, spedytory ci zaczęli dostrzegać wyzwania i poznawać najlepsze praktyki. Na przykład, jednym z wyzwań było to, jak przechowywać dokumenty, generowane przez 200 pracowników zajmujących się spedycją. Cała grupa zastosowała najlepszą praktykę stosowaną przez dział spedycji jednego z zakładów, który przeszedł na system bez papieru, przechowując dokumenty na dyskach. U Li & Funga powołano zespoły zadaniowe do planowania i wdrażania tych prac i do rozpatrzenia wszystkich konsekwencji zmiany przed jej wprowadzeniem, w trakcie i po wprowadzeniu. Te zespoły zadaniowe pomagają w rozpoznawaniu i wdrażaniu najlepszej praktyki we wszystkich częściach całej organizacji. Chociaż spedytory nadal indywidualnie obsługują poszczególne zakłady, teraz, kiedy wszyscy są zlokalizowani w jednym miejscu, wspólnie targują się o lepsze stawki transportowe i zawierają transakcje z firmami spedycyjnymi i liniami towarowymi jako jedna firma, a nie jak wiele małych.

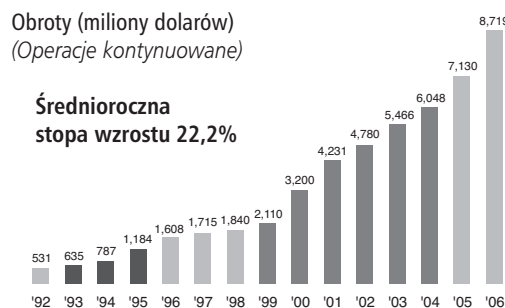
Modułowe i skalowane podejście do firmy sprzyja temu, że wzrost następuje szybko i jest możliwy do kontynuowania.

## Ułatwianie wzrostu

Modułowe i skalowane podejście do firmy sprzyja temu, że wzrost następuje szybko i jest możliwy do kontynuowania. Struktura „włącz i pracuj” Li & Funga prowadzi do osiągnięcia dwóch celów. Po pierwsze, wspomaga przedsiębiorczych „małych Johnów Wayne’ów”, którzy mogą skupiać uwagę na swojej podstawowej działalności. Po drugie, system „włącz i pracuj” umożliwi w trakcie rozwoju firmy szybką integrację nowo przejmowanych przedsiębiorstw.

W latach 80. XX wieku Li & Fung rozciągnął swoje biura zaopatrzenia poza azjatycką część basenu Oceanu Spokojnego, obejmując nimi szerszy region azjatycki i południowoazjatycki, a następnie Afrykę, śródziemnomorską część Europy i Amerykę Łacińską. Firma zajęła się także innymi dziedzinami, takimi jak sprzedaż detaliczna w Azji i zarządzanie markami w Stanach Zjednoczonych. Elastyczna platforma „włącz i pracuj” pozwala firmie na szybkie wykorzystanie okazji do wzrostu.

Takie podejście umożliwiło Li & Fungowi utrzymanie niezwykłego wzrostu przychodów i zysków przez przejmowanie innych firm i przez wzrost organiczny, jak to przedstawiono na rysunku 5.1. Przejęcie w 1995 roku konkurencyjnej firmy Dodwell, praktycznie biorąc z dnia na dzień, przekształciło Li & Funga z regionalnego przedsiębiorstwa handlowego w korporację wielonarodową. Dodwell był komplementarnym przedsiębiorstwem globalnym, głównie o europejskiej bazie klientów i biurach zaopatrzenia w Azji Południowej, Europie, regionie Morza Śródziemnego i Ameryce Łacińskiej. To przyniosło Li & Fungowi bardziej zrównoważony portfel, dopełniając całość mozaiki przedsiębiorstwa. W wyniku tego



Rysunek 5.1. Wyniki działalności Li & Funga Ltd.

przejęcia obrotu Li & Funga niemal się podwoiły, a jego pozycja lidera w tej dziedzinie biznesu uległa konsolidacji. Li & Fung po tym przejęciu nadal wykorzystywał rozszerzoną sieć łańcuchów dostaw, aby zwiększać marżę zysku i dywersyfikować zarówno bazę dostawców, jak i klientów.

Od tamtego czasu Li & Fung z dobrymi skutkami przejął kilka innych dużych przedsiębiorstw. W latach 1999–2000 były to Colby Group, Camberley oraz Swire & Maclaine. Łącznie, te trzy przejęcia przyniosły Li & Fungowi wzrost obrotów o 21%. Obok dywersyfikacji w dziedzinę wyrobów trwałego użytku, Li & Fung w 2002 roku przejął Janco Overseas Limited, pośrednika zakupów z centralą w Hongkongu. To umożliwiło firmie wzmocnienie penetracji w sektorze super- i hipermarketów, gdzie szybko rośnie sprzedaż towarów nieżywnościowych, sprzedawanych pod markami kupieckimi.

Dzięki skutecznemu przejmowaniu i integrowaniu tych firm, Li & Fung rozszerzył swój asortyment towarów, zasięg geograficzny oraz bazę klientów. Korzysta też z trwałych ekonomii skali. Struktura „włącz i pracuj” oraz model biznesowy „małych Johnów Wayne’ów” ułatwiły skuteczną integrację tych nowych części firmy.

Struktura „małych Johnów Wayne’ów” przyczynia się też do zachowania w firmie doświadczonych menedżerów. Przykładowo, po fuzji wszyscy doświadczeni menedżerowie z Dodwella postanowili pozostać. W okresie przeprowadzania fuzji przewidywano, że być może utraci się od 20 do 30% klientów Dodwella, jednakże w rzeczywistości żaden z nich nie odszedł.

Li & Fung nieustannie rośnie i ewoluuje. W roku 1995 jego obroty wynosiły 1,2 miliarda dolarów, a w 2006 roku obroty firmy doszły do 8 miliardów. Na każdym etapie rozwoju trzeba było firmę wynajdywać od nowa, a w tej gwałtownej ewolucji kluczową rolę odegrał elastyczny system „włącz i pracuj”. Chociaż przedmiotem dyskusji stały się granice takiego wzrostu, niektóre firmy, takie jak Wal-Mart i Starbucks, wciąż przeczą przepowiedniom, że zabraknie im miejsca na dalszy rozwój. Istnieją pewne naturalne granice – ludzie, kapitał, klienci – ale świat o globalnym zasięgu oferuje sporą przewagę firmom, które mają rozmiary i zdolności umożliwiające jej wykorzystanie. W gruncie rzeczy, wielkie firmy mają większe możliwości rozwojowe niż małe, jeżeli potrafią myśleć na małą skalę i tworzyć elastyczne przedsiębiorstwa, połączone systemami „włącz i pracuj”.

Systemy „włącz i pracuj” mogą wygładzać proces wzrostu. Nowe przedsiębiorstwa natychmiast uzyskują dostęp do wiedzy i zasobów większej organizacji macierzystej, zachowując swoją własną tożsamość. Jak przy klockach Lego, takie podejście umożliwia firmie twórcze budowanie i elastyczną przebudowę, lepsze reagowanie na klientów i doskonalenie swoich operacji.

---

W miarę spłaszczania się świata, firmy mogą albo chować się  
za pancernem, budując ogromne fortece składające się z fabryk  
i ściśle powiązanych z nimi dostawców,  
albo rozbić się na mniejsze, przedsiębiorcze jednostki.  
„Mali Johnowie Wayne’owie” robią jedno i drugie.

---

## W jaki sposób podbito Zachód (i Wschód) – wyposażanie tygrysa w skrzydła

---

Stare chińskie powiedzenie mówi o „dawaniu tygrysowi skrzydeł”. Przedsiębiorca jest tygrysem. Organizacja wyposaża tego tygrysa w skrzydła w postaci technologii, zasobów, skali i innych elementów przewagi, jaką dysponuje wielka organizacja w płaskim świecie. Takie skrzydlate tygrysy mogą dojść dokądkolwiek na świecie i są na tyle zwinne, że zdołają konkurować z najmniejszymi nawet konkurentami.

W miarę spłaszczania się świata, firmy mogą albo chować się za pancernem, budując ogromne fortece składające się z fabryk i ściśle powiązanych z nimi dostawców, albo rozbić się na mniejsze, przedsiębiorcze jednostki. „Mali Johnowie Wayne’owie” robią jedno i drugie. Mogą pracować niezależnie, blisko ziemi, aby budować samodzielne przedsiębiorstwa, ale mogą też czerpać z zasobów i wiedzy całej korporacji. System połączył silne strony tego, że się jest jednocześnie małym i dużym; małe, skupiające się na kliencie jednostki biznesowe mogą dość szybko reagować na potrzeby klientów, na zapleczu zaś korzystają ze wsparcia potężnych zasobów firmy.

Podejście „małych Johnów Wayne’ów” jest jednym ze sposobów zachęcania do przedsiębiorczości w obrębie dużej organizacji. Każda mała firma jest rozwojowa. Nowo powstające firmy rosną znacznie szybciej niż okrzepłe. W świecie, w którym firmy poszukują okazji do wzrostu, takie zdecentralizowane podejście napędza całą organizację do przodu w sposób niemożliwy do osiągnięcia, jeżeli porusza się ona krokiem marszowym. Li & Fung kojarzy siłę wielkiej organizacji z elastycznością i innowacyjnością małej.

## Czy jesteś przygotowany na płaski świat?

---

- W jaki sposób twoja organizacja ogranicza lub tłumi przedsiębiorczość?
- W jaki sposób należałoby zmienić organizację, żeby skorzystała z podejścia „małych Johnów Wayne’ów”?
- Jakiego rodzaju zachęty, jakie sposoby zatrudniania i jaka kultura byłaby ci potrzebna, żeby to było skuteczne?
- W jaki sposób mógłbyś przyjąć podejście „włącz i pracuj”, umożliwiające wzrost i integrowanie nowych części firmy?
- Przy większej przedsiębiorczości, w jaki sposób utrzymasz kontrolę nad operacjami?
- Jaką część działalności można skutecznie prowadzić w biurach zaplecza i w pośrednich?
- W jaki sposób mógłbyś zastosować system „włącz i pracuj”, żeby napędzić wzrost zarówno organiczny, jak i w wyniku przejmowania innych firm?
- Wobec potrzeby zachęcania i wspomagania przedsiębiorczych liderów w twojej organizacji, co powinieneś zrobić w następnej kolejności?



# 6 Wprowadź napięte plany trzyletnie, aby doprowadzić do równowagi między stabilizacją i odnową

*W płaskim świecie firmom jest potrzebna elastyczność, żeby mogły szybko reagować na zmiany. Jednakże jest im też potrzebna dostateczna stabilizacja, żeby menedżerowie mogli ustalić, czy osiągają sukces, czy też odnoszą niepowodzenie. W jaki sposób firmy mogą doprowadzić do równowagi między stabilizacją i odnową? U Li & Funga oznaczało to połączenie mądrości zachodniego planowania i napiętych celów ze stałymi planami centralnie planowanej gospodarki chińskiej.*

Niemal co miesiąc Spencer Fung, kierujący filią Li & Funga Gymboree, zmienia schematy organizacyjne oraz rozmieszczenie biur i boksów w swojej filii. Nie można stać w miejscu, kiedy dąży się do osiągnięcia napiętych celów, składających się na nadrzędny trzyletni plan firmy. Wymagania przemysłu i klientów szybko się zmieniają; wciąż zatem istnieje potrzeba odnowy. Jednocześnie stabilizacja ma kluczowe znaczenie w firmie, której podstawą są długookresowe relacje z klientami.

W płaskim, szybko zmieniającym się świecie, firmy muszą równoważyć stabilizację z odnową. W jaki sposób organizacja planuje, uwzględniając odnowę, a jednocześnie zapewniając w dostatecznym stopniu stabilizację, żeby jej przedsiębiorcze jednostki wiedziały, jaka jest ich sytuacja? W jaki sposób w płaskim świecie firma doprowadza do równowagi między dążeniem jej zakładów do osiągnięcia wspólnego celu a swobodą, umożliwiającą im reagowanie na bezpośrednie zmiany zachodzące w ich środowisku biznesowym? Li & Fung rozwiązał to zagadnienie za pomocą procesu planowania, w którym wyznacza się napięte cele, odnawiane co trzy lata. W naszym raptownie zmieniającym się świecie, plany pięcioletnie obejmują okresy zbyt długie, a jednoroczne zbyt krótkie, żeby na ich podstawie można było zbudować coś znaczącego. Trzy lata wydają się okresem najbardziej odpowiednim. Taka perspektywa skłania samodzielne zakłady do zmiany oraz odnawiania swojej strategii i organizacji, przy

---

**W płaskim, szybko zmieniającym się świecie, firmy muszą równoważyć stabilizację i odnowę. Kroczące plany pięcioletnie mogą prowadzić do wyznaczania ruchomych celów, plany roczne obejmują zaś okresy zbyt krótkie, żeby na ich podstawie można było zbudować coś znaczącego.**

---

jednoczesnym pozostawieniu im dostatecznie długiego czasu na osiągnięcie tych celów. Wszystkie części organizacji maszerują równym krokiem, a jednocześnie poszczególni szefowie zakładów mają dostatecznie dużo miejsca, żeby móc zmieniać rozmieszczenie biur w swoich biurach.

## **Problemy związane z ruchomymi celami**

---

Klasyczne zachodnie planowanie biznesowe, jakie jest przedmiotem wykładów w większości szkół zarządzania, ma zazwyczaj charakter kroczący. Każdy plan nominalnie obejmuje pięć lat, ale ponieważ plan zmienia się co roku albo nawet częściej, rzeczywiste cele są ruchome. Często ulegają one zmianie akurat wtedy, kiedy menedżerowie poświęcili pierwszy rok na przygotowanie się do realizacji pierwotnego planu. Naciski rynków finansowych i zmieniające się plany długookresowe powodują, że skupia się uwagę na wynikach uzyskiwanych w krótkich okresach. Wiele firm koncentruje uwagę na najbliższym kwartale. Chociaż plany kroczące umożliwiają organizacji szybsze reagowanie na zmiany w otoczeniu, mogą utrudniać szefom organizacji wyznaczenie i utrzymanie kierunku działania.

Natomiast centralne planowanie w komunistycznych Chinach obejmowało słynne stałe okresy pięcioletnie. Nadrzędny plan ogłaszano na początku tego okresu. Każdy wiedział dokąd kraj zmierza i jakie cele należy osiągnąć w ciągu tych pięciu lat. Następnie cały naród skupiał się na jego wykonaniu, aż do opracowania kolejnego planu. Na pierwszy rzut oka sprawia to wrażenie nienaturalnie sztywnego procesu w świecie, który w ciągu pięciu lat może ulegać skrajnym zmianom. Jednakże takie podejście cechuje się mądrością. Podobnie jak dawni żeglarze posługiwali się nieruchomymi gwiazdami, aby znaleźć drogę do portu, tak stały zbiór celów wyznacza wszystkim kontekst, w jakim mają pracować.

Planowanie u Li & Funga stanowi połączenie tego co najlepsze w chińskim planowaniu centralnym i w zachodniej teorii planowania. Podobnie jak w chińskim systemie planowania centralnego, plany są stałe. Cele pozostają takie same przez cały trzyletni okres. Jednakże, tak jak w zachodniej teorii planowania, każdy plan rozpoczyna się od początku

---

**Planowanie u Li & Funga stanowi połączenie tego co najlepsze w chińskim planowaniu centralnym i w zachodniej teorii planowania.**

---

(zostaje opracowany od zera), a proces obejmuje prognozowanie scenariuszy i planowanie wstecz. Chociaż centralnie wyznacza się cele, nie ma żadnego scentralizowanego wykonania. Szefowie poszczególnych jednostek ustalają w jaki sposób w ustalonym czasie osiągną cele.

Stały plan, opracowywany od zera co trzy lata, wymaga poświęcenia więcej czasu i wysiłku na jego opracowanie, ale pozwala kierownictwu na analizowanie otoczenia i na ocenę potencjału firmy niezależnie od poprzednio podjętych działań i od osiągniętych wyników. Nic nie jest święte, a zatem prowadzi to do poczucia odnowy.

### **Stabilizacja i odnowa**

W planie trzyletnim unika się występującej przy planach kroczących tendencji do niepoważnego traktowania planów przez menedżerów (plany te ulegną zmianie w następnym roku) lub do budowania fundamentów danego planu tylko po to, żeby przyjęty kierunek uległ zmianie w następnym roku. Po opracowaniu, stały plan trzyletni nabiera trwałego charakteru i przez cały okres nie ulega zmianie. W ciągu pierwszego roku firma przyjmuje plan i zaczyna go wdrażać. W drugim roku cała firma skupia uwagę na jego wykonaniu. Plan w trzecim roku zostaje wykonany w pełni i podlega przeglądowi.

Aby budować relacje wzajemne, potrzebna jest stabilizacja. Chociaż konkurujemy w płaskim świecie, relacje są zrywane na skutek ciągłych reorganizacji i wysokiej fluktuacji zatrudnienia. Potrzeba lat, żeby nawiązać relacje z klientami i dostawcami. W ciągu pierwszych dwóch lat pracy z nowym klientem, w nowym kraju albo z nowymi dostawcami pojawiają się zazwyczaj problemy aż do czasu usunięcia niedociągnięć. Do tego potrzeba pewnej stabilizacji w organizacji. W miarę jak świat się zmniejsza, coraz większego znaczenia nabiera reputacja. W płaskim świecie, w którym technologie i modele biznesowe zmieniają się szybko, ale relacje wzajemne oraz regulacje i sposoby działania w biznesie ulegają przekształceniom w tempie wolniejszym, firmy muszą umieć reorganizować z dnia na dzień swoje boksy, a jednak nadal utrzymać zaangażowaną sieć.

Chociaż trzyletni cykl planowania okazał się skuteczny w przypadku Li & Funga, to jednak każda firma powinna wybrać okres najlepiej dostosowany do jej własnych potrzeb. Szybko działającej firmie mogą być potrzebne krótsze cykle. Inne działają najskuteczniej, stosując plany pięcioletnie. Ważne jest wybór okresu zapewniającego stabilizację w takim

---

Napięte zadania prowadzą nie tylko do transformacji firmy,  
lecz także do ogromnego wzrostu efektywności.

---

stopniu, żeby można było wdrożyć nowe strategie, zmienić strukturę organizacji w sposób umożliwiający realizację tych nowych strategii, wykonać kluczowe zamierzenia i osiągnąć napięte cele.

## Siła napiętych celów

---

Zamiast tradycyjnych przyrostowych zadań rocznych, trzyletnie plany u Li & Funga buduje się wokół ambitnych, napiętych celów, które są ustanawiane we współpracy z „małymi Johnami Wayne’ami”, kierującymi poszczególnymi jednostkami biznesowymi. Napięte cele wymagają zmiany sposobu myślenia, przyjęcia nowych modeli mentalnych. Mentalne modele ograniczają możliwości indywidualnych osób i całej organizacji, a zatem zmiana tych modeli może otwierać nowe możliwości. Na przykład, kiedy Roger Bannister w 1959 roku udowodnił, że można przebiec milę (1609 m) w cztery minuty, w ciągu trzech lat 16 biegaczy przekroczyło tę niegdyś niemożliwą do pokonania barierę<sup>1</sup>. Było to wynikiem nie przełomu w ewolucyjnym rozwoju człowieka, lecz przełomu w myśleniu. Bannister nie postrzegał już czterech minut na przebiegnięcie jednej mili jako granicy niemożliwej do przekroczenia. Ten nieosiągalny wyczyn został teraz uznany za możliwy do osiągnięcia. Napięte cele zmuszają menedżerów do kreatywnego myślenia o własnych modelach mentalnych.

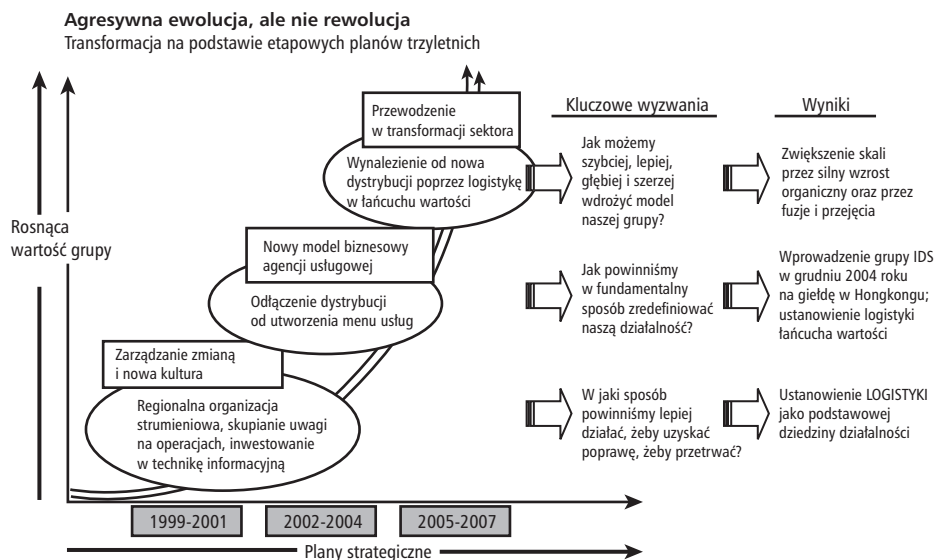
Takie plany strategiczne stają się siłą napędową innowacji, wyższej efektywności i wzrostu. Na przykład, na początku lat 90. XX wieku Li & Fung wyznaczył jako cel podwojenie zysków, czego nie dałoby się łatwo osiągnąć przez wzrost organiczny. Spowodowało to rozpatrywanie różnych dróg osiągnięcia tego celu i doprowadziło do strategii przejmowania innych firm. W ramach planu trzyletniego 1996–1998 Li & Fung szybko wzrastał dzięki przejściu Dodwella i zintegrowaniu tej firmy w ramach całej organizacji.

Nowsze plany poprowadziły firmę i jej zakłady w nowych kierunkach (zob. rysunek 6.1). W planie na lata 1999–2001 grupy Integrated Distribution Services (IDS, Zintegrowane usługi dystrybucyjne) Li & Funga zajęto się wyzwaniem dotyczącym zarządzania zmianą i wprowadzenia

---

<sup>1</sup> Y. Wind, C. Crook, *The Power of Impossible Thinking: Transform the Business of Your Life and the Life of Your Business (Potęga niemożliwego myślenia: przekształć biznes twojego życia i życie twojego biznesu)*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River NJ 2004; R. Bannister, *The Four Minute Mile (Mila w cztery minuty)*, The Lyons Press, Guilford 1981.

nowej kultury. Uwagę skupiono przede wszystkim na doskonałości operacyjnej w budowaniu rachunków klientów i w relacjach regionalnych. Najważniejszym skutkiem tego procesu zmiany było ustanowienie logistyki jako jednej z podstawowych dziedzin działalności grupy IDS. W następnym planie trzyletnim (2002–2004), w związku z pojawiającą się konkurencją, zdefiniowano działalność grupy. Pierwszy plan dotyczył tego jak lepiej działać; w tym szło o to jak działać w inny sposób. Pod koniec 2004 roku grupa IDS była już całkowicie odmiennym przedsiębiorstwem, które fundamentalnie zmieniło swój model działalności. Pod koniec planu osiągnięto też cel wprowadzenia IDS na giełdę papierów wartościowych Hongkongu. W kolejnym planie (2005–2007) uwzględniono to, że wiele należało jeszcze zrobić, żeby IDS pozostał liderem transformacji w sektorze dystrybucji. W jaki sposób grupa mogłaby wdrożyć swój model działalności szybciej, lepiej, głębiej i szerzej?



**Rysunek 6.1.** Seria trzyletnich planów grupy IDS Li & Funga pokazuje w jaki sposób plany te służą jako siła napędowa wzrostu, jak zajęto się w nich kluczowymi wyzwaniami i jak wyznaczono napięte cele do osiągnięcia. Cele te następnie prowadzą do serii transformacji, zwiększających wartość

Wynikiem było nie tylko przekształcenie przedsiębiorstwa, lecz także ogromne postępy w jego efektywności. W latach 2002–2006 IDS osiągnął średnioroczny przyrost dochodów przekraczający 20%, a zysk operacyjny netto wzrósł o 67%. Pod koniec 2006 roku IDS wzmocnił swoją czołową pozycję w logistyce w Chinach, prowadząc działalność w 120 miastach.

Także inne firmy przyjęły napięte cele, żeby zwiększać osiągane postępy. Na przykład, kiedy czołowa amerykańska firma public relations MS&L w 1997 roku wyznaczyła sobie napięty cel potrojenia w ciągu pięciu lat przychodów (z 33 do 100 milionów dolarów), musiała zmienić sposób myślenia o własnej działalności. W tamtym okresie mentalny model tego sektora był oparty na podejściu taktycznym i transakcyjnym. Osiągnięcie napiętego celu oznaczało ponowne przemyślenie firmy, żeby w większym stopniu skupić się na pełnej, zintegrowanej strategii komunikacji marketingowej. Zamiast organizowania serii wyścigów małych dzieci jako reklamy marki pieluszek dużej firmy produkującej paczkowane towary konsumpcyjne, agencja postanowiła pomóc jej w zaprojektowaniu, wdrożeniu i prowadzeniu strategicznej komunikacji rynkowej, dotyczącej wielu asortymentów i jednostek organizacyjnych firmy na całym świecie. Napięty cel stał się katalizatorem zmian w sposobie myślenia agencji, ponieważ nie mogła ona osiągnąć tego celu przez dalsze zajmowanie się tym, co robiła w przeszłości. MS&L, obecnie stanowiąca część Publicis Groupe, w ciągu zaledwie trzech lat osiągnęła swój cel uzyskania przychodów w wysokości 100 milionów dolarów rocznie.

Firma inwestycyjna SEI wyznaczyła sobie serię napiętych celów, które doprowadziły do szybkiego wzrostu firmy i do ponownego przemyślenia jej działalności. Przechodziła ona przez kolejne transformacje, przekształcając się z małego przedsiębiorstwa, założonego w 1968 roku, w czołową firmę świadczącą usługi księgowości inwestycyjnej i administracyjnej, przetwarzając rocznie transakcje o wartości przekraczającej 50 bilionów dolarów, administrując aktywami funduszy wzajemnych i wspólnych o wartości 320 miliardów dolarów, oraz zarządzając inwestycjami o wartości przekraczającej 135 miliardów dolarów. SEI ma 22 biura w 12 krajach i jest co roku wymieniana w wykazie magazynu „Fortune” „najlepszych firm, w których warto pracować w Ameryce”. Przyjęte przez firmę cele spowodowały, że przeszła ona od dostarczania systemów oprogramowania dla wydziałów powierniczych do wykonywania na zlecenie usług skarbowych i innych, a ostatnio do dostarczania zintegrowanych rozwiązań, prowadzących do dobrobytu finansowego. Usługa doradzania w sprawach dobrobytu finansowego, przeznaczona dla indywidualnych osób będących właścicielami dużego majątku, została zaprojektowana podobnie do sposobu, w jaki postępuje zespół ekspertów medycznych przy leczeniu chorych w Klinice Mayo. SEI gromadzi zespół planistów finansowych i życiowych, aby spojrzeli na planowanie majątku trwałego, inwestycji, ubezpieczeń i celów życiowych. Umożliwiło to firmie zarówno osiągnięcie szybkiego wzrostu, jak i utrzymanie się na fali „demonia indywidualizacji”, żeby posłużyć się słowami założyciela i dyrektora naczelnego firmy, Ala Westa. Jak powiada West: „Nie można w długim okresie zwiększać wyników finansowych, jeżeli nie znajdzie się sposobów na rozszerzanie działalności”.

Siła takich napiętych celów często stawała się widoczna w trakcie prac nad nowymi wyrobami. Kiedy Canon przystąpił do projektowania koparki osobistej, wymagania, żeby potrafili ją obsługiwać i konserwować indywidualni właściciele i żeby kosztowała mniej niż 1000 dolarów zmusiły projektantów do opracowania radykalnej innowacji w postaci niedrogiego wymiennego wkładu drukującego. Ten napięty cel doprowadził do zaprojektowania nowego modelu kopiarek i otworzył nowe rynki dla małych przedsiębiorstw.

Podobnie, kiedy postawiono przed projektantami wyzwania wynikające z ograniczeń zasobów na wschodzących rynkach, zostali oni zmuszeni do przemyślenia swojego podejścia. Zdołali na przykład opracować takie innowacje, jak proteza nogi za 100 dolarów. Nie byłoby to możliwe bez zakwestionowania ich dotychczasowych mentalnych modeli.

Cała koncepcja planowania wstecz, obejmującego napięte cele, wynika z tego, co Russell Ackoff określił jako projektowanie ideału<sup>2</sup>. Zamiast rozpoczynania od teraźniejszości i pracy zmierzającej do jakiegoś stanu w przyszłości, co z reguły jest postępowaniem przyrostowym, w projektowaniu ideału rozpoczyna się od pożądanego stanu w przyszłości i opracowuje wstecz działania potrzebne do jego osiągnięcia. Na przykład, Ackoff opisuje swój udział w zebraniu w Laboratoriach Bella w 1951 roku. Wiceprezes Laboratoriów Bella oznajmił pewnego poranka w trakcie zebrania szefów działów, że poprzedniej nocy system telefoniczny w Stanach Zjednoczonych uległ zniszczeniu. Była to oczywiście fikcja, jednakże na tyle wstrząsająca, że umożliwiła inżynierom spojrzenie w nowy sposób na zaprojektowanie systemu od zera. Ten proces projektowania ideału doprowadził do opracowania niektórych najistotniejszych innowacji w systemie telefonicznym, w tym telefonów z klawiaturą, połączeń oczekujących, przełączania rozmów, poczty głosowej, identyfikacji rozmówcy, telekonferencji, telefonów głośno mówiących, szybkiego wybierania numerów z pamięci i telefonów bezprzewodowych.

---

<sup>2</sup> R.L. Ackoff, J. Magidson, H.J. Addison, *Idealized Design: How to Dissolve Tomorrow's Crisis Today*, Upper Saddle River, Wharton School Publishing, New York 2006; wydanie polskie: *Projektowanie ideału. Kształtowanie przyszłości organizacji*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.

---

Z osiągnięciem ostatecznego celu trzyletniego planu nie są związane żadne konkretne zachęty, ponieważ menedżerowie myśleliby w kategoriach przyrostowych i odpowiednio prowadziliby grę. Zamiast tego stosuje się zachęty za wzrost.

---

## Gdzie jest kij? Żadnych kar za brak osiągnięcia celów

---

Co się dzieje, jeżeli szef jednostki nie osiągnie napiętego celu? Nie spadną żadne głowy. Wielu spośród wieloletnich menedżerów u Li & Funga nie osiągnęło jednego lub dwóch napiętych celów. Nadal pozostają w firmie. Zachęty są związane z uzyskiwanymi wynikami biznesowymi; natomiast z osiągnięciem ostatecznego celu trzyletniego planu nie są związane żadne konkretne nagrody. Mogłoby się to wydawać nieskuteczne, należałoby bowiem sądzić, że menedżerowie osiągną cele jedynie jeżeli będą istnieć odpowiednie zachęty, dostosowane do tych celów. Jeżeli nie płaci się za wyniki, czy menedżerowie nie zignorują takich planów?

Problem polega na tym, że jeżeli wszystkie zachęty lub ich większość są zależne od osiągnięcia ostatecznego celu planu, to menedżerowie nie będą skłonni do jego opracowania w napięty sposób. Będą myśleć przyrostowo i prowadzić grę tak, żeby mieć pewność uzyskania premii za swoją efektywność. Jednakże u Li & Funga nie ma żadnych kar za niewykonanie planu. Przyjmuje się cel napięty. Z definicji jest możliwy, ale niełatwy do osiągnięcia, co oznacza, że występuje duże ryzyko niepowodzenia. Naczelne kierownictwo Li & Funga jest głęboko przekonane, że firma osiągnie lepsze wyniki dzięki ustalaniu napiętych celów, niż stosując system zachęcający do ostrożnych i „bezpiecznych” celów.

Podejście takie mogłoby stwarzać wrażenie, że stosuje się raczej marchewkę niż kij. System planowania jest zaprojektowany w taki sposób, żeby motywować i upelnomocniać szefów jednostek biznesowych. Jednakże co powoduje, że angażują się w osiąganie napiętych celów? Bodźce są powiązane ze wzrostem. Menedżerów nagradza się za przyrost efektywności ich jednostek. Przyznaje się dodatkowe nagrody, jeżeli menedżerowie osiągną lub przekroczą swoje napięte cele. Jeżeli jednak osiągną nieco mniej niż wynika z ich celów, i tak są nagradzani za skuteczne wyniki swoich jednostek.

Ponadto, koledzy w organizacji wywierają naciski na osiągnięcie celów dotyczących wzrostu. Dwa razy w roku wszyscy szefowie jednostek z całego świata spotykają się i składają sprawozdania z postępów w realizacji



---

**Firma, która szybko osiągnie swoje cele, może się następnie zrelaksować.  
Grupa, która wcześniej osiągnęła napięte cele, ma luksus przegrupowania  
się, szkolenia lub wykorzystania po intensywnym wysiłku wolniejszego  
czasu, aby się skonsolidować i uniknąć wypalenia się.**

---

swoich trzyletnich planów. To oznacza, że sześciokrotnie w ciągu trzyletniego planu szefowie poszczególnych pionów są zobowiązani do przedstawiania uzyskanych wyników. Może to być potężną siłą, skupiającą uwagę na planach trzyletnich. Nikt nie chce być zmuszony do tłumaczenia się na takich zebraniach ze swoich niewielkich osiągnięć.

Mierzenie napiętych celów i egzekwowanie odpowiedzialności menedżerów za ich osiągnięcie powoduje skupianie na nich bacznej uwagi. Burmistrz Nowego Jorku Rudolph Giuliani i komisarz policji William Bratton przekształcili policję w tym mieście, posługując się pomiarami i sprawozdawczością jako kluczowymi mechanizmami „sprawdzania każdego z założeń dotyczących działania policyjnego w mieście”<sup>3</sup>. W Nowym Jorku przystąpiono do skuteczniejszego mierzenia w czasie rzeczywistym schematów przestępczości dzięki zastosowaniu odpowiednika tablicy rozdzielczej samochodu i egzekwowanie odpowiedzialności poszczególnych szefów za uzyskiwane wyniki. Ten ciągły proces ilościowych pomiarów i sprawozdawczości przyczynił się do zmian w sposobie myślenia i w zachowaniach.

Co się jednak stanie, jeżeli wykona się trzyletni plan w ciągu jednego roku? W niektórych organizacjach, jeżeli w bieżącym roku osiągnie się przyjęte cele, podnosi się poprzeczkę na rok następny. Jednakże przy stosowaniu stałego planu, poprzeczka pozostaje na tym samym poziomie. Firma, która szybko osiągnie swoje cele, może się następnie zrelaksować. Grupa, która wcześniej osiągnęła napięte cele, ma luksus przegrupowania się, szkolenia lub wykorzystania po intensywnym wysiłku wolniejszego czasu, aby się skonsolidować i uniknąć wypalenia się. Ma to zasadnicze znaczenie przy budowaniu nowych zdolności i równoważeniu wzrostu z konsolidacją.

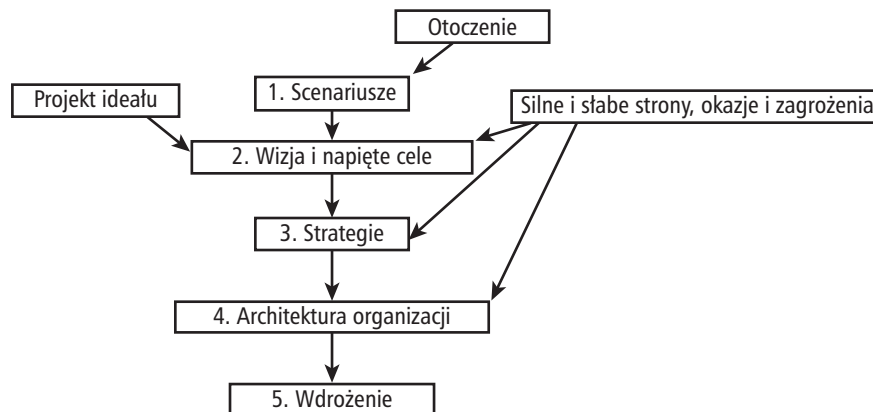
## Formułowanie planu

---

Plany formułuje się na podstawie analizy rynków i działalności firmy, a także jej otoczenia. Opracowuje się je od dołu do góry i od góry do dołu w iteracyjnym procesie. Proces ten zostaje zapoczątkowany na górze organizacji, a następnie przybiera postać dialogu, w którym uwzględnia

<sup>3</sup> R. Giuliani, *Leadership (Przywództwo)*, Hyperion, New York 2002.

się wiedzę szefów jednostek biznesowych oraz cele organizacji jako całości. Pojawiają się napięcia między celami, które da się łatwo osiągnąć, a innymi, które są trudniejsze. Proces planowania w typowym wypadku przebiega przez etapy przedstawione na rysunku 6.2.



**Rysunek 6.2.** Formułowanie planu trzyletniego

### 1. Nakreślanie scenariuszy na następne trzy lata

Plany muszą być oparte na istniejącym w danej chwili otoczeniu i na zrozumieniu w jaki sposób będzie ono ewoluować w przyszłości. Pierwszym krokiem w formułowaniu planu trzyletniego jest wyobrażenie sobie sytuacji, która będzie istnieć za trzy lata. Dzięki analizie trendów kierownictwo może nakreślić scenariusze otoczenia firmy. W analizie takiej uwzględnia się sytuację makroekonomiczną, trendy w prawodawstwie, rynek dostawców i klientów, badania nad trendami rynkowymi i wpływ technologii w kontekście biznesowym. W scenariuszach należy także wziąć pod uwagę interakcje między różnymi trendami a niepewnością. Wiele sił kształtuje i przekształca płaski świat, a pierwszym krokiem w opracowaniu planu trzyletniego jest zbadanie tych sił i spojrzenie dokąd mogłyby one prowadzić.

Na przykład, w trzyletnim planie Li & Funga na lata 1999–2001 w analizie otoczenia uwzględniono: trendy na poszczególnych rynkach klientów (w Stanach Zjednoczonych, Europie i Japonii) oraz na rynkach zaopatrzenia (w Chinach kontynentalnych oraz w Azji po kryzysie finansowym); wpływ fluktuacji walutowych, takich jak wprowadzenie euro; nowe przepisy dotyczące handlu międzynarodowego; nowe technologie oraz rywalizację wewnątrz sektora. Rozpatrywano każdy czynnik, który mógłby wywrzeć wpływ na biznes zarówno na poziomie makro, jak i na poziomach mikro.

## 2. Ustalanie wizji i wyznaczanie napiętych celów

W wielu wypadkach, firmy o ustabilizowanych operacjach mają skłonność do pozostawania w swojej strefie komfortu. Celem napiętych celów jest spowodowanie, żeby menedżerowie i pracownicy poczuli się niewygodnie, co ma ich popchnąć do robienia więcej niż to uważają za możliwe. Ten proces wywoływania napięcia stwarza problem, którego nie da się rozwiązać przy obecnym nastawieniu, a to zachęca menedżerów do wyszukiwania innowacyjnych pomysłów.

Wizja firmy jest dla niej drogowskazem przy opracowaniu planów rozwojowych w długim okresie. Nadrzędna wizja i misja firmy kieruje procesem tworzenia napiętych celów. Zgodnie z misją Li & Funga, firma ma być główną globalną firmą handlową towarów konsumpcyjnych, „dostarczającą odpowiedni produkt do odpowiedniego miejsca, w odpowiednim czasie i po odpowiedniej cenie”. Scenariusze wyznaczają w planowaniu kontekst zewnętrzny, wizja zaś i misja kontekst wewnętrzny. Wszelkie opracowywane plany muszą być zgodne z tą nadrzędną wizją i misją.

Wynikową wizję określa zarówno otoczenie, jak i sama firma. Wizja opisuje firmę, która dzięki własnym aspiracjom osiągnie sukces w ewoluującym otoczeniu.

## 3. Stosowanie planowania wstecznego do opracowania strategii wypełniania luk

Z samej istoty napiętych celów, w chwili ich ustalania często nie ma jeszcze jasnej ścieżki, wskazującej jak je osiągnąć. To prowadzi do twórczego myślenia, w jaki sposób dojść z miejsca, w którym się znajdujemy do tego, w którym zamierzamy się znaleźć, przy podejściu stosowanym w projektowaniu ideału, aby zbudować ścieżkę prowadzącą do idealnej przyszłości, co już omówiliśmy. W wyniku procesu planowania ideału otrzymuje się zbiór strategii i planów działania, prowadzących do osiągnięcia napiętego celu. Ścieżka taka często jest zupełnie inna niż ta, która w rozwoju firmy doprowadziła ją do obecnego punktu. Jeżeli napięte cele wyznaczają na mapie punkt docelowy, to planowanie wsteczne jest metodą rozpoznania luki między punktem wyjścia a punktem docelowym. W rozpoznaniu luk może pomóc analiza SWOT (ang. *strengths, weaknesses, opportunities, threats* – silnych i słabych stron, okazji i zagrożeń). W wyniku takiej analizy można się też dowiedzieć jakie mamy do dyspozycji silne strony i jakie pojawiają się okazje do osiągnięcia celów. Jednocześnie dzięki projektowaniu ideału rozpoznajemy słabe strony, którymi firma powinna się zająć i potencjalne zagrożenia, na jakie powinna się przygotować. Wnioski z analizy SWOT mogą pomóc firmie w odkryciu sposobów osiągnięcia planowanych celów.

---

W projektowaniu planów na przyszłość, orkiestrator sieci powinien zwracać szczególną uwagę na opracowanie i budowanie swoich sieci. Jakie sieci należy zbudować lub rozszerzyć, żeby osiągnąć przyjęte cele i sprostać zmieniającym się wymaganiom, wynikającym ze scenariuszy przyszłości?

---

#### 4. Opracowanie architektury organizacji

Odpowiednia architektura organizacji powinna wspomagać takie szerokie strategie. Napięte cele mogą wymagać zmian wielu różnych aspektów architektury organizacji, w tym jej kultury, struktury, procesów zarządzania, ludzi, zasobów, technologii, zachęt i mierników efektywności. Bez takich zmian przekształcenie napiętych celów w skuteczne działanie może być rzeczą bardzo trudną, jeśli nie niemożliwą. Wszystkie te elementy architektury są współzależne, a więc powinno się je zaprojektować tak, żeby wzajemnie się wspomagały.

#### 5. Opracowanie planu wdrożenia

Na koniec należy przełożyć te strategie na konkretny plan wdrożenia. Jakie są potrzebne zasoby? Gdzie można je ograniczyć? Jakie są kamienie milowe do pomiaru postępów? Ważną rzeczą jest powierzenie menedżerom wysokiego szczebla nadzoru nad każdym krokiem w procesie wdrożenia i koordynowania prac różnych działów. W trzyletnim planie Li & Funga 1999–2001, każdy z dyrektorów wykonawczych obok swoich codziennych obowiązków operacyjnych nadzorował określoną strategię. W takich planach wdrażania należy stosować technikę eksperymentowania dostosowawczego, czyli prowadzenia eksperymentów, które mogą być oceniane i korygowane w trakcie ich przebiegu na podstawie uzyskiwanych wyników i zmian zachodzących w otoczeniu biznesowym.

## Planowanie w sieciach

---

W projektowaniu planów na przyszłość, orkiestrator sieci powinien zwracać szczególną uwagę na opracowanie i budowanie swoich sieci. Jakie sieci należy zbudować lub rozszerzyć, żeby osiągnąć te cele i sprostać zmieniającym się wymaganiom, wynikającym ze scenariuszy przyszłości? Osiąganie napiętych celów wzrostowych zależy częściowo od stworzenia sieci, które przyczynią się do takiego wzrostu. Orkiestrator sieci powinien je budować albo w sposób organiczny, albo przez ich przejmowanie. Doprowadzenie do wzrostu firmy wymaga rozbudowy sieci.

Należy też dostosować partnerów w sieci do nadrzędnej wizji firmy i do celów rozwojowych. Poszczególne dostawcy powinni dostrzegać w jaki

---

**Pewien menedżer Li & Funga porównał napięte cele wyznaczone  
co trzy lata do podejmowania co trzy lata pracy w nowej organizacji.**

---

sposób wzrost całej firmy korzystnie wpłynie na ich własny wzrost i rozwój. Nadrzędna wizja firmy jest siłą napędową rozwoju całej sieci.

Należy tak projektować plany wzrostu firmy i sieci, żeby uzupełnić brakujące zdolności i wzmocnić słabe strony organizacji; żeby wypełnić całą mozaikę. Należy strategicznie wykorzystać kapitał wysokiego ryzyka i przejęcia, żeby rozbudować zdolności organizacji. Przykładowo, gdyby Li & Fung był stosunkowo słaby w dziedzinie modnego obuwia damskiego, to jego grupa inicjatywna mogłaby wyszukać przedsiębiorczą spółkę, w której są ludzie potrafiący zaprojektować znakomite wzory i świetnie prowadzić marketing, ale która ma niewielkie zdolności zaopatrzeniowe lub produkcyjne. Li & Fung zainwestował w Cyrk (firmę zajmującą się świadczeniem usług marketingowych [uwaga tłum.]), żeby uzyskać zdolności w dziedzinie nagród promocyjnych (odzieży lub podarunków z promocyjnymi napisami). Li & Fung wykupił 30% jej udziałów za 200 000 dolarów w 1990 roku i opracował asortyment promocyjnej odzieży na potrzeby Philipa Morrisa oraz innych korporacji, a mniej więcej po pięciu latach sprzedał te udziały za 65 milionów dolarów. Przejęcie Dodwella, omówione wyżej, uzupełniło pozycję zajmowaną przez Li & Funga w Stanach Zjednoczonych i w Azji mocniejszą obecnością w Europie. Przez przemyślane podejście do akwizycji i wzrostu, firmy mogą stosować przejęcia do świadomego dopełnienia panoramy swoich przedsiębiorstw i do zapewnienia dostępu do sieci potrzebnych im do osiągnięcia powodzenia w przyszłości.

## **Nowa organizacja co trzy lata**

---

Pewien menedżer Li & Funga porównał napięte cele wyznaczone co trzy lata do podejmowania co trzy lata pracy w nowej organizacji. Zamiast zmieniać pracodawców, mógł pozostawać w tej samej firmie przez dziesiątki lat, lecz odnosił wrażenie, że co trzy lata pracuje w nowym przedsiębiorstwie. Przez odnawianie swojej działalności, firma stwarza też menedżerom okazję do odnowy zawodowej, do podejmowania nowego wyzwania.

Mogłoby to zwiększać paranoję u menedżerów i wywoływać u nich uczucie niepewności, często bowiem precyzyjna ścieżka do napiętego celu jest na początku nieznana. Rzuca to im wyzwanie, zmuszając do wywołania uczucia niewygody u ich własnych podwładnych. Jednakże dzięki

temu, że taka odnowa zachodzi w wyznaczonych odstępach czasu, dysponują dostateczną stabilnością, żeby mogli w praktyce skutecznie osiągać napięte cele.

Trzyletni plan może się też odnosić do celów osobistych. Na przykład, William Fung opracował trzyletni osobisty plan uczestniczenia w biegu maratońskim. Rozpoczął w wieku pięćdziesięciu kilku lat i jak powiedział, miał budowę raczej zapaśnika niż biegacza. Był to zatem naprawdę napięty plan. Podeszedł do osiągnięcia celu w sposób zdyscyplinowany, powoli zwiększając odległości, aż zdołał przebiec cały dystans. Nie korzystał nawet z usług trenera. Osiągnięcie tego wyniku było bardzo samotną i osobistą wyprawą, uznawaną przez niego za jedno z największych osiągnięć, jakie zawdzięczał własnej dyscyplinie i inicjatywie. Po trzech latach, w wieku 57 lat, dobiegł do mety maratonu londyńskiego, co pod bardzo wieloma względami było naprawdę napiętym celem.

Firmy muszą okresowo wynajdywać się od nowa, żeby stawać się tym, co dawny menedżer Royal Dutch/Shell, Arie de Geus, nazywa żywym przedsiębiorstwem. U Li & Funga ten proces wynajdywania się od nowa zachodzi w cyklach trzyletnich. Trzeba odnawiać plany w szybko poruszającym się płaskim świecie, żeby uwzględniać zmiany, jednocześnie jednak w dostatecznym stopniu zapewniać stabilność, aby menedżerowie mogli opracowywać plany i wdrażać je. W świecie o szybkim przepływie informacji i zmieniającym się otoczeniu istnieje pokusa reagowania na każdą zmianę kierunku wiatru. Okręt, który reaguje na każdą zmianę wiatru, nigdy nie dopłyne do portu. Kapitan powinien wyznaczać kurs; spowodować, żeby cała załoga skupiła się na utrzymaniu tego kursu; następnie okresowo powinien sprawdzać pozycję i wprowadzać korekty. Cele ustala się centralnie, ale to, jak menedżerowie je osiągają, zależy od ich indywidualnej kreatywności. Organizacja, posługując się stałym planem trzyletnim, powoduje, że wszyscy idą wyrównanym krokiem, ale pozostawia szefom jednostek biznesowych maksymalną elastyczność w osiągnięciu celów.

## Czy jesteś przygotowany na płaski świat?

- Jaki jest odpowiedni cykl planowania dla twojego przedsiębiorstwa – roczny, trzyletni, pięcioletni?
- W jaki sposób przejście od planu kroczącego do stałego planu o zerowej podstawie zmieniłoby twoje przedsiębiorstwo?
- Czy w twoich planach równoważy się stabilizację z odnową?
- Czy posługujesz się napiętymi celami? Jakie napięte cele zainspirowałyby pracowników do zmiany sposobu myślenia i do innowacyjności?

- W jaki sposób mógłbyś zastosować projektowanie ideału do opracowania napiętych celów?
- Jakie są potrzebne zmiany w architekturze organizacji i w planach wdrażania do osiągnięcia tych napiętych celów?
- Jakie są potrzebne systemy i procedury zachęt, prowadzących do poważnego traktowania przez menedżerów napiętych celów, jednakże bez powodowania u nich nadmiernej ostrożności przy wyznaczaniu tych celów?
- Wobec potrzeby równoważenia w twoim planowaniu stabilizacji i odnowy, co powinieneś zrobić w następnej kolejności?

# 7

## Buduj firmę wokół klienta

*W jaki sposób firmy mogą umieścić klienta w centrum uwagi bez rezygnowania z własnej tożsamości, organizacji i rentowności? Uwolniony od posiadania fabryk, orkiestrator może zbudować łańcuch dostaw i całe przedsiębiorstwo wokół klienta. Firmy są połączone ze swoimi klientami mocnymi więzami, kombinacją relacji międzyludzkich, procesów biznesowych i technologii.*

Firma handlu detalicznego artykułami dziecięcymi Gymboree, zlokalizowana w Stanach Zjednoczonych, ma ponad 200 pracowników, zaopatrujących firmę w odzież kupowaną od około 150 fabryk w 12 krajach. Duża centrala znajduje się w Hongkongu, a zespoły zaopatrzenia działają na Filipinach, w Indonezji i w Chinach. Jednakże większość tych pracowników zaopatrzenia nie jest zatrudniona przez Gymboree. Pomimo logo Gymboree, umieszczonego w ich biurach, są pracownikami Li & Funga. Każdy z tych pracowników ma komputer połączony bezpośrednio z Gymboree. Menedżerowie Gymboree mogą włączać się do witryny internetowej, opatrzonej logo tej firmy i sprawdzać stan realizacji zamówień, jednakże witryna ta rezyduje w komputerach Li & Funga. Za pomocą technologii i organizacji skupionej na kliencie, granice między firmami zaczynają się zacierać.

Zamówienia na odzież Gymboree pojawiają się cztery do pięciu razy w roku, obejmując ponad 2000 modeli na każdy sezon. Informacje przesyła się do fabryk, od których uzyskuje się specyfikacje i próbki. Każdy z menedżerów rozpatruje kilkaset pozycji i wyznacza najlepsze na świecie miejsca ich produkcji. Szczegóły dotyczące trudnych do wykonania haftów są opracowywane w wyniku przesyłania próbek tam i z powrotem między Li & Fungiem, dostawcami i Gymboree. Przykładowo, w karcie z próbkami haftów do jednego pledu dzieciennego zamieszczono sztuczny zamsz, haft, aplikacje i szydełkowe wizerunki psów. Wszystkie te rozmaite techniki powodują, że wyrób jest dość złożony; trzeba było kilku



rund kontaktów z fabryką w Tajlandii, żeby wszystko doprowadzić do idealnego stanu. Menedżer może otrzymać oferty dostawy projektowanego wyrobu z trzech lub czterech różnych fabryk, często znajdujących się w różnych krajach. Następnie, na podstawie cen, jakości i innych czynników, menedżer może ustalić, który łańcuch dostaw będzie najlepszy przy danym zamówieniu.

## Wylansowanie nowej dziedziny działalności

Elastyczność omawianej sieci stała się widoczna, kiedy Gymboree w 2002 roku przystąpił do planowania nowej, ekskluzywnej marki wyrobów przeznaczonych dla niemowląt i małych dzieci. Firma zamierzała stworzyć całkowicie nowy asortyment, różniący się od wzorów Gymboree. Podjęła z Li & Fungiem dyskusje na temat tego pomysłu. W ich wyniku pojawiły się sklepy Janie and Jack, które zdobyły duże powodzenie. Szeroka sieć dostawców Li & Funga pomogła w wyszukaniu fabryk specjalizujących się w ręcznym hafcie, ręcznym wszywaniu marszczeń i tradycyjnych drukach, a także materiałach, takich jak delikatne płótna lniane i kaszmiry, nadające nowemu asortymentowi charakterystyczne właściwości. Potrzebni byli dostawcy, którzy mogliby zapewnić gęstość 14 ściągów na cal, znacznie wyższą od stosowanej w większości standardowych ubrań. Na koniec, potrzebne były fabryki o odpowiednich rozmiarach, które mogłyby realizować stosunkowo niewielkie zamówienia, obejmujące od 300 do 500 jednostek danego modelu, a więc takie, które często nie byłyby atrakcyjne dla bardzo dużych fabryk.

Li & Fung wyróżnił 20 fabryk, które mogłyby poradzić sobie z nowym asortymentem, a także złożył propozycje dotyczące nowych tkanin. Od czasu wylansowania marki w 2004 roku, w wyniku tej nowej inicjatywy pojawiło się ponad 70 sklepów Janie and Jack, rozmieszczonych w całych Stanach Zjednoczonych.

Rozległa sieć rozproszonej produkcji Li & Funga ułatwia jego klientom dostosowanie się do zmian w wymaganiach klientów i eksperymentowanie nad innymi wyrobami obok konfekcji. Na przykład, Li & Fung pomógł Gymboree w wyszukaniu źródeł zaopatrzenia w wyroby nieodzieżowe, takie jak dziecięce zegarki i parasolki, sprzedawane w sklepach tej sieci. Dzięki synergizmowi z innymi pionami, Li & Fung zdołał pozyskać na rzecz Gymboree dostawców stosunkowo małych ilości parasolek.

Z punktu widzenia klienta, taki układ umożliwia dokonywanie zakupów w jednym miejscu. „Możemy przekazać zamówienia na wszystkie nasze wyroby do jednej agencji”, powiada Mike Mayo, starszy wiceprezes Gymboree. „Trafiają one do systemu komputerowego Li & Funga, a następnie są rozsyłane do wszystkich ich biur na całym świecie, w Indonezji,

---

Potrzeby klientów mogą ulegać zmianie, jednakże elastyczna organizacja z elastyczną siecią dostaw potrafi się przekształcać odpowiednio do zmian zachodzących u klientów.

---

Bangkoku, New Delhi czy Seulu. Poszczególne fabryki konkurują ze sobą i maksymalnie obniżają koszty w danym regionie”.

Potrzeby klientów mogą ulegać zmianie, jednakże elastyczna organizacja z elastyczną siecią dostaw potrafi się przekształcać odpowiednio do zmian zachodzących u klientów. W płaskim świecie zmieniają się łańcuchy dostaw. Zmieniają się asortymenty wyrobów. Mogą powstawać całkowicie nowe marki i dziedziny działalności. W odpowiedzi na to zmienia się konfiguracja sieci. Jedynym stałym punktem są relacje z klientem, zajmującym centralną pozycję.

## Klienci wywołujący łańcuchy dostaw

---

Słowo na temat klientów i konsumentów finalnych. U Li & Funga typowym klientem jest detalista albo właściciel marki, taki jak Gymboree, sprzedający swoje towary konsumentom finalnym. W takich relacjach orkiestrator sieci musi zwracać uwagę zarówno na bezpośrednich klientów, jak i na konsumentów finalnych. Upodobania i wymagania tych konsumentów określają kształt wyrobów potrzebnych detalistom. Przejrzystość płaskiego świata umożliwi orkiestratorowi sieci łączność tak z bezpośrednim klientem, jak i z konsumentem finalnym, a nawet udostępni dostawcom dane z kasy fiskalnej, znajdującej się na końcu łańcucha dostaw. Przedsiębiorstwa Li & Funga są zbudowane wokół detalicznych klientów firmy; natomiast firma, prowadząca sprzedaż bezpośrednio na rzecz konsumentów finalnych, mogłaby budować podobne sieci, w których centralne miejsce będą zajmować konsumenci.

Taką sieć buduje się wokół potencjalnych potrzeb obecnych i przyszłych klientów. Wybiera się łańcuch dostaw z tej sieci na podstawie konkretnych potrzeb klientów, takich jak Gymboree. Przy indywidualizacji odpowiednio do potrzeb konsumentów finalnych, można projektować łańcuch dostaw tak, aby dostarczać produkt przeznaczony dla jednego konsumenta finalnego. Indywidualizacja obecnie możliwa do realizacji służy głównie do wprowadzania drobnych zmian, takich jak dostosowanie rozmiarów, dopasowanie albo umieszczenie monogramu. Jednakże w miarę doskonalenia technologii i rozwoju połączeń w sieci, może pojawić się więcej okazji do indywidualizacji w poważniejszym stopniu (klientka projektuje on-line sukienkę i zamawia jej dostarczenie). W miarę nabierania przez

---

**Sieć buduje się wokół potencjalnych potrzeb obecnych i przyszłych klientów. Wybiera się łańcuch dostaw z tej sieci na podstawie konkretnych potrzeb klientów.**

---

indywidualizację coraz większego znaczenia, jej wprowadzanie na rzecz finalnych konsumentów prowadzi do określonych konsekwencji przy projektowaniu sieci dostaw detalistów, obsługujących tych konsumentów.

Wprowadzenie orkiestratora sieci może się wydawać równoznaczne ze zwiększeniem kosztów systemu przez włączenie do procesu jeszcze jednego ogniwa, jednakże lepsza koordynacja i dostęp do szerszej sieci dostawców może spowodować, że proces ten będzie sprawniejszy i oszczędniejszy dla klientów. Możemy dostrzec takie udoskonalenia w zawartej przez Li & Funga w 2006 roku umowie o przejęciu międzynarodowego zaopatrzenia na rzecz KarstadtQuelle AG, czołowej europejskiej sieci domów towarowych i sprzedaży wysyłkowej. (Umowa obejmowała przejęcie przez Li & Funga międzynarodowych operacji zaopatrzeniowych KarstadtQuelle, prowadzonych przez ponad 1000 pracowników). Oczekiwano, że przyniesie to firmie liczne korzyści, w tym obniżenie kapitału obrotowego o 500 milionów euro, obniżenie cen zaopatrzenia o 10%, wydłużenie terminów płatności, przewagę strategiczną dzięki szybszym cyklom inkasa i wzmocnienie kupieckich marek KarstadtQuelle. Umowa przewidywała także stworzenie platformy prowadzącej stopniowo do podwojenia wolumenu importu, docelowo do 2 miliardów euro.

## Wspólne zaopatrywanie się z konsumentami

---

Dawne łańcuchy dostaw rozpoczynały się od dostawcy, czyli kogoś, kto ma fabrykę z określoną zdolnością produkcyjną lub towary do sprzedania; w płaskim świecie łańcuch dostaw zaczyna się od klienta. Pozostałą część łańcucha organizuje się wokół klienta. Li & Fung przeszedł z modelu skoncentrowanego na dostawach do modelu skoncentrowanego na kliencie.

Skoordynowanie sieci dostawców i wyspecjalizowane zespoły Li & Funga nastawione na klientów dostarczają klientom informacje dotyczące produkcji i zaopatrzenia z całego świata, dobierają zdolności produkcyjne fabryk odpowiednio do potrzeb klientów, nadzorują produkcję i kontrolę jakości. Robią to wszystko zgodnie z ograniczeniami prawnymi, obowiązkowymi w handlu. Nawiązane relacje są znacznie bardziej płynne i umożliwiają wczesną współpracę przy przygotowaniu się do nowego sezonu lub przy wprowadzaniu nowego asortymentu. Na przykład, duży

klient mógłby przyjść do Li & Funga i powiedzieć: „Na następny sezon myślimy o czymś takim – taki wygląd, takie kolory, takie ilości. Czy moglibyście opracować dla nas program produkcji?”.

Rozpoczynając od szkiców projektantów, Li & Fung bada rynek, żeby wyszukać odpowiednie rodzaje przędzy i próbki farb, żeby dobrać kolory. Firma może następnie opracować cały program na dany sezon, specyfikując asortyment wyrobów i harmonogram. Li & Fung zawiera kontrakty na dostawy wszystkich zasobów. Współpracuje z fabrykami w planowaniu i monitorowaniu produkcji, żeby zapewnić odpowiednią jakość i terminową dostawę.

Li & Fung umożliwia klientom dogodne zakupy w jednym miejscu przez dostarczanie kompletnego pakietu wartości dodanej: od projektowania i prac rozwojowych nad wyrobem, poprzez wyszukanie surowców i fabryk, planowanie produkcji i zarządzanie nią, zapewnienie jakości i przygotowanie dokumentacji eksportowej, aż do konsolidacji przewożonych ładunków. Do najważniejszych z tych usług zalicza się monitorowanie prac dostawców nad zamówieniami klientów, żeby zapewnić odpowiednią jakość i terminowość dostaw.

Większość firm mówi o skupianiu się na kliencie. Niektóre firmy globalne, takie jak IBM, przeszły na strategię dotyczące indywidualnych klientów lub na strategię macierzowe, skupiające się na kliencie, zamiast organizowania się wokół własnych funkcji wewnętrznych lub według podziału geograficznego. Li & Fung ma około 170 jednostek (ang. *divisions* – pionów), z których każda skupia się na jednym kliencie lub pokrewnej grupie klientów. Każda z tych jednostek uzyskuje obroty wynoszące od 20 do 70 milionów dolarów rocznie. To przyczynia się do utrzymywania ich niewielkich rozmiarów i przedsiębiorczego charakteru.

Te jednostki istnieją po to, żeby obsługiwać klienta. Z jego punktu widzenia, są one jedną z form outsourcingu – czy, mówiąc ściślej, wspólnego zaopatrzenia. Reorganizuje się je, kiedy zmieniają się potrzeby klienta, a rozwiązuje, jeżeli klient odchodzi, chociaż to zdarza się rzadko. Powodzenie i zyski każdej jednostki są całkowicie zależne od powodzenia klienta; a zatem poświęca ona całą uwagę temu klientowi. Jak wspomniano, Li & Fung nadal ma biura regionalne, ale korzysta z nich inaczej niż pozostałe firmy handlowe. W typowym wypadku taką firmę organizuje się według podziału geograficznego, z biurami w każdym kraju, działającymi jako ośrodki zysku i konkurującymi między sobą. Li & Fung nie oblicza zysków i strat w podziale na poszczególne biura regionalne. Menedżerów w regionach nagradza się według ich wkładu w powodzenie całej firmy, a nie za sukcesy odnoszone przez nich w ich ograniczonym regionie świata. W efekcie nie ma silnych zachęt dla menedżerów biur regionalnych, które skłaniałyby ich do troszczenia się o zamówienia uzyskiwane przez

---

**W miarę rozwoju wzajemnych relacji, firma skupiająca się na klientach powinna nie tylko reagować na tych klientów, lecz także powinna z góry przewidywać ich potrzeby oraz potrzeby ich finalnych konsumentów.**

---

własne biuro; mogą bezstronnie ustalić, które biuro potrafi najlepiej zrealizować określone zamówienie. W praktyce wiele zamówień realizuje się w taki sposób, że jedno z biur regionalnych dostarcza surowce, a inne nadzoruje produkcję lub montaż. Menedżerowie nie mają żadnych zachęt skłaniających ich do zaściankowego punktu widzenia, który mógłby prowadzić do suboptymalizacji całego łańcucha.

## Rozumienie i ubieganie klientów

---

Powodzenie relacji z klientem w zasadniczym stopniu zależy od zrozumienia ich wizji, strategii i organizacji oraz potrzeb ich finalnych konsumentów. Organizacja skupiona na klientach powinna znać potrzeby swoich docelowych segmentów rynku, żeby wybrać dla siebie najlepsze pozycjonowanie i propozycję wartości dla swojego portfela tych segmentów. Jeżeli firma przyjęła strategię niskich kosztów, jak w przypadku Wal-Marta, wpływa to na podejmowane przez nią decyzje dotyczące zaopatrzenia i łańcuchów dostaw. Jeżeli siłą napędową firmy są projektowane przez nią wzory, jak w przypadku Ralpa Laurena, a jej marka wystawia świadectwo osobie, która ją nosi, cena może być mniej istotna niż wyszukanie najbardziej odpowiednich guzików, tkanin i stylizacji. Aby naprawdę skupiać się na kliencie, trzeba znać jego organizację i strategię.

W miarę rozwoju tych relacji, firma skupiająca się na klientach powinna nie tylko *reagować* na nich, lecz także powinna *z góry przewidywać* ich potrzeby oraz potrzeby ich finalnych konsumentów. Li & Fung odgrywa rolę oczu i uszu swoich dużych klientów, proponując usługi projektowe i monitorując trendy pojawiające się u klientów. Personel Li & Funga każdego sezonu odwiedza „miasta mody”, takie jak Paryż i Mediolan, aby poznać najnowsze trendy rynkowe i koncepcje mody. Na początku każdego kwartału, zaopatrzeniowcy Li & Funga odwiedzają głównych dostawców firmy, zapoznając ich z najnowszymi trendami mody. Li & Fung w lutym i wrześniu każdego roku publikuje nawet dla swoich klientów raport o trendach mody. Może to służyć jako system wczesnego ostrzeżenia o zmianach, zachodzących w przemyśle odzieżowym. W zamian, dostawcy przekazują Li & Fungowi informacje o możliwościach zaopatrzenia w rozmaite rodzaje tkanin i komponentów.

---

Upelnomocnieni konsumenci finalni oczekują obecnie masowej indywidualizacji wyrobów i natychmiastowej reakcji.

---

### Narastająca indywidualizacja

Oczekiwania wciąż rosną. Konsumenci finalni oczekują coraz większej indywidualizacji, bez znaczących podwyżek kosztów. Niemal we wszystkich pozostałych dziedzinach koszy narastały, jednak w przemyśle odzieżowym utrzymywano ceny na dotychczasowym poziomie, dzięki innowacjom w procesach oraz w lokalizowaniu produkcji (takim jak te, których pionierem był Li & Fung), prowadzącym do obniżania kosztów przy jednoczesnym zwiększaniu elastyczności i podnoszeniu jakości. Wielcy detaliści, tacy jak Wal-Mart, skonsolidowali też swoją siłę nabywczą przez zmniejszenie liczby zaopatrujących się jednostek. Musi się osiągać niższe koszty bez poświęcania jakości, a popyt na lepszą jakość rośnie wraz z pojawieniem się w wielu kategoriach masowych towarów luksusowych. Narastająca konkurencja doprowadziła do szybkiego umasowienia wyrobów, wywołując potrzebę szybszego wprowadzania innowacji, aby różnicować wyroby i dotrzymywać kroku zmieniającym się upodobaniom konsumentów.

Upelnomocnieni konsumenci finalni oczekują obecnie masowej indywidualizacji i natychmiastowej reakcji przez Internet na zapotrzebowanie na rozmaite wyroby, od indywidualizowanych komputerów do dzinsów opatrzonych marką znanych domów mody. Konsumenci wiedzą czego chcą, chcą właśnie tego i chcą tego w tej chwili. Coraz większa liczba firm odczuwa presję czasu, nie tylko na arenie mody, lecz także w takich dziedzinach, jak żywność i konsumpcyjne wyroby wysokiej techniki. Detaliści odzieżowi mają do czynienia z sześcioma lub siedmioma sezonami w roku, a nie jedynie z dwoma czy trzema, co powoduje, że moda staje się grą obarczoną coraz większym ryzykiem. Zwiększyło to wartość szybkich i elastycznych łańcuchów dostaw, które można rekonfigurować aż do ostatniej minuty, aby reagować na zmieniające się upodobania konsumentów finalnych.

Ruch w kierunku indywidualizacji doprowadził też do rozdrobnienia rynków. Te mniejsze rynki zwiększają stopień niepewności. Kiedy podzieli się cały ocean na małe stawy, takie mniejsze stawy silniej reagują na małe wstrząsy. Drobne fale przemieszczają się po nich szybciej, a zatem te niszowe rynki przyczyniają się do występowania większej niepewności. Firmom są potrzebne systemy, umożliwiające im skuteczną reakcję na niestabilność takich segmentów albo staną wobec konieczności stosowania obniżek cen, kiedy zmieni się popyt. Zmiany asortymentu, niegdyś wymagające dni lub tygodni, muszą obecnie być wprowadzane w ciągły

godzin lub minut. Taka potrzeba elastyczności powoduje erozję korzyści wynikających z dużej skali i zwiększa przewagę mniejszych producentów, prowadząc do demokratyzacji łańcucha zaopatrzenia.

### Angażowanie się we wspólne opracowanie wyrobów

Chociaż klientami Li & Funga są detaliści i menedżerowie marek, wyroby ostatecznie trafiają do konsumentów finalnych. Zmiany w relacjach między firmami i konsumentami prowadzą do przekształcenia prac rozwojowych nad wyrobami, ich marketingu i produkcji. Jedną z korzyści wynikających z bliskiej współpracy z klientami polega na tym, że mogą oni stać się rzeczywistymi partnerami we wspólnym opracowaniu wyrobów. Eric Von Hippel ze swoimi współpracownikami z MIT ustalił, że to najpierw użytkownicy opracowali wiele ważnych innowacji<sup>1</sup>. Rola użytkowników jest różna, w zależności od gałęzi przemysłu. Producenci opracowali około 90% innowacji w technicznych masach plastycznych, użytkownicy zaś byli twórcami 77% innowacji w instrumentach naukowych. Badania przeprowadzone w 3M wykazały, że wyroby będące wynikiem innowacji powstałych z inicjatywy użytkowników miały ośmiokrotnie większe powodzenie niż wyroby opracowane przez producenta. Przeciętnie biorąc, użytkownicy opracowywali pierwsze prototypy na pięć do siedmiu lat przed przystąpieniem przez producentów do prac nad tymi innowacjami. Przykładowo, automatyczny system oznaczania radioimmunologicznego w badaniach medycznych został najpierw zbudowany przez naukowca, któremu do prowadzonych badań potrzebna była 20 000 takich oznaczeń.

Należy zapraszać użytkowników i innych partnerów do uczestnictwa w sieci. Początkowo, eBay wąsko postrzegał swoje relacje z siecią programistów, pobierając opłaty od niezależnych developerów opracowujących uzupełniające oprogramowanie do jego aukcji on-line. Kiedy eBay w 2005 roku zrezygnował z opłat, liczba niezależnych developerów, pracujących nad oprogramowaniem powiązaniem z e-Bay, gwałtownie wzrosła, z 300 do ponad 3000<sup>2</sup>. Dzięki zaangażowaniu tych developerów, eBay uzyskał dostęp do kreatywnej sieci składającej się z tysięcy programistów, którzy stworzyli ponad 4000 niezależnych programów. Te niezależne programy, takie jak program umożliwiający nabywcom niemającym komputera łatwe uczestnictwo w aukcji za pomocą telefonu, są stosowane w około jednej czwartej notowań eBay. Firma stworzyła nawet dla developerów witrynę internetową, biuletyn, forum dyskusyjne, narzędzia

<sup>1</sup> E. Von Hippel, odczyt w International Academy of Management, Nowy Jork, 10 listopada 2005.

<sup>2</sup> Ch. Salter, *Disrupters Welcome (Zakłócający mile widziani)*, „Fast Company” May 2007, p. 92.

oprogramowania i konferencję. Dzięki kultywowaniu i rozszerzaniu tej sieci – czyli zajęciu się orkiestracją sieci, zamiast przyjęcia wąskiego punktu widzenia firmy – eBay stworzył wartość dla siebie, dla developerów zewnętrznych i dla swoich klientów.

Firmy, takie jak Lego i Texas Instruments, odkryły wartość wynikającą z włączania klientów do współtworzenia wyrobów. Texas Instruments korzystał z uwag nauczycieli przy wprowadzaniu na rynek nowych kalkulatorów. Inżynierowie firmy Lego potrzebowali siedmiu lat na opracowanie programowalnego robota, noszącego nazwę Mindstorms, przeznaczonego dla dzieci w wieku od 8 do 12 lat. W ciągu trzech tygodni klienci-hakerzy wzięli się za jego ulepszanie. Niespodziewanie, wyrób ten stał się przebojem wśród klientów w wieku powyżej 18 lat, którzy aktywnie zajęli się jego oprogramowaniem. Włączenie klientów jako pełnoprawnych partnerów do prac nad nowymi wyrobami może przynosić innowacyjne pomysły i prowadzić do skuteczniejszego zaspokajania potrzeb tych klientów.

Frito-Lay zwrócił się do klientów z prośbą o pomoc w opracowaniu reklamy, która miała być emitowana w trakcie transmisji z Super Bowl (finału mistrzostw futbolu amerykańskiego [uwaga tłum.] w lutym 2007 roku, najdroższego i najważniejszego telewizyjnego spotu reklamowego w Stanach Zjednoczonych. Firma zaprosiła konsumentów do zgłaszania swoich projektów reklam do konkursu oraz do głosowania na finalistów, a zwycięska reklama miała zostać wyemitowana w trakcie Super Bowl. Był to wyścig porównywany z popularnym programem telewizyjnym *American Idol* (jednakże ze względu na to, że to firma wybierała finalistów, konsumenci nie sprawowali w pełni kontroli nad przebiegiem konkursu).

Chociaż reklama Frito-Lay była zdecydowanie najbardziej rzucającą się w oczy reklamą emitowaną w telewizji głównego nurtu, wygenerowaną przez użytkowników, również inne firmy, w tym Converse, MasterCard, General Motors i Sony, zaprosiły konsumentów do opracowania reklam. Dzięki zapraszaniu konsumentów, klientów, developerów i innych partnerów do aktywnego uczestniczenia w sieci, firmy mogą zwiększyć zaangażowanie się klientów w ich wyroby i przyczynić się do powodzenia nowo wprowadzanych na rynek pozycji.



---

Relacje międzyludzkie w biznesie, jak w większości pozostałych dziedzin, nadal są najważniejsze. Relacje z klientami, do jakich dąży Li & Fung, są wąskie i głębokie.

---

## Dlaczego nie doszło do eliminacji pośrednictwa – potrzeba ścisłych związków

---

W roku 1997, kiedy zaczęła się rozszerzać internetowa wymiana b2b (ang. *business to business*, między firmami) i pojawiły się inne rodzaje tego typu witryn, zaczęto spekulować, że firmy pośredniczące, takie jak Li & Fung, zostaną wyeliminowane. Wysuwano przekonujące argumenty, że technologia może zastąpić agenta, kojarzącego nabywców z dostawcami. Li & Fung uświadomił sobie, że tak się rzeczywiście może stać, chociaż prawdopodobieństwo tego jest raczej niewielkie, i postanowił zrobić pierwszy ruch. Firma założyła własną platformę on-line, początkowo przeznaczoną dla małych i średnich przedsiębiorstw, noszącą nazwę StudioDirect. StudioDirect umożliwiało małym klientom zamawianie wyrobów, łącząc ich elektronicznie ze źródłami zaopatrzenia i z łańcuchami dostaw. W witrynie proponowano użytkownikom zestaw produktów, które mogli indywidualizować odpowiednio do własnych, szczególnych potrzeb. W tych ramach, klienci mogli dzięki platformie łączyć się z fabrykami w różnych częściach świata i sprowadzać potrzebne im zapasy.

Po upływie zaledwie dwóch lat, Li & Fung zaniechał tej działalności. Być może docelowy rynek nie był dostatecznie duży, żeby ją nadal prowadzić. Jednakże okazało się także, że relacje wzajemne wciąż zachowują swoje znaczenie. Relacje międzyludzkie w biznesie, jak w większości pozostałych dziedzin, nadal są najważniejsze. Chociaż pojawiły się pewne skuteczne giełdy elektroniczne, zwłaszcza tam, gdzie koszty i sprawność mają większe znaczenie niż relacje między ludźmi, to nawet przy wyrobach masowych, takich jak koszulki polo, można stosować wiele rozmaitych rozwiązań dotyczących tkaniny, kroju i logo, co wywiera wpływ na sposób produkcji.

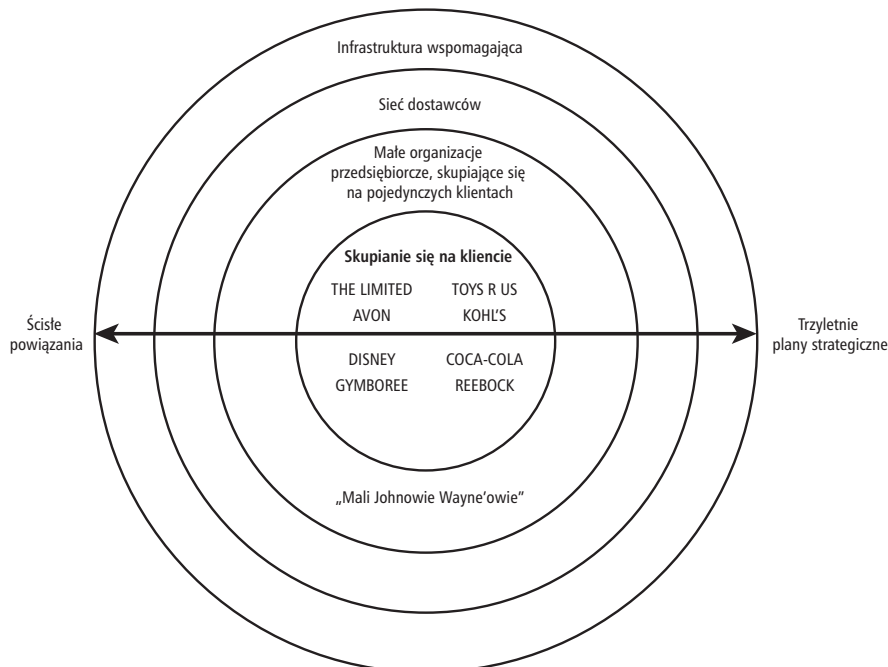
### Budowanie wąskich i głębokich relacji

Różnicę między giełdą a siecią wyznaczają ścisłe związki. Giełda, taka jak giełda internetowa, ma milową szerokość, ale głębokość jednej molekuły. Można na niej przeprowadzać wiele różnych transakcji, ale nie da się dzięki niej utrzymywać relacji wzajemnych. Natomiast ścisłe związki są wąskie i głębokie. Cechują daną firmę, a nawet jej personel. Umożliwiają

funkcjonowanie luźno powiązanych sieci w wyniku formalnej i nieformalnej komunikacji oraz koordynacji, obejmującej dostawców, klientów i konsumentów finalnych w całej sieci.

Relacje z klientami, o które stara się Li & Fung, są wąskie i głębokie. Relacja ta zachodzi nie w jednym punkcie kontaktowym między Li & Fungiem i firmą klienta, lecz wielopoziomowo – między dyrektorem naczelnym i dyrektorem naczelnym, menedżerem i menedżerem, handlowcem i handlowcem, spedytorem i spedytorem. Kluczowe znaczenie ma możliwość podniesienia przez dyrektora Li & Funga słuchawki telefonicznej i zadzwonienia do dyrektora naczelnego firmy będącej klientem lub dostawcą. Te osobiste związki na każdym szczeblu organizacji utrzymują cały proces w ruchu, a także wspomagają rozwiązywanie złożonych problemów.

Skupianie się na kliencie wymaga odpowiedniej kombinacji luźnych powiązań i wszechstronnych informacji, delikatnych operacji i silnych związków, tworzenia wartości i wspomagania procesów. Luźne powiązania w organizacji umożliwiają upelnomocnianie, skupianie się na kliencie i przedsiębiorczość. Wszechstronne informacje zapewniają, że wszyscy myślą podobnie, że osiąga się cele dotyczące jakości i produkcji, że dotrzymuje się terminów. Organizacja taka, jak przedstawiona na rysunku 7.1, zaczyna się od klienta w centrum i rozszerza się na jednostki przedsiębiorcze; z kolei obejmuje sieci dostaw, a w końcu wspomagającą infrastrukturę.



**Rysunek 7.1.** Organizowanie firmy wokół klienta

---

Przy całym znaczeniu techniki informacyjnej,  
musi ona służyć biznesowi, a nie odwrotnie.

---

### Technika informacyjna na usługach biznesu

Technika informacyjna może odegrać dużą rolę w budowaniu organizacji skupionych na klientach. W marcu 2002 roku Coca-Cola zleciła Li & Fungowi zaprojektowanie i zbudowanie zindywidualizowanej witryny w sieci zewnętrznej. Witryna ta służy menedżerom Coca-Coli i jej licznym niezależnym partnerom, butelkującym colę, do zamawiania towarów przeznaczonych na nagrody w promocjach marki. To oznaczało, że jeżeli jakieś regionalne biuro Coca-Coli opracowało znakomitą promocję w swoim regionie, inne mogłyby zamówić ją do wykorzystania u siebie. To może przynosić oszczędności skali w produkcji, a także pomóc poszczególnym biurom Coca-Coli obniżać koszty. Pozwoliło to także firmie na poświęcenie więcej czasu i uwagi swoim napojom niż wyrobom premiowym. Zintegrowana technologia informacyjna może przyczynić się do utrzymania klienta w centrum uwagi.

Li & Fung jest głównie firmą informacyjną. Zbudował wszechstronne platformy, aby zwiększyć przejrzystość i powiązać cały łańcuch dostaw. Firma wcześniej zaczęła korzystać z Internetu, budując pierwszą swoją sieć wewnętrzną w 1995 roku, a zewnętrzną w 1997 roku. Li & Fung korzysta z techniki informacyjnej do utrzymywania ścisłych więzi w całym łańcuchu dostaw na potrzeby własne i innych firm.

Dzięki technice informacyjnej można zapewnić klientom i dostawcom jasny obraz całej sieci dostaw. Klienci mogą wysłać informacje o zamówieniach i śledzić ich przebieg przez systemy on-line. Mogą też poznać wszystkie specyfikacje ich realizacji – kiedy dostarczono tkaninę, kiedy zakończono jej krojenie, kiedy zamówiono lamówkę i guziki.

Przy całym znaczeniu techniki, musi ona służyć biznesowi, a nie odwrotnie. Przy stosowaniu techniki informacyjnej musimy starannie przemyśleć interakcje między człowiekiem a techniką i rozważyć, w jaki sposób może ona służyć biznesowi. Na przykład, jak wspomniano w rozdziale 3, w czasie kryzysu SARS Li & Fung korzystał z wideokonferencji, aby łączyć się z klientami w Europie. Jednakże zamiast polegać jedynie na wideokonferencjach, firma wysłała też do Europy swoich menedżerów, którzy tam rozmawiali z klientami i poprzez wideokonferencje łączyli się z menedżerami w Hongkongu.

Oczywiście, w miarę dalszego rozwoju technologii będzie ona stwarzać nowe możliwości. Jeżeli ludzie na przeciwnych krańcach świata będą mogli rozmawiać ze sobą w czasie rzeczywistym, uczestnicząc w bardziej realistycznych interakcjach za pomocą trójwymiarowych obrazów

holograficznych, mogłoby to zmienić sposób, w jaki obecnie posługujemy się technologią. Nowe platformy współpracy, takie jak wiki (witryna, umożliwiająca użytkownikom zbiorowe uzupełnianie lub redagowanie treści), stwarzają możliwości prowadzenia interakcji i budowania zbiorowości na rozmaite sposoby. Na koniec, nowa generacja pracowników, wychowana na tej technologii, będzie zapewne czuła się coraz wygodniej w korzystaniu nowych rodzajów interakcji.

Dzięki zastosowaniu metek RFID (ang. *radio frequency identification*, rozpoznawanie częstotliwości radiowej), więzi mogą nabrać jeszcze bardziej bezpośredniego charakteru. Tu poszczególne ubiory mają własne metki i mogą „rozmawiać” bezpośrednio z systemem. Pośrednictwo człowieka nie jest potrzebne, żeby ustalić w jakim miejscu się znajdują w trakcie procesu. Zwiększa to poziom przejrzystości i precyzji całego procesu dla dostawców i detalistów.

Być może pewnego dnia maszyny zastąpią inteligencję człowieka, ale jest to jeszcze odległa przyszłość. (Jakkolwiek już pojawiają się systemy eksperckie oparte na regułach i inne rodzaje sztucznej inteligencji, to jednak na obecnym etapie ludzki osąd nadal odgrywa kluczową rolę). Ważniejszym zagadnieniem jest jednak rozwijanie ścisłych więzi. W przyszłości więzi takie mogą mieć charakter w mniejszym stopniu osobisty, a w większym technologiczny, jednakże ważne jest to, że służą one biznesowi. Więzy takie wiążą firmy z ich klientami, stale utrzymując klienta w centrum uwagi.

IT (ang. *Information Technology*, technika informacyjna) jest w najlepszym wypadku katalizatorem i czynnikiem ułatwiającym; nigdy sama z siebie nie jest rozwiązaniem. To, że inicjatywa IT może zapewnić rozmaite ozdóbki nie oznacza, że firma ich chce lub potrzebuje, zwłaszcza, jeżeli zastosowanie tej techniki spowoduje wydłużenie czasu potrzebnego na wprowadzenie produktu na rynek. Aż nazbyt często w IT skupia się uwagę na dostarczaniu jakiegoś rodzaju wyrobu lub usługi, podczas gdy firma lub konsument proszą o inny.

Ponieważ to technika ma służyć biznesowi, należy automatyzować poszczególne ogniwa łańcucha dostaw jedynie pod warunkiem, że ma to sens biznesowy. Li & Fung nadal ma specjalistów w każdym kluczowym punkcie łańcucha dostaw. Tym, co w technologii stosowanej przez Li & Funga zwraca największą uwagę, jest nie tyle sama technologia, ile to, jak duże znaczenie nadal zachowuje ludzki osąd i doświadczenie. Można by sądzić, że złożoność globalnej produkcji – rozważanie terminów, kursów wymiany walut, kosztów przewozów i różnorodnych opcji produkcji – powoduje konieczność posługiwania się superkomputerem, żeby rozwiązać złożone równanie optymalizacji. Nowoczesne narzędzia ilościowej teorii zarządzania są ważne przy stawianiu czoła złożonym wyzwaniom zarządzania sieciami globalnymi, ale decyzje są tak złożone, że nie można

---

**Trasa przebiegająca przez ten płaski świat rozpoczyna się od potrzeby klienta i kończy na rozwiązaniu dla klienta.**

---

ich w całości powierzać maszynom. Doświadczeni eksperci, wspomagani przez systemy informacji, podejmują decyzje o tym, gdzie prowadzić produkcję i jak projektować każdy łańcuch.

Jedynie ludzie rozumieją niektóre niuanse procesu produkcyjnego. Na przykład czerwony barwnik z pewnego źródła mógłby wszystko zaplamić. Szeniłowe swetry z pewnością sprawią kłopoty, bo tracą włoski. Prana tkanina, na przykład wstępnie prany materiał dżinsowy, wymaga oceny rozmaitych odcieni niebieskiego i jakości uzyskanych wyników. Jedynie istoty ludzkie mogą tu podejmować decyzje. Ludzie, którzy długo pracowali przy produkcji, przypominają żywe aparaty wyszukiwania. W odniesieniu do dżinsów potrafią szybko określić najlepszą dostawę, poziom ceny, źródło materiału oraz to gdzie i jak należy ten materiał wyprać.

Ponadto świat bardzo szybko się zmienia. Nawet gdyby się potrafiło napisać program komputerowy, uwzględniający złożoność występującą w dniu dzisiejszym, byłby przestarzały z chwilą, kiedy zostałyby w pełni opracowane. Pomyślmy o skutkach niepokojów społecznych w Bangladeszu w maju 2006 roku. Jak należało na nie zareagować? Czy wycofać zamówienia złożone w tamtejszych fabrykach, czy też firmy powinny poczekać, aż sytuacja się ustabilizuje? Czy będzie przejściowa? (W tym wypadku menedżerowie Li & Funga postanowili poczekać, i jak się okazało, mogli wznowić produkcję). Jest to sprawa osądu – a tego rodzaju decyzje trzeba podejmować nieustannie. Komputery mogą w tym pomóc, ale w ostatecznym rachunku do podejmowania takich decyzji potrzebny jest wprawny menedżer, który potrafi posługiwać się techniką informacyjną w działaniu na rzecz klienta.

## **Klienci są nową osią płaskiego świata**

---

Można by odnieść wrażenie, że płaski świat jest pozbawiony osi. Procesy produkcyjne można przenosić do różnych krajów albo rozdzielać je między nie. Informacja może trafiać z każdego miejsca do każdego miejsca. Prawdziwą osią, wokół której ten świat się obraca, mógłby być klient. Klient jest punktem wyjścia do zaprojektowania łańcucha dostaw oraz innych procesów biznesowych, prowadzących do opracowania i dostarczenia pożądanego wyrobów i usług – odpowiedniego produktu w odpowiednim miejscu i odpowiednim czasie oraz po odpowiedniej cenie. Klient, czy to detalista, czy finalny konsument, jest nowym środkiem ciężkości, wokół

którego organizuje się łańcuch dostaw. Trasa przebiegająca przez ten świat rozpoczyna się od potrzeby klienta i kończy na rozwiązaniu dla klienta.

Dostawcy mogą znajdować się w dowolnej części świata. Rynki mogą mieścić się w dowolnej części świata. Orkiestratorzy mogą być wszędzie. Jednakże pionem w tej ewoluującej i płynnej sieci jest zbiór głębokich relacji i powiązań z klientami. Jest to oś, wokół której obraca się płaski świat.

## Czy jesteś przygotowany na płaski świat?

---

- W jaki sposób możesz zorganizować swoje przedsiębiorstwo wokół klientów?
- W jaki sposób organizacja skupiona na klientach zwiększałaby wartość?
- Jakie stawiałaby wyzwania zarządzaniu?
- W jaki sposób mógłbyś zbudować pogłębione relacje ze swoimi klientami?
- Gdzie istnieją dalsze możliwości zwiększania wartości dla klientów?
- W jaki sposób możesz zbudować ścisłe więzi z klientami?
- W jaki sposób możesz wzmocnić związki między ludźmi?
- Czy twoja technologia informacyjna służy biznesowi, czy też biznes służy tej technologii?
- Wobec potrzeby organizowania się wokół klientów, co powinieneś zrobić w następnej kolejności?

# 8 Stosuj regułę 30/70, aby tworzyć organizacje luźno-ściśle

*W jaki sposób powodujesz, żeby twoi partnerzy w outsourcingu zaangażowali się w twoją pracę, bez stawiania się twoją własnością? Wyznacz sobie cel, żeby praca na twoją rzecz stanowiła więcej niż 30%, ale nie więcej niż 70% ich działalności. To prowadzi do koncentracji i zaangażowania, a zarazem umożliwia elastyczność i uczenie się.*

Topper, terier robiący sztuczki, jest psem niezwykle ciekawym (zob. rysunek 8.1). Wyposażony w oprogramowanie rozpoznawania głosu, ten mechaniczny pies potrafi wykonywać rozkazy wydawane w angielskim, hiszpańskim oraz innych językach. Szczeniaczek mówi, kręci się w kółko, staje na głowie i wykonuje inne sztuczki. Wiele zabawek wykonujących liczne sztuczki ma złożone systemy przekładni i dźwigni, żeby wszystkie kończyny znalazły się w odpowiednim miejscu; natomiast w Topperze zastosowano wymyślny system silników i czujników, wskazujących obwodowi scalonemu, gdzie dokładnie znajdują się jego nogi. Natomiast jego cena detaliczna wynosi zaledwie 29,99 dolarów.



**Rysunek 8.1.** Topper, globalny pies

Być może najbardziej niezwykły w Topperze jest sposób, w jaki został wymyślony, opracowany i wyprodukowany. Topper być może nie jest psem na wystawę, ale ma światowy rodowód. Jego części wykonane z tworzyw pochodzą z Malezji i Tajwanu, jego mikroprocesory z Tajwanu, wypełniacz z Korei, a pozostałe części są wytwarzane w różnych miejscach w Chinach. Toppera montuje firma znajdująca się w pobliżu Kantonu, nosząca nazwę Qualiman Industrial Co Ltd. Firma ta ma umiejętności w dziedzinach elektroniki, formowania tworzyw i wykonywania miękkich zabawek, potrzebnych do wytwarzania hybrydowego wyrobu, takiego jak Topper.

Nad opracowaniem Toppera współpracowały rozmaite organizacje. Firma Original San Francisco Toy Makers Inc. w Stanach Zjednoczonych wymyśliła tę zabawkę i wyspecyfikowała zestaw jej właściwości oraz poziom cenowy. Firma ta współpracowała z Li & Fungiem przy zaprojektowaniu wyrobu i wyszukaniu źródeł zaopatrzenia. Z kolei Li & Fung zwrócił się do Qualimana, wchodzącego w skład jego sieci obejmującej tysiące dostawców. Inżynierowie i projektanci wyrobów obydwu tych firm współpracowali nad stworzeniem Toppera z firmą w San Francisco.

Li & Fung wykorzystuje zaledwie 25 do 30% zdolności produkcyjnej Qualimana. Jest to dostatecznie dużo, żeby było istotne, a jednocześnie dostatecznie mało, żeby Qualiman zachował elastyczność i potrafił się uczyć w trakcie interakcji z innymi klientami. Producent ten, który w 2005 roku zatrudniał ponad 5000 pracowników, a którego wartość sprzedaży wynosiła 45 milionów dolarów, współpracuje także bezpośrednio z niektórymi czołowymi producentami zabawek na świecie. Dzięki tym pracom firma zdobyła wszechstronne zdolności i doświadczenia dotyczące trendów i innowacji w produkcji zabawek, wykorzystywane w trakcie współpracy z Li & Fungiem.

Li & Fung oraz Qualiman współpracują od ponad 10 lat. Obie firmy mają do siebie zaufanie. Łączy je zaangażowanie, umożliwiające im ścisłe współdziałanie w trakcie projektowania i produkcji na rzecz klientów Li & Funga. Producent zabawek przedstawił koncepcyjny projekt Toppera pierwszej generacji w styczniu 2003 roku. Li & Fung i Qualiman opracowali pierwszy działający model w marcu 2003 roku. W kwietniu, po paru poprawkach, był już gotowy ostateczny model, wraz z decyzjami dotyczącymi zaopatrzenia w materiały i tkaniny, opracowaniem mikroprocesora i rozwiązaniami technicznymi. Model ten został ukończony w ciągu zaledwie 12 tygodni od początkowych rozmów. Pierwsze wyroby gotowe wyeksponowano w lipcu, a do końca roku wysłano 75 000 sztuk. Topper jest zabawką globalną, będącą wynikiem globalnej współpracy.



---

Elastyczne sieci są zależne od luźnych powiązań we wzajemnych relacjach.

Li & Fung stosuje zasadę 30/70, w której chodzi o to, żeby absorbować ponad 30% zdolności produkcyjnej danego dostawcy, co stanowi dla niego istotną wielkość i prowadzi do jego zaangażowania, ale nie więcej niż 70% jego zdolności, żeby zapewniać elastyczność i zachęcać go do uczenia się.

---

## Luźne sprzężenia

---

Przy stosowaniu systemów opartych w większym stopniu na sieciach, w jaki sposób doprowadza się do dostatecznego zaangażowania dostawców i innych partnerów, przy jednoczesnym zachowaniu elastyczności potrzebnej do zaspokajania zmieniających się wymagań? Niekiedy dość trudno doprowadzić do pełnego zaangażowania własnych jednostek, nad którymi sprawuje się całkowitą kontrolę. Jak można doprowadzić do takiego zaangażowania partnerów, niewchodzących w skład organizacji?

Elastyczne sieci są zależne od luźnych powiązań we wzajemnych relacjach; jednakże dostawcy muszą być zaangażowani. Sieć zaś musi zachować dostateczną elastyczność, aby w odpowiedzi na popyt klientów można było rekonfigurować jej działalność. Li & Fung stosuje zasadę 30/70, w której chodzi o to, żeby absorbować ponad 30% zdolności produkcyjnej danego dostawcy, co stanowi dla niego istotną wielkość i prowadzi do jego zaangażowania, ale nie więcej niż 70% tej zdolności, żeby utrzymać jego elastyczność i zachęcać go do uczenia się.

Pomyśl o trzech stanach materii – stałym, ciekłym i gazowym. Luźno powiązane sieci mają prowadzić do utrzymania stanu ciekłego. Stan stały (zaangażowanie przekraczające 70%) jest zbyt sztywny, aby dało się przy nim dotrzymać kroku współczesnemu światu i zmieniającym się wymaganiom klientów. Stan gazowy (zaangażowanie poniżej 30%) jest zbyt rozproszony, aby działalność mogła być skoncentrowana i wydajna. Pośredni stan ciekły daje dostateczną zwartość, żeby powodować dobre wykonanie pracy, a jednocześnie dostateczną elastyczność, żeby można było dostosować się do zmiennych warunków.

W rozwijaniu relacji dostaw, firmy powinny określić stosowny poziom równowagi między sprawowaniem kontroli a elastycznością. Powinny one ustalić jakiej potrzeba elastyczności oraz zdolności dostosowawczej na ich konkretnym rynku i w odniesieniu do ich konkretnego produktu. Następnie muszą określić potrzebny poziom elastyczności i zaangażowania u ich dostawców. Przy działalności czysto transakcyjnej – jak

przy kupowaniu towaru masowego z półki – nie ma potrzeby kupowania określonego procentu produkcji danego dostawcy. Jednakże w przypadku współpartnera w procesie, rzadko kiedy relacja może mieć charakter czysto transakcyjny. Zasadniczą sprawą jest zaufanie. Jeżeli jednak zaangażowanie jest sprawą ważniejszą niż elastyczność, mogłoby to przemawiać na rzecz ściślejszego sprzężenia się z dostawcą albo nawet na rzecz jego zakupu. Należy dostosować luźność sprzężeń do rynku i do danego środowiska.

## Korzystanie z nabywania wiedzy

---

Stały łańcuch dostaw jest zamkniętą pętlą. Chociaż może prowadzić do wyższej sprawności, nie sprzyja innowacjom. Celem jest tu sprawność operacyjna, a nie nabywanie wiedzy, które często przebiega niesprawnie. We wzajemne interakcje wchodzi ci sami gracze, zazwyczaj w taki sam sposób. To wzmacnia istniejącą wiedzę i może prowadzić do przyrostowych usprawnień w wyniku uczenia się, jak lepiej wykonywać bieżące zadania.

Natomiast członkowie sieci 30/70 pracują z wieloma innymi klientami obok Li & Funga. W wyniku interakcji z innymi czołowymi firmami z różnych części świata zdobywają wiedzę o innowacjach we wzorach i w produkcji. Mają szerszy pogląd na kontekst swoich projektów. W odpowiedzi na wyzwania stawiane im przez klientów opracowują też własne, innowacyjne rozwiązania. Takie rozwiązania składają się na zbiór nowych, bardziej twórczych możliwości, kiedy trzeba będzie podjąć nowe wyzwania.

Jednocześnie interakcje z Li & Fungiem udostępniają tym dostawcom szeroki zasób wiedzy i najlepszych praktyk wielu innych dostawców oraz klientów. Dostawcy dzięki tym interakcjom mogą się uczyć, zaś Li & Fung uczy się od dostawców. W sieci 30/70 jest miejsce na kreatywność i na zdobywanie wiedzy.

Procter & Gamble (P&G) również zdaje sobie sprawę z korzyści wynikających z takich luźno powiązanych sieci przy wprowadzaniu innowacji. Większość firm woli prowadzić własne prace badawczo-rozwojowe (B+R). Ogranicza to innowacje do tego, co dzieje się wewnątrz firmy i na ogół prowadzi jedynie do przyrostowych ulepszeń. Firmy takie starają się uzyskać nowe zdolności przez przejmowanie innych przedsiębiorstw, zawieranie przymierzy i zakup licencji. Prowadzą też prace „skunksowe” (nieformalne projekty, realizowane poza sformalizowanymi procesami), aby pobudzać do opracowania innowacji wewnątrz organizacji. Wobec malejącej efektywności innowacji wewnątrz firmy, Procter & Gamble odwrócił ten proces o 180 stopni, przyjmując strategię poszukiwania innowacji na zewnątrz firmy.

Oprócz prowadzenia własnych prac B+R, firma skupia się na tym, co określa jako „C&D” (ang. *Connect and Develop*, włączanie się i rozwijanie)<sup>1</sup>. Pomysł tej „otwartej innowacji” polega na rozpoznawaniu i korzystaniu z innowacji, pojawiających się w dowolnym miejscu na świecie. Zamiast traktować jako podstawę innowacji wyniki prac 7500 pracowników B+R wewnątrz firmy, P&G powiązał je z inicjatywami 1,5 miliona ludzi spoza firmy, doprowadzając do tego, że istniejąca między nimi granica jest przenikalna. To przyspieszyło proces zdobywania wiedzy i doprowadziło do szybkiego wprowadzania innowacji. Jakies 35% innowacji firmy zawiera elementy pochodzące spoza niej, od Spinbrusha (elektrycznej szczoteczki do zębów [uwaga tłum.] do Swiffera (zestawu środków czystości, w tym elektrostatycznej ściereczki do odkurzania [uwaga tłum.]). Efektywność prac badawczo-rozwojowych wzrosła w P&G o prawie 60%, a stopień powodzenia innowacji uległ niemal podwojeniu.

## Korzystanie z kapitału

Rozproszona sieć umożliwia też stosowanie strategii wzrostu cechującej się niską kapitałochłonnością, opartej na dźwigni finansowej. Luźne sprzężenia umożliwiły Li & Fungowi szybkie rozszerzanie swoich zdolności i bazy klientów bez ponoszenia wielkich nakładów inwestycyjnych na fabryki i na logistykę. W innym wypadku Li & Fung musiałby zainwestować niewyobrażalne kwoty na przejęcie na własność 8300 dostawców w swojej sieci oraz na zaplecze magazynowe i logistyczne, potrzebne do dostarczania wyrobów klientom.

Zamiast tego, przy zastosowaniu strategii niskiej kapitałochłonności, Li & Fung korzysta z zasobów innych firm. Działa jak makler wiedzy, posługując się swoją znajomością zaopatrzenia do nawiązania głębokich relacji z dostawcami i producentami specjalizującymi się w rozmaitych etapach procesu produkcyjnego i wykorzystując swoją wiedzę specjalistyczną w procesach produkcji towarów. Czerpanie z zasobów partnerów obniża też ryzyko związane z własnością środków trwałych i umożliwia firmie elastyczne reagowanie na zmiany zachodzące na rynkach i w otoczeniu biznesowym. Ta strategia niskiej kapitałochłonności daje też firmie możliwość szybszego wchodzenia na rynki i osiągnięcia znacznego wzrostu nie tylko wartości sprzedaży, lecz także rentowności.

Strategia niskiej kapitałochłonności wiąże się z większą efektywnością. Badania przeprowadzone przez McKinsey'a wykazały, że podczas

<sup>1</sup> L. Huston, N. Sakkab, *Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation (Łączyć i rozwijać: wewnątrz nowego modelu innowacji Procter & Gamble'a)*, „Harvard Business Review 84” March 2006, No. 3, p. 58-66.

---

Rozproszona sieć umożliwia też stosowanie strategii wzrostu, cechującej się niską kapitałochłonnością.

---

gdy w przeciętnej azjatyckiej firmie na uzyskanie 1 dolara rocznej wartości sprzedaży potrzeba aktywów o wartości 4 dolarów, firmom osiągającym najwyższą efektywność potrzeba było na to aktywów o wartości zaledwie 1 dolara<sup>2</sup>. Te firmy stosują strategię niskiej kapitałochłonności, żeby zwiększyć swoją efektywność.

## Korzyści dla dostawców: demokratyzacja sieci

---

W rozdziale 3 zarysowano korzyści wynikające dla orkiestratora sieci i jego klientów z luźnego sprzężenia sieci (w tym dostęp do najlepszych zdolności na świecie, zwiększanie odporności, przyspieszenie, kapitalizację współpracy, obchodzenie restrykcji w globalnym handlu) – ale co z tego mają dostawcy? Czy orkiestrator sieci jedynie przerzuca na nich ryzyko i koszty prowadzenia działalności? Otóż z uczestnictwa w sieci wynika wiele korzyści.

Niekiedy dostawcy rzeczywiście ponoszą większe ryzyko, jednakże nie tak duże, jak mogłoby się wydawać. W gruncie rzeczy, ryzyko to nie musi być większe niż to, z jakim ma do czynienia niezależny dostawca, kiedy jego klient kończy działalność albo, kiedy następuje spadek popytu. Pod niektórymi względami ryzyko ponoszone przez dostawców uczestniczących w sieci bywa mniejsze, gdyż mogą korzystać z całego portfela zamówień, zebranego przez orkiestratora. Jeżeli jeden klient przestaje składać zamówienia, na jego miejsce wchodzi inni. Dostawcy mogą odnosić wiele korzyści ze swojego uczestnictwa w sieci, a w tym zagregowany popyt, dostęp do klientów, dostęp do wiedzy, wyrównanie popytu i finansowanie.

- Zagregowany popyt. Li & Fung tworzy pulę popytu. Gromadzi zamówienia dużych detalistów oraz innych klientów i dzieli je między kilka fabryk. Dzięki włączeniu do sieci wielu dostawców, od małych do średnich, mała fabryka uzyskuje dostęp do klienta tak dużego, że nie byłaby w stanie obsługiwać go samodzielnie.
- Dostęp do klientów. Zaangażowanie się Li & Funga w społeczną odpowiedzialność korporacji i jego reputacja wysokiej jakości może umożliwić dobrej fabryce, niemającej jeszcze długiej historii ani utrwalonej

---

<sup>2</sup> „McKinsey Quarterly” 2002, No. 1.

---

**Dostawcy mogą odnosić wiele korzyści ze swojego uczestnictwa w sieci,  
a w tym zagregowany popyt, dostęp do klientów, dostęp do wiedzy,  
wyrównanie popytu i finansowanie.**

---

opinii, dostęp do klientów, których w innym wypadku nie zdołałaby przyciągnąć. Stowarzyszenie się dostawcy z uznaną firmą zapewnia mu „znak jakości”.

- Dostęp do wiedzy. Li & Fung umożliwia też dostawcom dostęp do najnowszej wiedzy o procesach, materiałach i innych zagadnieniach, z której mogą korzystać dzięki przynależności do sieci. Li & Fung stwarza dostawcom okazje do zwiększania ich efektywności i podwyższania standardów technologicznych. Każdy z zespołów tej firmy ds. wyrobów ma ustalone szczegółowe i wymierne wskaźniki obowiązujące dostawców, a jej pracownicy ściśle monitorują poziom skuteczności i jakość wytwarzanych wyrobów. Zespoły ds. wyrobów udzielają dostawcom pogłębionych informacji zwrotnych, dotyczących ich efektywności oraz silnych i słabych stron. Dostawcy mogą współpracować z zespołami ds. wyrobów, żeby korygować swoje niedociągnięcia, a obie strony mogą działać na rzecz usuwania wszelkich luk w efektywności. Taka wzajemna współpraca stworzyła potężną platformę ciągłego doskonalenia efektywności. Li & Fung w ten sposób pomaga swoim dostawcom wspinać się po drabinie wartości, żeby mogli lepiej obsługiwać klientów Li& Funga z górnej półki.
- Wyrównywanie popytu. Wobec dużego strumienia przedsięwzięć, Li & Fung w możliwie dużym stopniu stara się dawać zajęcie dobrym dostawcom. Jeżeli jeden z klientów anuluje swoje zamówienie, Li & Fung stara się ze swojego portfela zamówień przekazać fabryce inne. Li & Fung uznaje za korzystne utrzymywanie aktywności dobrych dostawców w sieci, chociaż obydwie strony nie mają formalnych wzajemnych zobowiązań długookresowych.
- Finansowanie. Działalność zaopatrzeniowa zwiększa ryzyko ponoszone przez fabrykę i ponoszone przez nią z góry nakłady. Po zatwierdzeniu zamówienia od klienta, dostawca może czekać miesiącami na otrzymanie od niego akredytywy. Orkiestrator może sfinansować działalność niektórych swoich długoterminowych dostawców, na przykład po to, żeby obniżyć ich finansowe koszty zaopatrzenia w surowce. Ponieważ orkiestrator zarządza całym procesem, lepiej rozumie istniejące ryzyko i może proponować dostawcom warunki finansowania, jakich nie byłaby w stanie zaoferować niezależna instytucja finansowa (niedysponująca szerszą wiedzą ani niesprawująca kontroli). W odróżnieniu od banku, orkiestrator odnosi także korzyści

z wyższej efektywności całego łańcucha dostaw. Jeżeli producent ma stosunkowo ograniczoną siłę oddziaływania w trakcie zaopatrywania się u własnych dostawców, orkiestrator może wykorzystać swoją sieć dostawców do zapewnienia temu producentowi materiałów po niższej cenie i z szybszym terminem dostawy. Przyczynia się to również do wygładzenia łańcucha dostaw i do obniżenia całkowitego kosztu produkcji.

Ogólnie biorąc, korzyści te przyczyniają się do demokratyzacji sieci. Poszczególni dostawcy zachowują swoją niezależność i autonomię, ale korzystają na tym, że wchodzi w skład federacji. Przez stworzenie rynku na wyroby i usługi małych dostawców, orkiestrator sieci umożliwia im konkurencyjny udział w przetargach na poszczególne projekty. Udział w takim większym rynku powinien prowadzić do możliwie najlepszych cen na ich produkty. Jeżeli dochodzi do tłoku wśród producentów i do umasowienia niektórych procesów produkcyjnych, dostawca może starać się zdobywać nowe zdolności, umożliwiające mu wyróżnienie się, a orkiestrator niekiedy będzie mógł mu w tym pomóc.

Im większa jest elastyczność tych dostawców, tym lepiej mogą wykorzystywać swoje zasoby, żeby uzyskać najwyższą wartość. Dostawcy, jako uczestnicy w sieci, mają większą autonomię i większy dostęp do globalnych możliwości. Pionowo zintegrowane firmy nie mają już monopolu na produkcję.

## Budowanie i rozszerzanie relacji z dostawcami

---

Firmy, do orkiestracji globalnej sieci dostawców i aktywnego zarządzania nią, muszą bardzo dobrze znać swoich dostawców i rozwijać z nimi relacje współpracy, nie zaś antagonistyczne. Orkiestratorzy powinni projektować i budować sieć oraz dbać o ekosystem dostawców. Powinni utrzymywać równowagę między upełnomocnianiem a sprawowaniem kontroli i współpracą, szanując elastyczność członków sieci i ich niezależność, przy takim ich ustawianiu, żeby osiągać wspólne cele.

Sieć nie jest formalnie ukonstytuowaną instytucją. Składa się z dwóch istotnych, choć niewymiernych zasobów.

1. Dogłębnej znajomości zdolności produkcyjnych, szczególnych umiejętności, praktyk biznesowych, przestrzeganych standardów itd. każdego kraju i każdego dostawcy.
2. Długookresowych relacji z dostawcami, opartych na współpracy i wzajemnym zaufaniu.

### Znajomość silnych stron dostawców

Orkiestrator sieci powinien na bieżąco znać wszystkie cechy każdego dostawcy w sieci. Ta wiedza pomaga mu przydzielać odpowiednie zadania odpowiednim dostawcom zgodnie z ich silnymi stronami. Na przykład, niektórzy dostawcy swetrów mają wprawę w przerabianiu szorstkiej wełny i produkowaniu grubszych swetrów, ale mogą nienajlepiej znać się na produkcji z delikatniejszych rodzajów wełen i przędzy, takich jak angora lub kaszmir, i nie mieć urządzeń potrzebnych do uzyskania z nich podobnej jakości i podobnego wolumenu. Taka dokładna znajomość dostawców oraz umiejętność ich koordynowania oraz wywierania na nich wpływu pozwala Li & Fungowi na zebranie sieci dostawców, umożliwiającej zaspokojenie zamówień nadchodzących z dowolnego miejsca na świecie.

### Budowanie zdolności sieci

Orkiestrator powinien skupiać uwagę na budowaniu całkowitej zdolności sieci, aby dawać zajęcie dostawcom i aby zapewnić sieci zdolności, które będą potrzebne w przyszłości. Jak wspomniano, orkiestrator sieci może pomóc dostawcom w zdobywaniu i doskonaleniu ich zdolności.

Dostawcy, mający problemy z zaopatrzeniem w surowce i z produkcją, nie bardzo mogą zwracać się do innego dostawcy (będącego w istocie ich konkurentem) o pomoc i radę. Natomiast, na skutek współpracy z klientami i dostawcami z całego świata, orkiestrator lepiej może konsolidować wiedzę o popycie na poszczególnych rynkach, o technologii produkcji, o zdolnościach i kosztach, o najnowszych koncepcjach we wzornictwie oraz o pracach nad nowymi wyrobami, żeby się nią dzielić ze wszystkimi dostawcami w swojej sieci i żeby im pomagać. Orkiestrator działa jako pośrednik w przekazywaniu wiedzy. Korzysta ze swojej wiedzy o zaopatrzeniu do nawiązania głębokich relacji z dostawcami i producentami specjalizującymi się w różnych etapach procesu produkcyjnego, przenosząc dzięki temu ich specjalistyczną wiedzę na całą sieć.

### Wykuwanie połączeń z dostawcami

Orkiestrator powinien także zbudować odpowiednie połączenia z dostawcami, aby powiązać sieć, w której nie muszą istnieć ustalone i sformalizowane relacje. Technika informacyjna i inne środki łączności przyczyniają się do powiązania w całość takiej luźno sprzężonej sieci. Firmy skupiały dotychczas uwagę na zarządzaniu relacjami z klientem (ang. *Customer Relationship Management, CRM*) na jednym końcu łańcucha dostaw; obecnie koncentrują się także na ulepszaniu relacji z dostawcami (ang. *Supplier Relationship Management, SRM*). Celem *SRM*

---

**Ponieważ infrastruktury komunikacyjne są różne w różnych miejscach na świecie, należy projektować systemy, które mogą funkcjonować przy najbardziej prymitywnych i przy najbardziej wyszukanych technologiach.**

---

jest zwiększanie sprawności i skuteczności procesów zachodzących między firmą i jej dostawcami przez stosowanie wspólnych procesów biznesowych i terminologii. To usprawnia procesy pozyskiwania dóbr i usług, gospodarki zapasami i przetwarzania materiałów.

Ulepszanie łączności z dostawcami prowadzi do pełniejszego przepływu informacji z zakładu produkcyjnego do pozostałych części organizacji. Przykładowo, jeżeli pojawia się problem w fabryce znajdującej się w odległej części świata, menedżerowie Li & Funga ze swojej centrali mogą poprzez wideo włączyć do rozwiązania tego problemu globalnego eksperta. Kontrola jakości zazwyczaj była oparta na bezpośrednich obserwacjach inspektorów lub na przesyłanych próbkach, co powodowało długą zwłokę. Jednakże teraz można to robić (przynajmniej częściowo) za pomocą fotografii cyfrowej, wideokonferencji, szczegółowych specyfikacji i strumieni informacji płynących z fabryki.

W nowym systemie zastosowanym przez Li & Funga, noszącym nazwę wojownik drogi (*road warrior*) informację generują pracownicy firmy, pracujący w fabrykach. Pracownik z notatnikiem cyfrowym w rękę korzysta z programu pisakowego (co ma zasadnicze znaczenie, kiedy się ma do czynienia z językami opartymi na trybie znakowym) do wprowadzania informacji, które są przekazywane do menedżerów rachunków w centrali, a nawet udostępniane finalnemu klientowi. W efekcie, powstaje łańcuch informacyjny rozciągający się od hali fabrycznej aż do półki w sklepie detalicznym.

Ze względu na to, że infrastruktury komunikacyjne są różne w różnych miejscach na świecie, takie połączenia muszą zaspokajać potrzeby szerokiej gamy dostawców. Li & Fung stosuje systemy, które mogą funkcjonować przy najbardziej prymitywnych i przy najbardziej wyszukanych technologiach. Poziom komunikacji między biurami w poszczególnych krajach z centralą w Hongkongu jest różny, w zależności od stopnia wyrafinowania telekomunikacji w danym kraju. Na przykład, na rynkach bardziej zaawansowanych, miejscowe oddziały mogą mieć bezpośrednie połączenia z Hongkongiem. Personel tych oddziałów może łączyć się z centralnymi bazami danych i przekazywać tam i z powrotem cyfrowe fotografie tkanin czy wyrobów. W krajach, w których systemy telekomunikacyjne są względnie prymitywne, biura oddziałów korzystają z uproszczonych połączeń. Mogłoby to polegać na korzystaniu z oprogramowania Lotus Notes do komunikowania się przez pocztę elektroniczną i przystawki do poczty elektronicznej albo nawet za pomocą telefonu lub



faksu. Skrajnie biorąc, można by powiedzieć, że gdyby nawet mało wyrefinowani dostawcy posługiwali się telegrafem, gołębiami pocztowymi albo lustrami umieszczonymi na szczytach gór do przekazywania informacji produkcyjnych, podstawowy system nadal byłby skuteczny.

### **Luźne, ale nie niefrasobliwe**

Współpraca między klientami, orkiestrami i dostawcami może doprowadzić do opracowania i do produkcji innowacyjnych nowych wyrobów, takich jak Topper. Jednakże w zarządzaniu takimi relacjami należy utrzymywać delikatną równowagę między luźnymi i ścisłymi więziami w całej sieci. Więzy zbyt ścisłe stają się sztywne, co ogranicza elastyczność i uczenie się. Więzy zbyt luźne ulegają rozproszeniu, co zmniejsza koncentrację i zaangażowanie.

Celem luźnych-ścisłych więzi jest zachowanie swobody zarówno firmy, jak i jej dostawców. Pojawiają się korzyści dla firmy, dla dostawców i dla klientów. Taka przestrzeń umożliwia płynne dostosowanie się w miarę zmian w wymaganiach klientów i w ograniczeniach sieci. Jednakże przy braku sztywnych więzi, wyzwanie polega na opracowaniu systemów umożliwiających sprawowanie kontroli i koordynowanie tych sieci. Sieci powinny być luźne, ale nie niefrasobliwe. Dzięki uprawnieniu sieci, orkiestrami może ją zaprojektować i doprowadzić do jej funkcjonowania na pełnych obrotach – bez bezpośredniego sprawowania kontroli. To rozpoczyna się od zrozumienia, że można dysponować dobrze funkcjonującą siecią, nie będąc jej właścicielem.

## **Czy jesteś przygotowany na płaski świat?**

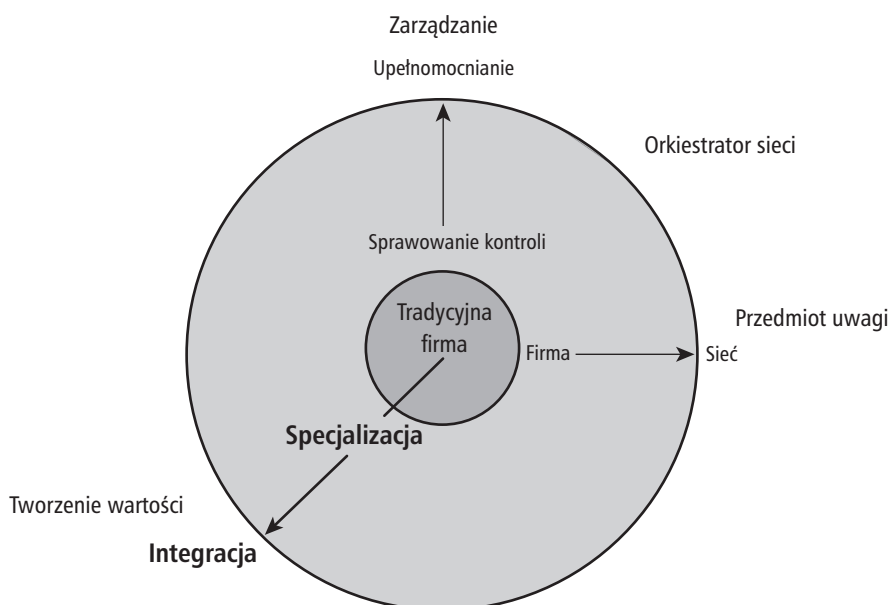
- Jak luźne lub jak ścisłe są twoje relacje z dostawcami?
- Co stałoby się z twoimi relacjami, gdybyś zwiększył obroty z jednym z mniejszych dostawców do 30%? Co by się stało, gdybyś zmniejszył obroty z jednym z głównych dostawców do 70% i zwiększył liczbę dostawców?
- Przy obecnych twoich rynkach i rywalach, jaki byłby idealny poziom zacieśnienia więzi z dostawcami? Czy powinieneś stosować regułę 30/70, regułę 20/50, czy jakąś inną?
- Oprócz procentowego obciążenia, co robisz, żeby utrzymać zaangażowanie twoich partnerów? Co mógłbyś robić?
- Wobec potrzeby budowania luźnych-ścisłych relacji z partnerami, co powinieneś zrobić w następnej kolejności?



## CZEŚĆ TRZECIA

# TWORZENIE WARTOŚCI – SPECJALIZACJA I INTEGRACJA

*Firmy powinny doprowadzać do równowagi między budowaniem wartości przez funkcjonalną doskonałość i specjalizację w firmie a budowaniem wartości przez integrację rozmaitych funkcji wewnątrz firmy i w obrębie całego łańcucha dostaw.*



# Przechwycić „3 miękkie dolary” dzięki spojrzeniu poza fabrykę

*Chociaż firmy skupiały uwagę na wyciśnięciu ostatniego centa z produkcji, w grę wchodzi całe dolary przy lepszym zarządzaniu łańcuchem dostaw. Pluszowa zabawka opuszczająca fabrykę kosztuje 1 dolara, ale w detalu jej cena wynosi 4 dolary. W jaki sposób firmy mogą lepiej prowadzić orkiestrację łańcucha dostaw, żeby przechwycić te „3 miękkie dolary”?*

W ostatnich dziesięcioleciach procesy produkcyjne uległy radykalnemu usprawnieniu. Obecnie często największe możliwości obniżania kosztów pozostają poza fabryką. Można je wykorzystać dzięki spojrzeniu na cały łańcuch dostaw, dzięki przerwaniu uwagi z wyciskania centów z „twardych” procesów produkcji wewnątrz fabryki na przejęcie „miękkich dolarów” w pozostałych częściach łańcucha dostaw.

Możliwości występujące poza fabryką często są kilkakrotnie większe od istniejących wewnątrz niej. Na przykład, typowa mała pluszowa zabawka, której koszt produkcji w fabryce wynosił około 1 dolara, w detalu może kosztować 4 dolary. Różnica między kosztem produkcji a ostateczną ceną detaliczną to „3 miękkie dolary”, co przedstawiono w tabeli 9.1. W przypadku odzieży lub innych wyrobów różnica ta może sięgać nawet „4 do 5 miękkich dolarów”, ale ogólna zasada jest taka sama. Większa wartość (lub koszt) powstaje po opuszczeniu fabryki przez wyrób, niż kiedy jeszcze się w niej znajduje.

Główny problem polega na tym, że łączne możliwości są trzy do czterech razy większe, ale koszty produkcji zostały wyciśnięte, sprasowane i wykręcone w takim stopniu, że bardzo trudno wydobyć z nich dodatkowych parę centów. Metody postępowania, takie jak kompleksowe

Typowa mała pluszowa zabawka, której koszt produkcji w chwili, kiedy opuszcza fabrykę, wynosi około 1 dolara, w detalu kosztuje 4 dolary. Większa wartość (lub koszt) powstaje po opuszczeniu fabryki przez wyrób, niż kiedy jeszcze w niej się znajduje.

**Tabela 9.1.** Miękkie trzy dolary na przykładzie pluszowej zabawki

Składnik	Koszt dodany (w dolarach)	Suma (w dolarach)
<b>Koszty produkcji w fabryce</b>		<b>1,00</b>
Koszty przewozów krajowych i opłata konsolidacyjna	0,08	
Fracht i ubezpieczenia	0,11	
Odpisy na wady produkcyjne, zmienne prowizje i cła	0,24	
Składowanie i dystrybucja	0,12	
Finansowanie (przez 6 miesięcy przy 10%)	0,05	
Podatki	0,10	
Zyski netto w hurcie	0,30	
<b>Koszt towarów w sklepie detalicznym</b>		<b>2,00</b>
Podstawowa 50% marża detaliczna, obejmująca:		
rezervę na obniżki cen	0,40	
środki na ubytki i marketing	0,15	
koszty osobowe	0,45	
czynsze, usługi komunalne, wyposażenie, konserwacja i remonty	0,40	
koszty ogólne, administracyjne i finansowania	0,30	
podatki	0,15	
zysk netto	0,15	
<b>Katalogowa cena detaliczna</b>		<b>4,00</b>

zarządzanie jakością (ang. *Total Quality Management*, TQM), Sześć Sigma (metoda ograniczana liczby wadliwych wyrobów do trzech na milion [uwaga tłum.] i automatyzacja, zostały powszechnie zastosowane w produkcji, zwiększając jej efektywność i sprawność. W miarę rozpowszechniania się najlepszych praktyk produkcyjnych, pojawia się coraz mniej okazji do wprowadzania udoskonaleń wewnątrz fabryki.

Dzięki spojrzeniu na cały łańcuch dostaw, dostrzega się okazje do przejęcia „miękkich dolarów” dzięki sprawniejszym procesom lub dzięki przejęciu w większym stopniu odpowiedzialności za inne części tego łańcucha. W poprzednich rozdziałach omówiliśmy jak optymalizować koszty fabryczne dzięki rozproszeniu produkcji. W tym rozdziale zajmujemy się tym, jakie dalsze usprawnienia można uzyskać dzięki pracom nad całym łańcuchem dostaw, już po procesie produkcyjnym. To wymaga spojrzenia poza fabrykę lub ośrodek, w którym wytwarza się dany wyrób lub oferuje usługę, żeby zbadać w jaki sposób powstaje wartość w całym łańcuchu dostaw i w sieciach, z których dobiera się ten łańcuch.

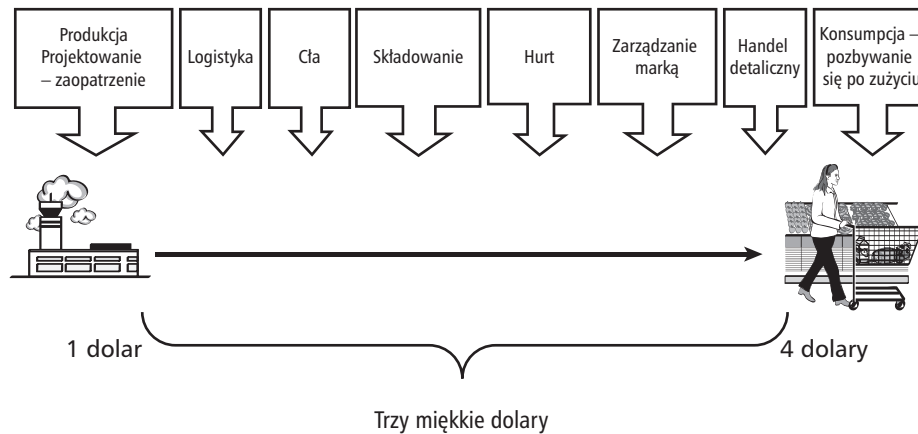
## Możliwości przechwycenia „miękkich dolarów”

---

W jaki sposób można przechwycić „trzy miękkie dolary”? Na każdym etapie łańcucha dostaw, między końcem linii montażowej a półką detaliczną, dodaje się wartość albo ponosi koszty, jak to przedstawiono na rysunku 9.1. Te 3 dolary mogą też wynikać z decyzji podejmowanych w fabryce, a nawet w zaopatrzeniu. Na przykład, fabryka, która potrafiłaby szybko realizować zamówienia, mogłaby spowodować, że wyrób stale będzie na stanie u detalisty i dzięki temu może wpływać na wartość tworzoną w szerszym łańcuchu. W przykładzie dotyczącym pluszowej zabawki, przedstawionym w tabeli 9.1, jej cena katalogowa wynosi 4 dolary, natomiast koszty jej dostawy z fabryki do sklepu detalicznego wynoszą 1 dolar, sklep detaliczny ponosi zaś koszty w wysokości 2 dolarów (co obejmuje niewielki zysk). Jakież 10% końcowej ceny wynoszącej 4 dolary ma związek z obniżkami cen, zazwyczaj potrzebnymi w wyniku niedostosowania dostaw do popytu. Skuteczniejsze prognozowanie i procesy zmierzające do ograniczenia takich obniżek mogłyby stwarzać istotną okazję do przejęcia dalszej części tych „3 miękkich dolarów”.

Te 3 dolary obejmują też koszty hurtowników, transportu i logistyki. Część „3 miękkich dolarów” przypada na logistykę, podatki, cła i opłaty manipulacyjne, a więc usprawnienie tych procesów umożliwiłoby firmom przejęcie dalszej części „miękkich dolarów”. Choć cena detaliczna wynosi 4 dolary, suma kosztów może być większa, jeżeli w związku z troską o środowisko nakłada się na detalistów lub producentów obowiązek utworzenia odwrotnie skierowanych łańcuchów dostaw, mających służyć recyklingowi lub utylizacji zużytych wyrobów. W takim wypadku te dodatkowe dolary na końcu łańcucha stwarzają możliwości zaprojektowania skuteczniejszych procesów oraz wyrobów, które łatwiej byłoby poddać recyklingowi lub ponownemu wykorzystaniu. Można zredukować koszty na każdym kroku dzięki zintegrowanemu spojrzeniu na cały łańcuch, zamiast skupiania uwagi jedynie na jednej jego części. Do sposobów przejmowania tych „miękkich dolarów” zaliczają się: zwiększanie sprawności, ulepszenie koordynacji w celu

ograniczenia obniżek cen, twórcze przemysłenie całego łańcucha i przejęcie większej jego części. Rozpatrzmy każdą z tych możliwości.



**Rysunek 9.1.** Koncepcja „trzech miękkich dolarów”

### Zwiększanie sprawności: kontenery i bezbłędne wykonanie

Jednym ze sposobów przechwycenia miękkich dolarów jest po prostu spowodowanie, żeby wydłużony łańcuch dostaw pracował sprawniej. Jedną z najlepszych rzeczy, jaka pojawiła się w nowoczesnej logistyce, były kontenery o standardowych rozmiarach do przewozów. Staranne wykorzystanie kontenerów oznaczało, że można łączyć przewozy, obniżając koszty transportu i redukując łączne koszty logistyki. Powszechne stosowanie w transporcie kontenerów prowadziło do modularyzacji, większej jednorodności i lepszego wykorzystania zdolności przewozowych, co prowadziło do znacznego obniżenia kosztów transportu. Był to tylko jeden z wielu sposobów doskonalenia i zwiększania sprawności łańcucha dostaw. Zaoszczędzono też czas i pieniądze w procesie przewożenia towarów przez granice za pomocą elektronicznych odpraw celnych, przeprowadzanych, gdy towary są jeszcze w drodze.

W dążeniu do przejmowania większej części łańcucha dostaw, Li & Fung przechodzi od rozwiązań typu „oznaczony port załadunku” (ang. *free on board*, FOB), w których bierze się odpowiedzialność za dostawę jedynie do punktu wywozu z macierzystego kraju, do rozwiązań typu „zapłacone cło przy rozładunku” (ang. *landed duty paid*, LDP), w których bierze się odpowiedzialność za dostawę towarów do portu i opłaca cło na rynku klienta. To oznacza przejęcie przez firmę większej odpowiedzialności za logistykę, odprawę celną i składowanie, a zarazem oznacza możliwości przejęcia większej części tych miękkich dolarów.

---

**Obniżki cen oznaczają wadę w procesie produkcyjnym.**

---

Bezbledne wykonanie rowniez moze przyczynic sie do obnizenia kosztow zwiazanych z bledami popełnianymi w lancuchu. Pomyłki w lancuchu dostaw moga byc bardzo kosztowne dla wszystkich zainteresowanych. Jezeli fabryka blednie oznaczy kody kreskowe na swoich kartonowych opakowaniach, moze to kosztowac tysiace dolarow, gdyz wysyla sie nieodpowiedni wyrób do nieodpowiedniego miejsca. Taki bład zwiększa koszty transportu, a także oznacza, że detaliści nie będą mieli towarów do dyspozycji wtedy, kiedy będą im potrzebne. Ryzyko i koszty związane z takimi pomyłkami są ogromne. Błędy popełniane przez hurtowników mogą podwyższyć koszty do poziomu przekraczającego całą hurtową wartość wyrobu. Operacje przeprowadzane w całym łańcuchu dostaw powinny być bezbledne, a jednym z kluczowych źródeł wartości jest spowodowanie, żeby operacje te były wykonywane lepiej, szybciej i taniej.

**Ulepszanie koordynacji: minimalizowanie obniżek cen**

Jak zauważono w rozdziale 3, udoskonalenia w całym łańcuchu dostaw mogą zwiększyć zdolność reagowania, przyczyniając się do minimalizowania obniżek cen i przypadków braku zapasów w detalu. Obniżki cen oznaczają wadę w procesie produkcyjnym. Zarządzanie łańcuchem dostaw jest szczególnie ważne w przemyśle odzieżowym, gdyż popyt i cena wyrobu w znacznym stopniu zależy od czasu. Dostawcy i etapy procesu w łańcuchu dostaw odzieży zmieniają się z sezonu na sezon, z mody na modę, a nawet w ramach tej samej mody w tym samym sezonie. Ceny odzieży zaczynają spadać na początku sezonu, dodatkowo obniżając marże.

Koncentracja siły jednostek handlu detalicznego spowodowała zwracanie dodatkowej uwagi na ograniczenie obniżek cen, gdyż wymaga się od dostawców ponoszenia większej części kosztów z tym związanych. Detaliści często żądają od producentów „pieniędzy na obniżki”, obciążając ich większą odpowiedzialnością za błędy w przewidywaniu popytu. Takie podejście jest odbiciem dawnego, antagonistycznego poglądu na relacje między detalistami a dostawcami. W nowym modelu współdziałania w łańcuchu dostaw, dla wszystkich jednostek w tym łańcuchu jest lepiej, jeżeli będzie następowała elastyczna reakcja na zmiany w popycie. To oznacza, że powinny istnieć zachęty dla producentów do śledzenia wahań w popycie i szybkiego reagowania na nie. Na przykład, klienci Li & Funga, handlujący towarami pod własną marką, pozwalają Li & Fungowi korzystać z informacji o sprzedaży w ich sklepach detalicznych. Menedżerowie w Hongkongu mogą dostrzec trendy sprzedaży detalicznej, przewidzieć



popyt i albo szybciej rezygnować z dostarczania kiepsko sprzedających się wyrobów, albo zaplanować wznawianie zamówień szybko sprzedających się towarów. Kiedy koszula dobrze lub źle się sprzedaje, informacja ta przepływa przez cały łańcuch, dochodząc aż do fabryk. Do tego potrzeba pełnej współpracy ze strony wszystkich uczestników łańcucha dostaw, żeby wszyscy byli ze sobą powiązani.

W niektórych wypadkach koszty obniżek cen mogą przekraczać całkowity koszt produkcji. Jeżeli da się szybciej dostarczyć odpowiedni towar na półki sklepowe, można ograniczyć wielkość obniżki. Dlatego tak zasadnicze znaczenie ma skrócenie w maksymalnym możliwym stopniu czasu realizacji zamówienia. Ulepszenia mogą wynikać z większej przejrzystości całego łańcucha, umożliwiającej trafniejsze prognozowanie preferencji klientów i popytu na rynku. Taki bardziej otwarty proces może z kolei skrócić czas realizacji zamówień, dzięki ułatwieniom w podejmowaniu trafniejszych decyzji dotyczących spowolnienia lub przyspieszenia procesów produkcyjnych w reakcji na sytuację na rynku.

### Twórcze przemysłenie łańcucha dostaw

Można też tworzyć wartość dzięki ulepszeniu sposobu projektowania i opracowania wyrobów na początku łańcucha dostaw lub dzięki twórczemu przemysłeniu innych etapów w łańcuchu. Podczas gdy większość pluszowych zabawek dostarcza się w postaci gotowej, firma Build-A-Bear Workshop, Inc. (BBW) odnosi sukcesy dzięki umożliwianiu swoim małym klientom aktywnego współuczestnictwa w produkcji jej zabawek. Dzieci przychodzą do sklepów i wybierają któreś spośród około 30 lub więcej niewypchanych misiów lub innych zwierzątek. Następnie dzieci wybierają mikroukłady dźwiękowe, już nagrane, albo nawet z ich własnym, osobistym przekazem, do umieszczenia w zabawce. Z kolei, zanim zaszyty zostanie ostatni ścieg, dzieci wkładają do zwierzątka małe aksamitne serce i wypełnienie. Zwierzątko następnie jest czesane, ubierane, otrzymuje imię i własną metrykę urodzenia. Jest to nie tylko procesem produkcyjnym; jest także doświadczeniem dla klienta, zwiększającym jego zaangażowanie.

Firma Build-A-Bear Workshop, której założycielką w Saint Louis w 1997 roku była Maxine Clark, obecnie ma ponad 270 sklepów w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie, Wielkiej Brytanii i Irlandii, a także sklepy w Europie, Azji i Australii, działające na zasadzie franszyzy. Przychody firmy w 2006 roku wyniosły 437 milionów dolarów, co stanowiło wzrost o ponad 20% w porównaniu z rokiem poprzednim. Firma osiągnęła wartość rocznej sprzedaży 573 dolarów na 1 stopę kwadratową (około 6170 dolarów na 1 m<sup>2</sup> [uwaga tłum]), co jest wskaźnikiem znakomitym w przypadku sklepu detalicznego, a jeszcze lepszym w przypadku „hali

---

**Przez zaproszenie klientów do wzięcia udziału w procesie produkcji i przez indywidualizację wyrobów, firma Build-A-Bear Workshop znacznie zwiększyła ich wartość i zainteresowanie klientów.**

---

fabrycznej”<sup>1</sup>. Przez zaproszenie klientów do uczestnictwa w procesie produkcji i przez indywidualizację wyrobów, firma znacznie zwiększyła ich wartość oraz stopień zainteresowania klientów. Zapewnia też swoim klientom dokładnie taki wyrób, jakiego chcą, w odpowiednim czasie.

Również Apple w twórczy sposób przemyślał cały łańcuch dostaw w dziedzinie muzyki i rozrywki, wprowadzając iPoda oraz sklepy iTunes, sprzedające muzykę on-line. Można było uważać utwory muzyczne za coś, co pozostanie poza sferą zainteresowania firmy produkującej urządzenia i oprogramowanie, ale Apple zdał sobie sprawę z tego, że musi spojrzeć szerzej. Umożliwiło mu to tworzenie i przechwycenie większej wartości przez zajęcie pozycji w centrum sieci, zaprojektowanej w celu dostarczania poszczególnym odbiorcom zindywidualizowanej rozrywki. Więcej wartości można było uzyskać dzięki organizowaniu i orkiestracji tych „miękkich dolarów” niż dzięki produkowaniu czegoś, co byłoby jedynie typowym cyfrowym odtwarzaczem dźwiękowym, podobnym do wielu innych znajdujących się na rynku. Kluczem było spojrzenie poza wąsko definiowaną dziedzinę, aby tworzyć wartość dzięki skupieniu się na szerszym ekosystemie.

Inne firmy zwiększały wartość przez indywidualizację wyrobów. Na przykład, Land’s End zaczął oferować klientom możliwość zamawiania dzinsów, męskich koszul wieczorowych i innych rodzajów odzieży, dopasowanych do ich wymiarów. Chociaż te rodzaje odzieży kosztowały więcej, blisko 40% jego klientów wybiera części garderoby wykonywane na indywidualne zamówienia, a jedna trzecia ponownie zamawia takie wyroby. Mniej więcej jedna czwarta zamawiających to nowi klienci firmy<sup>2</sup>. Dzięki tej strategii Land’s End znalazł sposób na podwyższenie ceny każdego wyrobu o 20 dolarów lub więcej, przechwytując dodatkową wartość przy jednoczesnym rozszerzaniu bazy swoich klientów.

Dzięki przemyśleniu łańcucha dostaw i przekształceniu klienta z biernego odbiorcy w aktywnego uczestnika, firmy znajdują sposób na tworzenie i przechwycenie dodatkowej wartości w „miękkich dolarach”.

---

<sup>1</sup> *Build-A-Bear, Inc. Reports Fiscal 2006 Fourth Quarter and Full Year Results (Build-A-Bear, Inc. przedstawia wyniki finansowe czwartego kwartału i całego roku 2006)*, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=182478&p=irol-newsArticle&ID=964723&highlight=>.

<sup>2</sup> *How to Hit a Moving Target (Jak trafić w ruchomy cel)*, „Business Week Online”, [www.businessweek.com/magazine/content/06\\_34/b3998423.htm?campaign\\_id=rss\\_null](http://www.businessweek.com/magazine/content/06_34/b3998423.htm?campaign_id=rss_null).

---

**Dzięki przemyśleniu łańcucha dostaw i przekształceniu klienta z biernego odbiorcy w aktywnego uczestnika, firmy znajdują sposób na tworzenie i przechwycenie dodatkowej wartości w „miękkich dolarach”.**

---

przechwycić „3 miękkie dolary”...

### Przejęcie większej części łańcucha

Oprócz ulepszania łańcucha, firmy mogą przechwycić więcej „miękkich dolarów” dzięki przejęciu większej części łańcucha. Na przykład, Li & Fung rozszerzył swój zasięg w łańcuchu dostaw, zwiększając swoją obecność na terenie Stanów Zjednoczonych. Dzięki serii strategicznych przejęć i umów licencyjnych, firma rozszerzyła działalność na swoim głównym rynku o całą gamę usług hurtowych, obejmujących: projektowanie wyrobów, prace rozwojowe, organizowanie zbytu, marketing, logistykę, dystrybucję i usługi dla klientów. W działalności hurtowej w Stanach firma zatrudnia obecnie ponad 600 pracowników, w tym 160 projektantów, i świadczy pełny pakiet usług ofertowych dotyczących produktów, od przedstawiania pomysłu, wyszukania źródeł zaopatrzenia i uzupełniania zapasów podstawowych pozycji asortymentowych, do ścisłej współpracy z zespołami zaopatrzeniowymi klienta przy opracowaniu strategii marek prywatnych oraz ogólnokrajowych.

Dzięki uzyskaniu tych zdolności w początkowej części łańcucha i wykorzystaniu swoich dotychczasowych silnych stron w zarządzaniu zaopatrzeniem, filia w Stanach Zjednoczonych zdołała uzyskać wyższe marże niż podstawowe jednostki firmy, przy ograniczeniu ponoszonego ryzyka dzięki angażowaniu się w cały łańcuch dostaw. Dzięki temu modelowi, firma w stosunkowo krótkim okresie w swojej działalności hurtowej osiągnęła wolumen sprzedaży przekraczający miliard dolarów i rozszerzyła bazę klientów firmy w Stanach. Filia skutecznie przechwyciła znacznie większą część „trzech miękkich dolarów”.

### Gra o wyższe stawki

W płaskim świecie o nieprzewidywalnym popycie, coraz trudniejsze i coraz ważniejsze stają się działania na rzecz unikania obniżek cen, wyczerpania zapasów oraz kosztownych strat w łańcuchu dostaw. Trendy w modzie obiegają świat z szybkością programu MTV lub programu wideo YouTube. W trakcie tego procesu pojawia się i znika wiele nowych nisz. Kapryśny popyt utrudnia prognozowanie. To zwiększa wartość nagród za szybkość działania i reagowania. Rynki konsumpcyjne rozpadają się na mniejsze segmenty. Narastają też naciski cenowe. Aby utrzymać ceny na tym

---

**W płaskim świecie o nieprzewidywalnym popycie, coraz trudniejsze i coraz ważniejsze staje się unikanie obniżek cen, wyczerpania zapasów oraz kosztownych strat w łańcuchu dostaw.**

---

samym poziomie, producenci i detaliści muszą wciąż analizować i usprawniać swoje procesy. Aby stawić czoła nieprzewidywalnemu popytowi, szybkim cykлом realizacji zamówień i naciskom handlu detalicznego, firmy muszą skupiać uwagę na tym, co się dzieje na zewnątrz fabryki. Przechwycenie miękkich dolarów oznacza szersze spojrzenie na łańcuch dostaw. Oznacza orkiestrację nie tylko procesu produkcyjnego, lecz także całego łańcucha.

Chociaż bezpośrednia wartość miękkich dolarów po wyprodukowaniu pluszowej zabawki może wynosić 3 dolary, niewymierne koszty wynikające ze źle zaprojektowanego albo niesprawnego łańcucha dostaw mogą być znacznie wyższe. Na przykład, chociaż obniżki cen, których przyczyną są nadmierne zapasy nieodpowiednich produktów, mogą stanowić problem o krytycznym znaczeniu, to jeszcze większym problemem może być niezrealizowana sprzedaż, wynikająca z braku zapasu odpowiedniego towaru, kiedy klient pojawi się w sklepie. Ilu klientów wchodzi do sklepu w nadziei dokonania zakupu, nie znajduje tego, czego szuka i wychodzi? Detaliści rzadko starają się mierzyć taką niezrealizowaną sprzedaż. Ponieważ klienci tacy nie mają żadnego kontaktu z kasami fiskalnymi ani z systemami informacyjnymi, w typowym wypadku nie są przedmiotem obserwacji. W takim wypadku detalista nie tylko traci bezpośrednią możliwość dokonania sprzedaży, ale traci także takie możliwości na przyszłość (niekiedy o sprzedaży, do której nie doszło, oraz na temat braku zapasów więcej wiadomo w sprzedaży wysyłkowej, on-line i w sprzedaży domokrajnej niż w sklepach detalicznych). Jest to dla kupca detalicznego poważna strata, kiedy się weźmie pod uwagę stałe koszty ponoszone na sklep i na marketing oraz na inne cele. A jest to kolejna okazja do przejęcia większej części „miękkich dolarów” po opuszczeniu fabryki przez wyrób. Kluczowe znaczenie ma właściwe ustawienie łańcucha dostaw.

Wiele innych firm mogłoby spojrzeć na „3 miękkie dolary” w swoim sektorze. Firmy dawniej zajmujące się sprzętem, takie jak IBM, dostrzegły tę okazję, w większym stopniu podejmując działalność doradczą. Chociaż wiele urzędzeń nabrało charakteru masowego, pozostawiając niewielkie możliwości osiągnięcia z nich zysku, w powiązanych z nimi usługami doradczymi marże nadal są wysokie. Nawet firmy usługowe mogłyby szerzej spojrzeć na przechwytywanie wartości w swoich dziedzinach. Zamiast pobierania stawek godzinowych za usługi swoich ekspertów, firma doradcza mogłaby w umowach uzależniać swoje wynagrodze-

nie od uzyskanych wyników, odpowiednio do stopnia, w jakim konsultant pomógł klientowi w osiągnięciu jego celów. Ryzyko może być większe, ale przy takim podejściu można uzyskać znacznie więcej „miękkich dolarów” niż przy transakcyjnych umowach, w których honoraria są ustalane na podstawie ilości przepracowanych godzin.

Okazje w płaskim świecie częste kryją się na obrzeżach obecnej działalności i obecnego nastawienia. Dziedziny, na których wszyscy skupiają uwagę, zapewne stwarzają mniej okazji do osiągnięcia zysku w świecie, w którym szybko się rozchodzi wiedza o najlepszych praktykach. Do dostrzeżenia szerszych możliwości potrzeba szerszego spojrzenia na cały łańcuch.

## Czy jesteś przygotowany na płaski świat?

---

- Jakie są szersze możliwości tworzenia wartości w twoim własnym sektorze?
- Jakie są możliwości zajęcia się usprawnieniami w łańcuchu dostaw poza produkcją lub poza twoją własną podstawową działalnością (czyli zajęcia się „3 miękkimi dolarami”)?
- W jaki sposób wykorzystujesz te możliwości, żeby udoskonalić łańcuch zaopatrzenia?
- Czy możesz przejąć większą część łańcucha?
- Jakie są przeszkody w drodze do przejęcia tych miękkich dolarów?
- Wobec potrzeby spojrzenia na okazje do przejęcia miękkich dolarów w sieci poza twoją podstawową dziedziną działalności, co powinieneś zrobić w następnej kolejności?

# 10

## Sprzedawaj u źródła, budując mosty między marketingiem i operacjami

*Pojawianie się fabryk na wschodzących rynkach często prowadzi do gwałtownego wzrostu rynków konsumpcyjnych. Zaopatrywanie się na tych rynkach może przynosić wiedzę o sprzedawaniu na tych samych rynkach – jeżeli połączy się wiedzę o marketingu z wiedzą o operacjach. W jaki sposób możesz wykorzystać swoją działalność zaopatrzeniową na wschodzących rynkach do rozbudowy przedsiębiorstw działających na rynku konsumpcyjnym? W jaki sposób możesz sprzedawać u źródła twojego zaopatrzenia?*

Kiedy Gerard Raymond w 2003 roku odwiedzał w celach marketingowych miasto Chengdu w głębi Chin, zdumiało go pojawianie się tam rynku konsumpcyjnego. Kobiety przechodzące ulicami były ubrane zgodnie z najnowszą modą. W budowie był nowy dom towarowy. Widać było wszystkie znane marki. Była to wyraźna zmiana. Miasto to jest zlokalizowane w południowo-zachodnich Chinach, na żyznej równinie Chengdu, noszącej w języku chińskim nazwę *Tianfu zhi guo*, co można przełożyć na „rajski kraj” albo „kraj obfitości”. Jednakże na początku XXI wieku Chengdu nie spełniało jeszcze obietnicy zawartej w swojej nazwie (przynajmniej pod względem rozwoju gospodarczego). Miasto to mieści się poza regionami centralnymi i południowymi Chin, w których w największym stopniu następował rozwój rynku. Na tych właśnie regionach skupiał swoją działalność Integrated Distribution Services (IDS), marketingowy, logistyczny i przemysłowy pion Li & Funga. Jednakże w wyniku złożonej przez Raymonda, szefa marketingu IDS na Chiny, wizyty marketingowej w Chengdu, stało się dla niego oczywiste, że to się będzie zmieniać. Chengdu rzeczywiście stawał się krainą obfitości.

Na podstawie tych obserwacji Raymond zwiększył biuro firmy w Chengdu. W ciągu zaledwie 18 miesięcy obroty IDS Marketing w tym regionie wzrosły z poniżej 1 do ponad 10% całości obrotów w Chinach. W ciągu roku wzrost obrotów wyniósł o 286%, znacznie więcej niż wzrost na całym

---

**Firmy zaopatrujące się w Chinach, Indiach albo w innych rozwijających się krajach, w swoich własnych fabrykach lub w ośrodkach obsługi telefonicznej uzyskują niekiedy wiedzę o wschodzących rynkach konsumpcyjnych.**

---

chińskim rynku. Bezpośrednie obserwacje Raymonda w terenie pomogły firmie we wczesnym dostrzeżeniu tej okazji i wykorzystaniu jej. Na wschodzących rynkach szybki rozwój następuje na skutek złożonej interakcji wielu czynników, od budowania infrastruktury do zmian zachodzących u klientów i pojawienia się kilku firm odnoszących sukcesy. Trzeba z bliska zwracać uwagę na to, co się dzieje, żeby dostrzec takie czynniki.

W jaki sposób firmy mogą zdobywać taką bezpośrednią wiedzę? Firmy zaopatrujące się w Chinach, Indiach albo w innych rozwijających się krajach, uzyskują niekiedy wiedzę o wschodzących rynkach konsumpcyjnych w swoich własnych fabrykach lub w ośrodkach obsługi telefonicznej (albo w tych, które należą do ich partnerów w sieci). Jednakże w większości takich firm poszczególne pioniry funkcjonalne są od siebie odizolowane, a zatem nie wykorzystuje się w marketingu wiedzy, uzyskiwanej w działalności operacyjnej. Dzięki bardziej zintegrowanemu spojrzeniu na sprzedaż i na zaopatrywanie się na wschodzących rynkach, firmy mogą zdobyć głęboką wiedzę o rozwoju tych rynków, a następnie wykorzystać ją, żeby sprzedawać tym źródłom.

## Od programowania outsourcingu do sprzedaży generatorów w Indiach

---

General Electric był pionierem w organizowaniu centrów outsourcingu w Indiach. Te działania być może przyczyniły się do późniejszego wzrostu sprzedaży wyrobów, służących do rozbudowy infrastruktury tego kraju. Szybki wzrost gospodarczy Indii stwarza ogromny popyt na generatory energii, na linie kolejowe oraz na inne elementy rozwoju infrastruktury. Wzrost zakupów przez konsumentów samochodów, domowych urządzeń elektrycznych i innych wyrobów prowadzi do dalszego obciążania przestarzałej sieci elektrycznej, systemów transportowych i innych rodzajów infrastruktury. W roku 2006 General Electric sprzedał tam generatory, lokomotywy i inne wyroby wartości 1,2 miliarda dolarów, ponad dwukrotnie więcej niż w poprzednim roku<sup>1</sup>. Dzięki swojej działalności

<sup>1</sup> S. Hamm, N. Lakshman, *The Trouble with India (Kłopot z Indiami)*, „Business Week” 19 March 2007, p. 48-58.

outsourcingowej firma stała się obecna na tym rynku, co umożliwiło jej prowadzenie sprzedaży na rzecz źródła, w którym się zaopatrywała.

IBM rozszerza swoje operacje outsourcingowe w Indiach. W części ma to służyć obsłudze rynku globalnego, ale ma też zaspokoić popyt na rosnącym rynku indyjskim. W latach 1992–2007 IBM zmniejszył zatrudnienie amerykańskich pracowników o 31 000 osób, jednocześnie zwiększając liczebność personelu indyjskiego o 52 000 osób, częściowo, żeby skupić uwagę na tamtejszych rynkach. Jak powiedział w wywiadzie dla „New York Times’a” Michael Cannon-Brookes, wiceprezes ds. rozwoju działalności w Indiach i Chinach, „Indie stanowią epicentrum płaskiego świata”<sup>2</sup>. Powiedział dalej, że IBM może korzystać ze specjalistów zatrudnionych w Indiach do obsługi klientów zarówno na miejscowym rynku, jak i na całym świecie. IBM sprzedaje u źródła.

Microsoft w swoich ośrodkach badawczych w Indiach realizuje projekty przeznaczone na miejscowy rynek; na przykład prowadzi prace nad oprogramowaniem komputerów dla użytkowników, będących analfabetami. Citibank ma 22 000 pracowników w Indiach i zwiększa swój personel w Azji, chociaż oznajmił, że zamierza zredukować lub przenieść 8% łącznej liczby swoich pracowników w skali globalnej. Indie są dla Citibanku źródłem wykwalifikowanych pracowników, ale w kategoriach przychodów są też jego najszybciej rosnącym rynkiem międzynarodowym.

### Burzenie murów między marketingiem a działalnością operacyjną

Nawet w obrębie tej samej organizacji, w zaopatrzeniu oraz w sprzedaży patrzy się na świat przez różne okulary. Kiedy firmy myślą o sprzedaży w skali globalnej, zazwyczaj biorą pod uwagę eksport. Jeżeli jednak firmy prowadzą produkcję w skali globalnej, to mogą także sprzedawać na lokalnych rynkach, wykorzystując swoją wiedzę uzyskaną z rynków zaopatrzeniowych do budowania rynków detalicznych. Problem polega na tym, że pionery operacyjne i usługowe specjalizują się w zaopatrzeniu, specjalnością zaś pionu marketingu są rynki. W typowym wypadku te dwa światy stykają się zaledwie w paru punktach. Niekiedy łatwiej da się powiązać ze sobą firmy w Hongkongu i w Nowym Jorku niż połączyć rozmaite dyscypliny w obrębie tej samej organizacji. Świat może i jest płaski, ale firmy takie nie są. Aby można było wykorzystać synergizm tych dwóch stron biznesu, trzeba je ze sobą połączyć.

Jest wiele przykładów siły uzyskiwanej dzięki budowaniu mostów między światami marketingu i produkcji. C&A, jedna z czołowych firm handlu detalicznego w Europie, od dawna zaopatrywała się w Ameryce

<sup>2</sup> A. Giridharadas, *India's Edge Goes Beyond Outsourcing* (Przewaga Indii wykracza poza outsourcing), „The New York Times” 4 April 2007, p. C-1.



---

**Dzięki działalności zaopatrzeniowej firmy wiele wiedzą o klientach,  
o środowisku prawnym i o potencjalnej konkurencji.**

---

sprzedawaj u źródła, budując mosty między...

Łacińskiej. Wobec nasilonej konkurencji, firma wycofała się z brytyjskiego rynku w 2001 roku i zamiast tego zaczęła skupiać uwagę na wschodzących rynkach<sup>3</sup>. Wykorzystała swoją bazę produkcyjną w Ameryce Łacińskiej do zbudowania rozległej sieci sklepów detalicznych w Brazylii, Argentynie i Meksyku. W roku 1996 otworzyła pierwszych pięć sklepów w Argentynie, a następnie w 1999 roku rozszerzyła działalność na Meksyk, gdzie zamierza do 2009 roku otworzyć 30 sklepów.

Wal-Mart zaopatrywał się w Meksyku, zanim przystąpił tam do sprzedaży detalicznej. W Chinach Wal-Mart rozszerza swoją obecność w handlu detalicznym. Do kwietnia 2007 roku firma miała w 40 chińskich miastach 72 supercentra handlowe, 3 Kluby Sama i 2 sklepy osiedlowe. Ponad 95% towarów w sklepach Wal-Marta w Chinach jest miejscowego pochodzenia; dostarcza je 20 000 dostawców. Wiedza uzyskana z globalnego zaopatrywania się mogła być cenna przy rozwijaniu miejscowego handlu detalicznego. Podobnie, Tesco i Carrefour zaopatrywały się w Europie Wschodniej przed podjęciem tam handlu detalicznego, obsługującego miejscowe rynki.

Dzięki działalności zaopatrzeniowej, firmy wiele wiedzą o klientach, o środowisku prawnym i o potencjalnej konkurencji. Niektórzy z potencjalnych klientów pracują w fabrykach lub zarządzają nimi. W zintegrowany sposób patrzy się na cały łańcuch dostaw w związku z „trzema miękkimi dolarami”; podobnie, firmy mogą wyszukać nowe okazje dzięki bardziej zintegrowanemu spojrzeniu na własne organizacje. Na rynkach, które szybko ewoluują, wiedza marketingowa uzyskana dzięki działaniom zaopatrzeniowym może obejmować pierwsze sygnały o pojawianiu się rynków regionalnych, takich jak Chengdu, albo o nieoczekiwanych zagrożeniach, takich jak spowolnienie produkcji przemysłowej, prowadzących do zmniejszenia zatrudnienia i osłabienia miejscowej gospodarki. Orkiestrator sieci może głównie zajmować się projektowaniem sieci i zarządzaniem nimi w taki sposób, żeby dostarczać wyroby lub usługi klientom w krajach rozwiniętych. Jednakże dzięki szerszemu spojrzeniu – przez skupienie uwagi na rozwoju rynków – firmy mogą wykorzystać swoją wiedzę o krajach, w których prowadzą działalność zaopatrzeniową, do sprzedawania w tych krajach.

Płaski świat prowadzi do większej przejrzystości i do powiązań między kulturami i strefami czasowymi, ale firmy nie powinny przeoczyć

---

<sup>3</sup> [www.answers.com/topic/c-a-5](http://www.answers.com/topic/c-a-5).

okazji do nasilania przejrzystości i powiązań w obrębie własnej organizacji. Opracowanie zintegrowanej strategii sprzedaży i zaopatrzenia może przyczynić się do rozwoju gospodarczego i do rozbudowy opłacalnej działalności biznesowej.

## Okazje powstające na wschodzących rynkach

Rozwijające się kraje są rynkami przyszłości. W roku 2003 Goldman Sachs w przełomowej analizie wskazał, że do roku 2050 gospodarki Brazylii, Rosji, Indii i Chin (BRIC), łącznie przewyższą gospodarki Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Japonii, Niemiec, Francji i Włoch<sup>4</sup>. Jedynie Stany i Japonia będą nadal zaliczać się do sześciu najbogatszych państw. Do krajów BRIC niektórzy dołączają pewne inne rynki, takie jak Meksyk, Republika Południowej Afryki, Europa Wschodnia i Turcja. Ten wzrost doprowadzi do nowego, szybko rosnącego popytu konsumpcyjnego i do zmiany wzorów w wydatkach, co w miarę rozwoju tych rynków spowoduje zmiany w popycie na rozmaite wyroby. Firmy globalne powinny się tym zająć albo stracą okazję do tego, żeby rosnąć wraz z tymi krajami.

Potencjał takiego wzrostu gospodarczego w sektorze handlu detalicznego już się ujawnił w Chinach. W latach 1979–2006 sprzedaż detaliczna na głowę ludności wzrosła o 2685%, ze 185 juanów do 5138 juanów. Przewiduje się, że w latach 2005–2010 odsetek gospodarstw zaliczających się do klasy średniej (o dochodach w przedziale od 7230 do 60 240 dolarów) wzrośnie z 5 do 45%. Łączna sprzedaż detaliczna towarów konsumpcyjnych w 2005 roku osiągnęła wartość 6,7 bilionów juanów, co oznacza dwucyfrowy wskaźnik średniorocznego wzrostu od 2001 roku. Przewiduje się, że sprzedaż detaliczna osiągnie 10 bilionów juanów w 2010 roku, a 20 bilionów w 2020 roku<sup>5</sup>. Jest to ogromna szansa dla firm, które będą umiały z niej skorzystać. Jednakże konkurencja jest silna, a rynki te są nieprzewidywalne, a zatem wykorzystanie takich okazji bynajmniej nie jest sprawą prostą.

<sup>4</sup> G. Sachs, *Dreaming with BRIC: The Path to 2050 (Marzenie wraz z BRICS [Brazylia, Rosja, Indiami, Chinami] – droga do 2050)*, „Global Economic Paper” 2003, No. 99. Grupa G6, utworzona w 1975 roku, została rozszerzona o Kanadę (G7) i Rosję (G8).

<sup>5</sup> *China's Retail Sector, 2005-2006, Part I: Market Developments and Trends (Sektor handlu detalicznego w Chinach, część I: Wydarzenia i trendy na rynku)*, „Li & Fung Research Centre 31” May 2006, p.2.

## Rynki idą za fabrykami

Firmy zaopatrujące się na wschodzących rynkach mogą już znać swoich potencjalnych przyszłych klientów. Robotnicy, właściciele, pomocnicze firmy otaczające fabryki, jednostki realizujące outsourcing i inne przedsiębiorstwa na wschodzących rynkach są początkiem rynku konsumpcyjnego. Rozwój produkcji przemysłowej na wschodzących rynkach przyczynia się do rozwoju rynków konsumentów. Robotnicy fabryczni, z których wielu przeniosło się z okręgów wiejskich, po raz pierwszy mają do dyspozycji pieniądze, które mogą wydawać. Menedżerowie i właściciele fabryk zastanawiają się nad zakupem mieszkań i samochodów. Rozbudowuje się usługowe przedsiębiorstwa, otaczające fabryki. Pojawianie się rynków konsumentów jest przewidywalnym skutkiem rozkwitu przemysłu i wzrostu gospodarczego. Zaopatrzenie może być głównym źródłem informacji o takich wydarzeniach. A nakłanianie fabryk eksportujących, żeby sprzedawały na lokalnym rynku, może być opłacalnym sposobem zaspokajania potrzeb tego rynku.

Możemy zaobserwować rozwój rynków i produkcji przemysłowej w nadmorskich częściach Chin. Zaopatrywanie się w Chinach w wyroby przemysłowe w znacznej części odbywało się w regionie delty Rzeki Perłowej, który obecnie jest jednym z centrów wzrostu rynku detalicznego. Rozwój produkcji przemysłowej poprzedzał rozwój przedsiębiorstw usługowych oraz rozkwit gospodarki konsumpcyjnej i był ich siłą napędową. Zarazem rozkwit produkcji przemysłowej prowadził do wyższych wynagrodzeń, co zmusiło fabryki w regionie Rzeki Perłowej do przejścia na bardziej wyrafinowaną produkcję. Robotnicy, którzy pozostali w tych fabrykach, z reguły byli lepiej opłacani, co zwiększyło ilość pieniędzy wydawanych na rynku detalicznym.

Rozwój przemysłu na wybrzeżu zepchnął prostsze procesy produkcyjne w głąb lądu, gdzie koszty były niższe, lub do innych rozwijających się krajów. Ukończenie w 2005 roku budowy głównych autostrad we wschodnich i centralnych regionach Chin rozszerzyło sieć łańcuchów zaopatrzenia w tym kraju. Oznaczało to także, że w tych regionach pojawiły się nowe źródła dochodów. W taki sposób zasiano ziarno dalszego wzrostu rynków konsumpcyjnych. W roku 2006 produkcja przemysłowa zaczęła docierać do północnych regionów Chin. Oznacza to, że potrzeba będzie przynajmniej paru lat, zanim rozwinie się tam handel detaliczny na poważną skalę. Jednakże z pewnością się rozwinie. A obserwując rozwój zaopatrzenia, firmy mogą rozpoznać okazje związane ze wzrostem rynków.

Chociaż Li & Fung w łańcuchu dostaw tradycyjnie skupiał uwagę na eksporcie z Chin, pojawiają się ogromne możliwości tworzenia łańcuchów

dostaw importowych na rynek chiński (i na inne wschodzące rynki). Z biegiem lat, firma zdobyła umiejętności zarządzania eksportowym łańcuchem dostaw z Chin kontynentalnych i z innych części Azji. Obecnie może wykorzystać te umiejętności i wiedzę o lokalnych warunkach do budowania importowych łańcuchów dostaw, sprzedających towary konsumentom w Chinach, Malezji, Singapurze, Korei i innych częściach Azji. Li & Fung wykorzystał swoją lokalną wiedzę do budowania przedsiębiorstw handlu detalicznego, takich jak sklepy osiedlowe Circle K oraz Toys „R” Us, w Chinach i na innych wschodzących rynkach. Li & Fung zaopatrywał sklepy Toys „R” Us w rozwiniętych krajach w towary wytwarzane przeważnie w Azji; obecnie grupa handlu detalicznego firmy zbudowała ponad 49 punktów sprzedaży detalicznej Toys „R” Us w Chinach, Singapurze, Malezji, Tajlandii, na Filipinach i w innych regionach. Li & Fung założył także swój pierwszy sklep osiedlowy Circle K w 1985 roku, a obecnie ma ponad 300 takich sklepów w Hongkongu, Macau oraz w coraz liczniejszych miejscowościach na terenie Chin. W Korei Li & Fung prowadzi punkty sprzedaży na rzecz firm Ferragamo, Mango i Gant oraz ma jedną z głównych sieci sklepów osiedlowych. W Tajlandii firma prowadzi sklepy na rzecz firm Ferragamo, Calvin Klein Jeans, Country Road, Gant i Billabong.

W niektórych wypadkach sprzedaż *wyprzedza* działalność zaopatrzeniową. Rozwój lokalnych rynków stwarza konieczność prowadzenia produkcji przemysłowej bliżej nich. Na przykład, firma Marcopolo, zlokalizowana w Brazylii, stała się jednym z czołowych światowych producentów autobusów dzięki wejściu na wschodzące rynki. Rozpoczęła eksport w 1961 roku, a dzisiaj jest obecna w ponad 100 krajach. Po wejściu do Portugalii, pojawiła się w Argentynie w 1997 roku, następnie w Meksyku w 1999 roku i w Republice Południowej Afryki w 2001 roku. Odniosła sukcesy dzięki budowie na miejscu obiektów produkcyjnych i odpowiedniej modyfikacji wyrobów na podstawie dogłębnej znajomości miejscowej kultury i potrzeb rynku. Jest to inna droga do rozwoju rynków, ale nawet w takim wypadku współpraca pionów zaopatrzenia i marketingu może przynieść korzyści w operacjach zaopatrzeniowych dzięki wiedzy uzyskanej w marketingu.

## Wykorzystanie okazji przy unikaniu widmowych galerii

---

Jedno z wyzwań na wschodzących rynkach polega na tym, żeby się pojawić ani nie za wcześnie, ani nie za późno. W Chinach od początku obecnego tysiąclecia zbudowano setki galerii handlowych, w przewidy-

---

**Wyzwanie polega na tym, żeby być na fali wzrostu rynku konsumentów, bez nadmiernego jej wyprzedzania i bez pozostawiania daleko za nią.**

---

sprzedawaj u źródła, budując mosty między...

waniu rosnącej zamożności społeczeństwa i pojawiania się klasy średniej. Wiele tych galerii wypełniono towarami wysokiej klasy. Jednakże niekiedy ich rozwój znacznie wyprzedzał krzywą wzrostu, prowadząc do pojawienia się czegoś, co nazwano widmową galerią (*gouwu zhong-zin*)<sup>6</sup>. Galeria Superbrand na przedmieściu Pudong w Szanghaju podupadała, wynajmując zaledwie 45% swoich obiektów, aż do chwili, kiedy przekształcono ją w „galerię ryżu i makaronów” dla klasy pracującej, zwiększając stopień wykorzystania obiektów do 95%. Na rynku, jeszcze nieprzygotowanym na wyroby Gucci’ego, może nadal istnieć popyt na ryż i makarony.

Właściwy wybór czasu ma absolutnie kluczowe znaczenie na wschodzących rynkach. Wyzwanie polega na tym, żeby być na fali wzrostu rynku konsumentów, bez nadmiernego jej wyprzedzania i bez pozostawiania daleko za nią. Proces rozwoju rynku może ulec spowolnieniu w wyniku rozmaitych rodzajów ryzyka i różnych zagrożeń. We wzroście następuje czkawka. Nawet chwilowe spowolnienie może być druzgocące dla firm, które musiały dużo zainwestować, żeby osiągnąć sukces. Firmy muszą trzymać rękę na pulsie takich rynków.

Wydaje się jasne, że Chiny, mające ponad miliard konsumentów, pewnego dnia staną się jednym z najważniejszych rynków konsumpcyjnych na świecie. Jednakże mniej pewne jest to, kiedy i jak ten rynek się rozwinie. Trajektorja wzrostu często jest złożona. Kraj ten ma do czynienia z wyzwaniami gospodarczymi, medycznymi, społecznymi i infrastrukturalnymi. Wzrost pod wpływem polityki wewnętrznej i wstrząsów zewnętrznych często odbywa się skokowo. Jak w Chengdu, nagle mogą się pojawić nieoczekiwane atrakcyjne miejsca. Działalność zaopatrzeniowa może pomóc w unikaniu syndromu widmowych galerii oraz ułatwić uzyskanie wiedzy o wielu siłach napędowych rozwoju rynku, w tym o przepisach i polityce państwa, o ryzyku, o konkurencji, o rynku i o zachodzących na nim przesunięciach, jak to zostanie omówione.

### **Przepisy i polityka państwa**

Polityka państwa bezpośrednio wpływa na wzrost wschodzących rynków, a działalność zaopatrzeniowa może przynieść wiedzę o tym, w jaki sposób zmieniają się przepisy.

---

<sup>6</sup> F. Warner, *The Rice-and-Noodles Mall (Galeria ryżu i makaronu)*, „Fast Company” October 2006, p. 29.

---

**Działalność zaopatrzeniowa może pomóc w unikaniu syndromu widmowych galerii oraz ułatwić uzyskanie wiedzy o wielu siłach napędowych rozwoju rynku, w tym o przepisach i polityce państwa, o ryzyku, o konkurencji, o rynku i o zachodzących na nim przesunięciach.**

---

Na przykład jedenasty plan pięcioletni Chin (na lata 2006–2010) obejmuje inicjatywy, które wywrą istotny wpływ na rozwój rynków wiejskich w wyniku promowania wzrostu rynków poza największymi miastami. Plan przewiduje budowę „nowej socjalistycznej wsi”. W lutym 2005 roku rząd przystąpił do realizacji projektu poprawy wiejskiej infrastruktury handlu detalicznego, „projektu rynku tysięcy wsi i miasteczek”. Jako cel przyjęto stworzenie w ciągu trzech lat wiejskiej sieci handlu detalicznego, obejmującej 70% wsi. Inicjatywa ta zachęciła duże sieci supermarketów i innych sklepów do wchodzenia na tereny wiejskie. Większość z ponad 6000 sklepów nowej chińskiej organizacji handlu detalicznego, Cooperation Joint-Stock Trade Chain Co. Ltd, jest zlokalizowana na wsi. Także niemal połowa z 1600 sklepów Sunong Group mieści się obecnie na wsi.

Chiński rząd, za pomocą polityki podatkowej, bezpłatnej oświaty i ochrony rolnictwa, sponsorował też działania zmierzające do zwiększania konsumpcji w kraju, w którym konsumenci nadal oszczędzają blisko 40% swoich dochodów. Rząd podjął inicjatywę zmierzającą do rozszerzenia stosowania kart kredytowych, co wpłynie na wzory wydatków oraz na rozwój handlu detalicznego w całym kraju.

Zaopatrywanie się w określonym regionie wymaga znajomości miejscowych praw i istniejącego tam przywództwa politycznego. Takie wiadomości mają kluczowe znaczenie przy budowie przedsiębiorstwa, które ma obsługiwać te rynki. Ponadto zaopatrywanie się prowadzi do znajomości przepisów (choć nie zawsze są one takie same w imporcie i w eksporcie) oraz prowadzonych dyskusji politycznych, które będą kształtować środowisko biznesu w przyszłości.

Przyczynianie się do handlu prowadzonego przez dany kraj poprzez eksport stawia też firmy w lepszej sytuacji przy rozwijaniu działalności importowej. Wiele krajów chce pozyskiwać obce waluty, a więc firma eksportująca towary z tych krajów może spotkać się z przychylniejszym traktowaniem jej działalności importowej. Jedną z bezpośrednich korzyści wynikających ze sprzedawania źródła zaopatrzenia jest to, że firmy mogą wykorzystać przychylność władz i waluty obce uzyskane dzięki eksportowi do ubiegania się o korzystniejsze licencje importowe, zwłaszcza w rozwijających się krajach.

## Zagrożenia

Działalność zaopatrzeniowa może przynosić wiedzę o zagrożeniach występujących na poszczególnych rynkach. Na przykład we Wskaźniku nieprzejrzystości (*Opacity Index*) uwzględnia się 65 zmiennych związanych z zagrożeniami występującymi w rozmaitych krajach na świecie. Wskaźnik ten jest precyzyjnym narzędziem służącym do oceny relatywnego ryzyka na rynkach zagranicznych, umożliwiającym menedżerom rozważenie i porównanie rozmaitych rodzajów zagrożeń wynikających z różnych przyczyn, takich jak niejasne systemy prawne, przepisy, polityka gospodarcza, systemy zarządzania korporacjami i korupcja.

Działalność zaopatrzeniowa może przynieść podobne, bardziej precyzyjne i uzyskiwane w czasie rzeczywistym, wiadomości o zagrożeniach występujących w określonych miastach lub regionach. Może też stanowić podstawę systemu wczesnego ostrzegania o zmianach, ewentualnie zwiększających lub zmniejszających takie zagrożenia.

## Znajomość konkurencji

Obecność na rynku przyczynia się do znajomości środowiska konkurencji. W miarę wzrostu, sektor handlu detalicznego w Chinach stawał się bardziej wyrafinowany, nowoczesny i konkurencyjny. Chociaż firmy zagraniczne prowadziły na chińskim rynku bardzo ożywioną działalność, silnie konkurencyjni miejscowi gracze nadal przewodzili w handlu hurtowym i detalicznym. Według danych statystycznych opublikowanych przez Ministerstwo Handlu Chin i przez Chińskie Stowarzyszenie Sieci Handlowych i Fransyz, przychody ze sprzedaży czołowych 100 sieci sklepów w Chinach w 2006 roku wzrosły o 25% w porównaniu z rokiem poprzednim. Tych 100 sieci miało 69 100 placówek w całym kraju i zatrudniało 2,04 miliona osób, o 31% więcej niż w roku poprzednim. Do zrozumienia takich lokalnych graczy, firmom jest potrzebna dogłębna wiedza o miejscowych rywalach, którą można uzyskać dzięki działalności zaopatrzeniowej.

## Szczegółowa wiedza o miejscowych rynkach

Dostosowanie się do miejscowych warunków ma zasadnicze znaczenie w osiąganiu sukcesów na wschodzących rynkach lokalnych. Na przykład firma handlu detalicznego materiałami budowlanymi do remontów mieszkań B&Q zdała sobie sprawę z tego, że rynek dla majsterkowiczów w Chinach jest znacznie bardziej ograniczony niż w krajach zachodnich, i stworzyła możliwości dokonywania zakupów w jednym miejscu, uwzględniając w tym usługi naprawy narzędzi, przycinania drewna, mieszania farb i instalacyjne. Starbucks, zdając sobie sprawę z tego, że chińscy klienci wolą dłużej pozostawać w sklepie, w swoich punktach sprzedaży w Chinach

udostępnił więcej miejsc siedzących i wprowadził menu potraw. Oferuje nawet własne firmowe ciasto księżycowe. W poszczególnych miastach i regionach potrzeba bardziej precyzyjnego dostosowania, z uwzględnieniem miejscowej kultury, dialektów i innych idiosynkrazji istniejących na tych rynkach. Do takiego dostosowania potrzeba dogłębnej wiedzy o rynku, którą częściowo można uzyskać poprzez działalność zaopatrzeniową.

Jak w wypadku wielu wschodzących rynków, Chiny nie są jednym wielkim rynkiem, lecz zbiorem lokalnych rynków. Rynki te różnią się między sobą pod względem dochodów i zachowań konsumentów, gustów, klimatu, stopnia rozwoju infrastruktury, języka, kultury oraz innych czynników. Działalność zaopatrzeniowa może przynosić wiedzę o regionach, w których potencjał wzrostowy jest największy. Podczas gdy regiony miejskie w Chinach stają się zamożne, miliony gospodarstw domowych na wsi żyją w skrajnym ubóstwie. Narodowe Biuro Statystyczne Chin ocenia, że poziom konsumpcji wśród mieszkańców wsi jest opóźniony mniej więcej o dziesięć lat w porównaniu z ich odpowiednikami w miastach. Chińskie rynki są bardzo rozdrobnione, przy czym najszybszy wzrost następuje na wschodnim wybrzeżu, zwłaszcza w delcie Rzeki Perłowej (w tym w Kantonie i Shenzhenie), delcie Jangcy (w Szanghaju) i w regionach Pekinu (chińskie Beijing-Tianjin-Hebei). W samej prowincji Guangdong detaliczna sprzedaż wyrobów konsumpcyjnych w 2006 roku miała wartość 911 miliardów yuanów, co stanowiło niemal 12% łącznej sprzedaży detalicznej w całych Chinach. Z drugiej strony sprzedaż detaliczna na głowę ludności w Guizhou była dość anemiczna – wynosiła mniej niż jedną czwartą tej w Guandongu i mniej niż jedną dziesiątą sprzedaży w Pekinie. Wiele tych regionów funkcjonuje jako aktywne źródła zaopatrzenia, a więc obecność na ich obszarze może przynieść wiedzę o zróżnicowanym tempie wzrostu rynków.

### Przesunięcia na rynkach

Przy gwałtownym wzroście, wschodzące rynki wciąż ulegają zmianom. Działania zaopatrzeniowe mogą przynosić wiadomości o szybkości i kierunkach takich zmian. W miarę nasycania miast chińskich najwyższego szczebla, pole walki przeniosło się do miast drugiego i trzeciego rzędu, takich jak Chengdu, Tianjin, Quingdao, Shenyang i Nanjing. Fuzje i przejęcia doprowadziły do szybkiego wzrostu i do konsolidacji sektora handlu detalicznego.

W miarę dojrzewania rynków, zachodzą możliwe do przewidzenia przesunięcia w konsumpcji. Klienci stają się bardziej świadomi i wybredni. Wydają więcej na dobra trwałe i na usługi. Wydają na oświatę i na samodoskonalenie, na jedzenie w restauracjach, na mieszkania, na telekomunikację i na podróże. W miarę wzrostu dochodów i coraz szybszego tempa życia, konsumenci, którym wciąż brakuje czasu, wymagają większych udogodnień. W większym też stopniu zwracają uwagę na środo-



wisko naturalne. Specjaliści do spraw marketingu powinni wypatrywać takich przesunięć we wzorach wydatków i kształtować swoje inicjatywy odpowiednio do danego etapu rozwoju rynku.

Przy rozpoznawaniu przyszłych rynków, firmy powinny spojrzeć na elitarny poziom swoich klientów – właścicieli i menedżerów przedsiębiorstw – z których rynek początkowo mógłby się składać. Powinny jednak spojrzeć także poza segmenty o wysokich dochodach. W przeszłości firmy mogły stosować regułę 80/20, skupiając się na tych 20% klientów, którzy przynoszą 80% zysków. Jednakże na silnie konkurencyjnych rynkach nie mogą pomijać pozostałych 80% rynku. Na rynkach rozwijających się i wschodzących tych 80% obejmuje też robotników fabryk. Ten segment może dzisiaj przynosić jedynie małą część przychodów, ale w miarę dalszego wzrostu dochodów stanie się rynkiem podstawowym.

Chociaż początkowo większość sprzedaży w sklepach osiedlowych Circle K Li & Funga odbywała się na wyrafinowanych rynkach miejskich Hongkongu, gdzie znajdowało się około 250 tych sklepów, to jednak przyszłość należy do mniej zamożnych rynków Chin. Firma gwałtownie rozszerza działalność na tym terenie, na którym do 2006 roku zorganizowała około 50 sklepów. Niektóre z nich są inwestycjami na przyszłość. Firmy powinny przystąpić w bardziej wiejskich regionach do budowania sieci, które będą gotowe za pięć czy dziesięć lat, kiedy rynek ten bardziej się rozwinie. Takie długie wyprzedzenie przy podejmowaniu operacji i zdobywaniu reputacji wymaga dobrej znajomości dzisiejszej sytuacji tych rynków oraz tego dokąd zmierzają; znajomości, którą może przynieść działalność zaopatrzeniowa.

Obecność na rynku w mniejszych miastach i w regionach wiejskich wymaga szczegółowego zrozumienia tych rynków i zdolności wczesnego odczytywania sygnałów o ich rozwoju; jednakże może zapewnić firmom przewagę nad konkurentami w tych regionach. Te mniejsze rynki mogą także stwarzać możliwości sprawdzenia nowych koncepcji bez ryzyka związanego z eksperymentowaniem na drogich i wysoce konkurencyjnych rynkach miejskich. Można stosować taką strategię „od zewnątrz do wewnątrz” do wprowadzenia nowych koncepcji lub marek na mniej zatłoczonym rynku; następnie, jeżeli strategia ta okaże się skuteczna, może pomóc w przeniesieniu się do większych miast.

Przykładowo, Li & Fung pomógł pewnej europejskiej firmie w zbudowaniu luksusowego centrum odnowy biologicznej w Chengdu. Taki nowy obiekt mógłby pozostać niezauważony w Szanghaju, wobec wielu istniejących tam podobnych zakładów, ale na miejscowym rynku błyszczał jak klejnot. Ponadto znacznie niższe były koszty nieruchomości i inne. Jeżeli ta koncepcja i marka osiągnie sukces, można ją będzie później przenieść na rynki miejskie. Jednakże strategia taka jest skuteczna jedynie pod warunkiem, że w obydwu lokalizacjach istnieją takie same albo podobne

segmenty rynku. Te mniejsze rynki służą jako laboratorium do opracowania nowych wyrobów i marek. Obecność na dużą skalę w takim kraju, jak Chiny, w tym zwłaszcza na rynkach drugiego lub trzeciego rzędu, umożliwia takie eksperymentowanie.

## Łączenie różnych światów

---

Historia sprzedawania u źródła nie jest zawsze tak uporządkowana, jak mogłoby się wydawać. Można by sądzić, że klienci stoją przed swoimi fabrykami w Chinach z wyciągniętą ręką, aby uzyskać towary na swój krajowy rynek. Nie jest tak w dzisiejszym świecie przepisów i systemów podatkowych. Ze względu na to, że dzięki produkcji eksportowej uzyskuje się szczególne ulgi podatkowe, producenci niekiedy niechętnie prowadzą sprzedaż swoich wyrobów na krajowych rynkach w obawie, że narazi ich to na opodatkowanie także prowadzonej przez nich znacznie większej sprzedaży eksportowej.

Przepisy i struktury podatków doprowadziły do zawilości w łańcuchu dostaw na takich wschodzących rynkach. Na przykład, wiele zabawek produkowanych w chińskich fabrykach do sklepów Toys „R” Us w Chinach najpierw eksportuje się do Hongkongu. Następnie reimportuje się je do Chin ponosząc znaczne koszty. Mogłoby się wydawać, że nie ma sensu przewożenie pluszowego misia z fabryki w Szanghaju do Hongkongu, a następnie z powrotem do sklepu położonego o parę mil od fabryki, w której go wyprodukowano. Jednakże takie zawiłe ścieżki są rzeczywistością naszego współczesnego świata. Chociaż świat staje się płaski, przepisy regulujące globalny handel są nadal równie wyboiste, jak powierzchnia Księżyca, jak to omówimy w rozdziale 11. Jednakże nawet w takich wypadkach wiedza zdobyta dzięki zaopatrzeniu może wyczulić firmy na przepisy i ograniczenia, które mogą wpływać na ich działalność w sprzedaży.

Te labirynty przepisów często nie są najważniejszą przeszkodą w sprzedawaniu u źródła. Często jedną z najistotniejszych barier są lenna istniejące w większości wielkich organizacji. Dzięki przetrucaniu mostów między takimi silosami i łączeniu rozmaitych części firmy, operacje zaopatrzeniowe mogą stworzyć okienko do sprzedawania na wschodzących rynkach. To prowadzi do pozytywnej spirali, w której zwiększanie zakupów zaopatrzeniowych przyczynia się do rozwoju rynków detalicznych. Im bardziej rozbudowuje się operacje zaopatrzeniowe w określonym kraju lub regionie, tym więcej konsumenci będą mieli pieniędzy na zakup wyrobów i usług. Im więcej konsumenci wydają, tym dany region przyciąga więcej nowych firm i tym bardziej rośnie gospodarka. Na wschodzących rynkach zaopatrzenie i sprzedaż są integralnie ze sobą połączone.

Firmy muszą zapewnić łączność między własnymi pionami operacyjnymi i marketingowymi oraz innymi dziedzinami funkcjonalnymi, żeby mogły wykorzystać okazje i stawić czoła zagrożeniom związanym ze sprzedawaniem u źródła.

## Czy jesteś przygotowany na płaski świat?

---

- Jakie okazje stwarzają twoje operacje zaopatrzeniowe do rozwijania sprzedaży na wschodzących rynkach?
- Gdzie pojawią się twoje kolejne wielkie okazje rynkowe? W jaki sposób mógłbyś je wykorzystać?
- W jaki sposób możesz mierzyć tempo rozwoju wschodzących rynków konsumpcyjnych, aby uniknąć przesadnego wyprzedzenia krzywej wzrostu?
- Jakie są przeszkody na drodze do przerzucania mostów między funkcjonalnymi silosami w twojej organizacji?
- Wobec potrzeby przerzucania mostów między silosami i sprzedawania u źródła, co powinieneś zrobić w następnej kolejności?



## CZEŚĆ CZWARTA

# WNIOSKI DOTYCZĄCE POLITYKI I PRAKTYKI

*Z pojawiania się płaskiego świata wynikają wnioski  
dla polityków i dla menedżerów, którzy muszą  
w tym świecie działać.*

# 11

## Polityka: budowanie biznesu bez granic w świecie państw narodowych

*Współczesny łańcuch dostaw jest aparatem o dużej efektywności, mogącym poruszać się z bezprecedensową sprawnością i precyzją. Jednakże przepisy rządzące naszym światem wznoszą grzbiety gór, spowalniające doskonalenie łańcuchów dostaw, albo lokalne tunele i autostrady, stwarzające przywileje dla niektórych regionów. W jaki sposób należy zmieniać politykę w płaskim świecie? Co liderzy biznesu powinni wiedzieć o polityce, żeby umieli się poruszać po tym wyboistym i zmieniającym się terenie?*

Li & Fung niegdyś zaopatrywał się w kurtki w fabryce na jednym ze wschodzących rynków, w okresie panującego tam poważnego kryzysu gospodarczego oraz głodu. Ustalono, że płatność zostanie zrealizowana w drodze akredytywy bankowej. Menedżerowie w Hongkongu otrzymali e-mail od szefów fabryki. Prosilili oni Li & Funga, żeby cofnął akredytywę. Nie interesowały ich pieniądze. W tym środowisku pieniądze były bezwartościowe, ponieważ nie można było za nie kupić jakiegokolwiek żywności. Szefowie fabryki przysłali listę żywności i artykułów codziennego użytku – głównie ryżu, mąki i konserw – które chcieli otrzymać zamiast pieniędzy. Żywność przesłano w kontenerze, do którego po opróżnieniu załadowano odzież do wysłania. Szefom fabryki zależało na tym, żeby uchronić swoich pracowników i ich rodziny od głodu. Handel międzynarodowy dosłownie umożliwił im przeżycie.

Polityka handlowa może niekiedy sprawiać wrażenie koncepcji abstrakcyjnej, jednakże handel globalny wywiera realny wpływ na życie wielu ludzi i na ekonomiczny postęp w poszczególnych krajach. Jak w tym przykładzie, może nawet wpływać na sprawy życia i śmierci. Niestety, jak było w przypadku głodujących robotników fabryki, interesy polityczne i gospodarcze często prowadzą do wyników suboptymalnych. Interesy partykularne stają się czymś ważniejszym niż praktyczna działalność biznesowa, polegająca na zrozumieniu popytu klientów, na zaspokojeniu

tego popytu za pomocą możliwie najlepszych wyrobów po najniższej cenie i na tworzeniu wartości w tym procesie.

Głównym przedmiotem troski liderów biznesu w płaskim świecie jest to, w jaki sposób zaprojektować możliwie najlepszy łańcuch dostaw i najlepszą możliwą sieć, żeby dostarczać najlepsze produkty po najlepszej cenie. Jednakże tę pracę komplikują złożone i wielowarstwowe przepisy i ograniczenia. Te wypaczenia, które kształtują teren biznesu, wywierają ogromny wpływ na sieci i łańcuchy, tworzone przez przedsiębiorstwa. Liderzy biznesu, zwłaszcza ci, którzy są zaangażowani w orkiestrację sieci, powinni rozumieć ten zmieniający się teren i siły, które go kształtują.

## Nowe jedwabne szlaki

Na topograficznej mapie Chin, rozłożonej na stole konferencyjnym w biurze Li & Funga w Hongkongu, wyraźnie widać mądrość starożytnego Jedwabnego Szlaku. Klasyczną drogę handlową wiodącą z Chin ograniczała geografia fizyczna. Posługując się wielbłędami i końmi, przewożono na zachód od oazy do oazy jedwab, porcelanę i inne towary przez rozległe pustynie, kręte doliny i przełęcze. Sam Hongkong w dużym stopniu zawdzięcza własną pozycję globalnego centrum handlowego geograficznemu położeniu najlepszego portu głębokowodnego w południowych Chinach. W dawnych latach Jedwabny Szlak był najlepszą drogą przez świat, cechujący się ogromnymi odległościami i bardzo trudną logistyką. W tamtym świecie geografia była równoznaczna z przeznaczeniem.

Dzisiaj podstawowe wyzwanie w prowadzeniu handlu czy jakiegokolwiek innej globalnej działalności biznesowej dotyczy tego samego – wiązania towarów z klientami. Gdzie firmy mogą wyszukać najlepsze produkty na świecie? W jaki sposób można dostarczyć klientom odpowiednie wyroby w odpowiednim czasie i po odpowiedniej cenie? Jakie są najlepsze trasy przez ten świat? Ścieżki wiodące przez dzisiejszy świat są bardziej płynne. Chociaż towary pochodzące z delty Rzeki Perłowej w Chinach nadal w większości dostarcza się światu przez port morski w Hongkongu, to jednak coraz znaczącą część (obecnie 34% ich wartości) dostarcza się drogą lotniczą. Port morski można zbudować tylko na wybrzeżu, natomiast port lotniczy można zbudować niemal wszędzie. Nawet ogromne odległości, dzielące fabryki w Azji od sklepów detalicznych w Ameryce Północnej lub w Europie, mają obecnie mniejsze znaczenie. Informacja przepływa błyskawicznie. Towary przepływają szybko. Góry i doliny mają mniejsze znaczenie. Geografia nie jest już przeznaczeniem.

### Prawne góry i autostrady

Podczas gdy geografia fizyczna straciła na znaczeniu, inne ograniczenia – w tym zwłaszcza przepisy prawne – kształtują nowy globalny teren biznesu. Przepisy i umowy handlowe niekiedy wznoszą góry blokujące handel (poprzez kwoty, zabezpieczenia i inne ograniczenia). Przepisy i umowy handlowe mogą także budować tunele albo autostrady (dzięki preferencyjnym umowom dwustronnym między dwoma krajami) ułatwiające handel (przykłady przedstawiamy w tabeli 11.1). W ich wyniku powstaje zlepek zmieniających się przepisów wielostronnych i lokalnych. Podobnie jak kupcy w przeszłości musieli znać Jedwabny Szlak, liderzy biznesu muszą znać te nowe jedwabne szlaki i siły, które je kształtują.

**Tabela 11.1.** Góry i autostrady

Góry	Autostrady
Ograniczenia antydumpingowe i zabezpieczenia nakładane na chiński eksport (np. europejskie podatki antydumpingowe nakładane na buty produkowane w Chinach albo przeciwdziałanie w Stanach Zjednoczonych importowi papieru z Chin)	NAFTA: Stany Zjednoczone, Kanada i Meksyk
Wymagane w Meksyku i Brazylii licencje na import towarów z Chin	Qualifying Industrial Zone (QIZ, kwalifikująca strefa przemysłowa); umowa między Stanami, Izraelem, Egiptem i Jordanią, umożliwiająca bezcłowy dostęp do rynków w Stanach
Mechanizmy WTO (Międzynarodowej Organizacji Handlu) zapobiegające gwałtownemu wzrostowi importu, w ramach których wprowadzono system kwot na eksport tekstyliów z Chin, chociaż dla pozostałych części świata zniesiono system kwot w 2005 roku	Umowa o wolnym handlu zawarta w 2007 roku między Stanami Zjednoczonymi i Koreą Południową.

Globalne kwoty handlowe i zabezpieczenia oznaczają, że niekiedy opłaca się przetrzymywanie wyrobów tam i z powrotem przez granice w trakcie ich wytwarzania. Na przykład, chociaż produkcja określonej odzieży w całości w Zhuhai w Chinach południowych miałaby sens ekonomiczny, przepisy powodują, że odzież ta w trakcie procesu produkcyjnego wędruje tam i z powrotem między Zhuhai i Macau. Tkaninę farbują się i kroją w Zhuhai, a następnie przewozi do Macau do „istotnego montażu” (na



---

**Podczas gdy fizyczne łańcuchy górskie powstawały w trakcie wielu tysiącleci, nowe góry i tunele tworzone przez przepisy i politykę w nowoczesnym świecie mogą się zmienić w ciągu kilku dni czy miesięcy.**

---

przykład przyszywania rękawów bluzki), co jest podstawą do uznania Macau za kraj pochodzenia. Bluzka wraca następnie do Zhuhai, gdzie wykonuje się prace wykończeniowe, haftuje, pierze, prasuje, przywiesza cenę i pakuje przed wysłaniem, na krótko, do Macau do odprawy celnej. Jest to droga długa i kręta, mająca sens jedynie z punktu widzenia zawilego labiryntu prawnych barier.

Nowe jedwabne szlaki globalnego biznesu są znacznie mniej trwałe niż drogi handlowe z przeszłości. Podczas gdy fizyczne łańcuchy górskie powstawały w trakcie wielu tysiącleci, nowe góry i tunele tworzone przez przepisy i politykę w nowoczesnym świecie mogą się zmienić w ciągu kilku dni czy miesięcy. To znaczy, że droga, która jest jasna w dniu dzisiejszym, może zostać nazajutrz zamknięta, a zamiast niej pojawia się nowa w jakimś innym miejscu. Stary Jedwabny Szlak trwał przez całe pokolenia, nowe jedwabne szlaki mogą zaś ulegać przekształceniu z dnia na dzień.

Ze względu na to, że umowy handlowe mogą szybko ulegać zmianie, firmy muszą nieustannie monitorować zmieniające się warunki i dostosowywać się do nich. To zwiększa koszty produkcji, a w ostatecznym rachunku płacą za to konsumenci – często ci sami, których stanowiska pracy te przepisy rzekomo mają chronić.

### **Narastająca złożoność i układy dwustronne**

Nowa geografia jest nie tylko złożona, ale często jest też znacznie trudniejsza do wytyczenia, zwłaszcza w erze umów dwustronnych. Formalne kwoty i wysokie cła były niegdyś najbardziej widocznym rodzajem barier w światowym handlu. Obecnie, chociaż formalne kwoty i wysokie cła zostały zredukowane lub wyeliminowane, globalne boisko gry jest kształtowane w sposób bardziej subtelny i fragmentaryczny. Ułatwia się lub spowalnia handel przez pajęczynę doraźnych umów dwustronnych między poszczególnymi krajami. Kwoty zostały zlikwidowane, ale nadal wprowadza się zabezpieczenia mające zapobiegać „wyrządzaniu szkód” przez niektóre kraje, takie jak Chiny, przemysłowi innych krajów członkowskich WTO (World Trade Organization, Światowa Organizacja Handlu). Powstanie bloków handlowych, takich jak NAFTA (ang. *North American Free Trade Agreement*, układ o wolnym handlu w Ameryce Północnej) i Unia Europejska również wywołało zniekształcenia w płaskim świecie. W odróżnieniu od umów wielostronnych, które tworzą jaśniejsze i bardziej „wyrównane boisko gry” dla wszystkich, takie dwustronne umowy

---

Pajęczyna doraźnych umów dwustronnych między poszczególnymi krajami kształtuje w sposób bardziej subtelny i fragmentaryczny dzisiejsze globalne „boisko gry”.

---

i zabezpieczenia przyczyniają się do wyboistości płaskiego świata i do pojawiania się na nim mgły. Bilateralizm zniekształca przepływ towarów, wznosi bariery, wywołuje tarcia, ogranicza elastyczność i podnosi ceny.

Motywacją do większości takich dwustronnych umów nie jest zdrowa myśl ekonomiczna; są one raczej zawierane głównie ze względów politycznych. Stany Zjednoczone nagradzają swoich sprzymierzeńców, takich jak Egipt, korzystnymi umowami handlowymi, które w efekcie tworzą gładką autostradę między zainteresowanymi krajami, pozostawiając inne na bocznych drogach. Natomiast restrykcje w handlu, piętrzące góry na drogach, są wymierzone w określone kraje, przede wszystkim jako sankcje za działania polityczne, militarne albo gospodarcze.

Złożoność tych krzyżujących się umów dwustronnych, pozbawionych jakiegoś centralnego planu, doprowadziła do tego, co eksperci w sprawach handlu nazywają „efektem miski ze spaghetti”. Firmy ponoszą ogromne koszty i mają wiele trudności z samym tylko śledzeniem na bieżąco wszystkich regulacji. W małych firmach jest to niemal niemożliwe. Dwustronne umowy powodują, że biznes działa w sposób suboptymalny. Firma może zaprojektować najlepszy łańcuch dostaw na świecie, ale musi go następnie modyfikować, żeby móc przebrnąć przez labirynt umów dwustronnych i innych ograniczeń.

Nie istnieje żaden doskonały rynek. Zawsze ujawniają się pewne tarcia, a wobec istnienia organizacji globalnych i krajowych przepisów, w płaskim świecie pojawi się wiele wybojów. Powinniśmy unikać błędów tych teoretyków rynków finansowych, którzy wyznają teorię doskonałego rynku. Nie uwzględniają oni tego, że funkcjonują systemy i decyzje bardzo ludzkie, wywierające znaczny wpływ na rynki. Mamy do czynienia ze światem, który nie jest w pełni płaski.

Siły polityczne z determinacją działają na rzecz utrzymania wyboistości świata, spiętrzając nowe pasma górskie oraz budując tunele i autostrady dla uprzywilejowanych partnerów handlowych.

## Przewaga konkurencyjna krajów

---

Koordinowanie sieci rzuca wyzwanie tradycyjnej myśli o przewadze konkurencyjnej firm i krajów. Według przełomowej pracy ekonomisty Davida Ricardo, konkurencyjna przewaga określonego kraju wynika z wy-

---

**Siły polityczne z determinacją działają na rzecz utrzymania wyboistości świata, spiętrzając nowe pasma górskie oraz budując tunele i autostrady dla uprzywilejowanych partnerów handlowych.**

---

specjalizowanych zasobów, które nie są w pełni mobilne (są lepkie) i nie da się ich łatwo naśladować. Jednakże w płaskim świecie wiedza i inne zasoby są w coraz większym stopniu mobilne i łatwiejsze do naśladowania. Specjalizacja nadal zachowuje znaczenie, ale większego znaczenia w zdobywaniu przewagi i tworzeniu wartości nabiera integracja. Jak w wypadku przedsiębiorstw, zdolności będą własnością danego kraju niekoniecznie są równie ważne jak zdolności, do których kraj ten *może się podłączyć*. Ma to konsekwencje dotyczące działań politycznych, projektowanych na rzecz ochrony lub utrzymania przewagi konkretnych krajów.

Jeżeli przewagę uzyskuje ten, kto integruje, czy prawo przewagi konkurencyjnej, sformułowane przez Ricarda, przestaje obowiązywać w płaskim świecie? Jak na razie jest to dość hipotetyczne pytanie. Pajęczyna przepisów państwowych w poszczególnych krajach jest siłą, działającą przeciwko spłaszczaniu się świata. Jak wskazuje ekonomistka Pietra Rivoli w opisie podróży po globalnym przemyśle odzieżowym w swojej książce *The Travels of a T-Shirt in the Global Economy (Podróże podkoszulka w gospodarce globalnej)*, globalny przemysł odzieżowy nie jest wolnym rynkiem; od subsydiowanych upraw bawełny na polach Teksasu do fabryk odzieżowych w Chinach, przepisy napędzają łańcuch dostaw w większym stopniu niż siły rynkowe. Rivoli pisze: „Istotą opisaney przeze mnie historii życia podkoszulka są raczej polityczne reakcje na rynki, polityczna ochrona przed rynkami i polityczne angażowanie się w rynki niż konkurencja na rynkach”<sup>1</sup>. Zauważa ona, że być może jedyny prawdziwy rynek znajduje się na końcu drogi, w sprzedaży używanych podkoszulków rozwijającym się krajom.

### Demokratyzacja handlu

Jak o tym wie każdy inwestor, niesprawność rynku jest przyczyną pojawiania się okazji. Orkiestrator sieci, taki jak Li & Fung, dysponujący elastycznymi sieciami globalnymi, w gruncie rzeczy zajmuje dobrą pozycję do wykorzystania zmieniających się granic w świecie umów dwustronnych. Przy silnej globalnej sieci dostawców, orkiestrator ma przewagę w reagowaniu na nieprzewidywalne zmiany w przepisach. Jednakże podobnie jak w sytuacji, kiedy nie ma wolnych rynków, przy braku

---

<sup>1</sup> P. Rivoli, *The Travels of a T-Shirt in the Global Economy (Podróże podkoszulka w globalnej gospodarce)*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2006.

prawdziwie płaskiego świata zwiększa się złożoność i niesprawność całego biznesu globalnego. W długim okresie, w miarę spłaszczania się świata wygrają wszyscy.

Prawdziwie płaski świat prowadzi do demokratyzacji handlu. Każdy kraj i każda firma może wnieść swój wkład odpowiednio do swoich umiejętności i zdolności, rozwijając własną przewagę konkurencyjną. Taka demokratyzacja oznacza, że małe firmy, dysponujące ograniczonym kapitałem, mogą odnosić sukces jako części składowe szerszej sieci. Globalizacja ma ogromną wartość dla krajów i firm, które w niej uczestniczą, jednakże kształt globalnego boiska gry wpływa na głębię i podział wynikających z niej korzyści. Wielostronność prowadzi do tworzenia wartości i do demokratyzacji gospodarki globalnej. Każdy znajdzie w niej miejsce dla siebie. System bilateralny tworzy dyskryminujące oligarchie, wskazujące każdemu gdzie jest jego właściwe miejsce. Chociaż system ten może stwarzać na krótko okazje dla firm, które potrafią omijać takie przeszkody, w sumie prowadzi do suboptymalizacji łańcuchów dostaw. W ostatecznym rachunku przynosi to szkody wszystkim.

Przedsiębiorstwa nie powinny być zmuszane do wymyślania systemów umożliwiających im uzyskanie prawa do preferencyjnego traktowania na podstawie „przepisów dotyczących kraju pochodzenia”. Zamiast tego pytanie powinno brzmieć: „Jaki jest optymalny sposób dostarczenia najlepszego wyrobu odpowiedniemu klientowi w odpowiednim czasie i po odpowiedniej cenie?” To jest jedyna rzecz, o którą orkiestrowanie sieci powinni się troszczyć. Dlaczego mieliby się martwić o „istotne przekształcenie wyrobu”? Decyzje powinny być podejmowane jedynie na podstawie rachunku ekonomicznego. Aby reżim handlu światowego w przyszłości odzwierciedlał realia ekonomiczne i umożliwiał stosowanie nowoczesnej strategii biznesu, potrzebna nam jest jedna, nadrzędna, wielostronna struktura handlu. Możemy mieć albo płaski świat, albo zbieraninę krzyżujących się pasm górskich i tuneli.

Politycy powinni wnikliwie przyjrzeć się skutkom i konsekwencjom bilateralizmu, a liderzy biznesu powinni ich do tego zachęcać. Wielostronny system handlu światowego stwarza nam największą nadzieję przy zajmowaniu się szeroką gamą zagadnień, takich jak dostęp do rynków, celne i pozacelne przeszkody w handlu, handel usługami i ułatwienia w handlu. W odniesieniu do dostępu do rynków i do cel, rozwiązania wielostronne pomogą nam w optymalizowaniu sprawności złożonych przepływów przez granice, będących wynikiem rozproszenia produkcji przemysłowej.

Na świecie jest mnóstwo granic, a wszystkie są strzeżone i kontrolowane. Firmy muszą wyszukiwać sposoby przejścia lub obejścia tych ograniczeń i zmieniać się w miarę zmian w przepisach. Chociaż zrobiono wielkie kroki na drodze do liberalizacji polityki handlowej, jedną

z największych przeszkód w realizacji potencjału orkiestracji sieci i okiełznania płaskiego świata jest otoczenie polityczne i ekonomiczne, niedostosowane do tego nowego modelu. Istniejące systemy działają na rzecz ochrony przeciętności i zwiększania kosztów.

### Decydowanie gdzie prowadzić grę

Płaski świat sieci stwarza poszczególnym krajom okazję do opracowania precyzyjnie dostrojonych strategii, gdzie powinny prowadzić grę. Swojego czasu w poszczególnych krajach zmierzano do rozwoju całych sektorów przemysłu – na przykład samochodowego albo półprzewodników. W świecie sieci władze mogą współpracować z firmami przy podejmowaniu decyzji, jakie procesy mogłyby stanowić z ich strony najlepszy wkład w globalne łańcuchy dostaw. Na przykład, w Tajlandii rząd zachęcił tajski przemysł samochodowy do wyszukania nisz w globalnym łańcuchu dostaw, w których mógłby najbardziej zwiększać wartość. Obecnie w całej Tajlandii mówi się o globalnym łańcuchu dostaw i o tym, na których procesach w tym łańcuchu Tajlandia powinna się skupiać. Tajlandia szuka sposobów włączenia swoich mocnych stron do globalnych łańcuchów dostaw. W połączonym świecie, poszczególne kraje coraz częściej podejmują decyzje dotyczące konkretnej wizji lub strategii, gdzie mają konkurować w takim świecie. Czy określony kraj stanie się ośrodkiem przemysłowym, jak Chiny, czy też stanie się centrum finansowym, jak Dubaj?

Do wspomagania decyzji o tym, gdzie prowadzić grę, rządy mogą inwestować w badania, edukację i inne dziedziny, aby wzmocnić konkretne zdolności. Przewiduje się, że wraz z przystąpieniem Chin do WTO, zwiększenie inwestycji zagranicznych doprowadzi do powstania tam wielu okazji na rynku. Te będą dodatkowo zachęcać zarówno miejscowe, jak i zagraniczne przedsiębiorstwa do zaopatrywania się w Chinach. Już powstały pewne regionalne skupiska w niektórych sektorach, takich jak przemysł komputerów osobistych czy urządzeń elektrycznych. Te skupiska cechują się szerokim wachlarzem powiązań poziomych i pionowych, umożliwiających produkcję w Chinach komponentów, takich jak kompresory i mikroprocesory.

Rządy mogą też wspierać dynamiczne i elastyczne struktury organizacyjne i inicjatywy. Krokiem w tym kierunku są podejmowane w Chinach pilotowe przedsięwzięcia, takie jak przyznawanie pracownikom opcji zakupu akcji lub udziałów w ich firmach. Takie systemy zachęt mogą powiązać wynagrodzenie członków zarządu i pracowników z ich całkowitą efektywnością i z rozwojem przedsiębiorstwa w przyszłości. W tym wypadku chodzi o to, żeby pracownicy skupiali uwagę na zwiększaniu wartości swoich firm w długim okresie, zamiast zajmować się jedynie zyskami krótkoterminowymi. Na koniec, przywódcy państwa mogą zachęcać

do doskonalenia jakości produktów i do stosowania nowych technologii oraz mogą rozpowszechniać oświatę, żeby zapewnić dopływ wykwalifikowanych pracowników.

### **Kraj pochodzenia – potrzeba nowego języka**

Nawet sam język handlu globalnego został zaprojektowany z myślą o innym świecie. Łańcuchy dostaw, które powstały w tym płaskim świecie, nie poddają się prostym metodom kategoryzacji handlu. Przepisy i analizy dotyczą szczebla krajowego, natomiast biznes ma charakter globalny. Weźmy pod uwagę koncepcję kraju pochodzenia. Co ona oznacza, jeżeli dany wyrób jest wytwarzany w wielu krajach? Czy sweter staje się swetrem wtedy, gdy strzyże się owce? Gdy przędzie się włóczkę? Gdy splata się ją w odpowiedni kształt? Gdy się to farbuje? Gdy łączy się poszczególne części swetra? Gdy przyszywa się ostatni guzik? Te etapy produkcji mogą się odbywać w różnych krajach, a więc koncepcja kraju pochodzenia staje się dość problematyczna. Ze względu na to, że zazwyczaj (choć nie zawsze) kraj pochodzenia jest wyznaczany przez końcowe procesy, a Chiny często znajdują się na końcu takiego rozproszonego procesu produkcyjnego, mają one ogromną nadwyżkę w obrotach ze Stanami Zjednoczonymi i innymi częściami świata, zaś każdy z krajów ASEAN (ang. *Association of South East Asian Countries*, Stowarzyszenie Krajów Azji Południowo-Wschodniej) dostarczających części w tym procesie ma rosnącą nadwyżkę w obrotach z Chinami. Różne kraje importujące często stosują odmienne przepisy dotyczące kraju pochodzenia, na ogół określanego według tego, gdzie następuje „istotne przekształcenie” (na przykład tam, gdzie wszywa się rękawy do koszuli, ale nie tam, gdzie przyszywa się guziki).

Kiedy przenosi się uwagę z konkurencji między firmami na konkurencję między poszczególnymi rozproszonymi sieciami dostaw, musimy zmienić sposób, w jaki patrzymy na ten świat i jakie wprowadzamy w nim reguły. Należy ponownie rozpatrzeć koncepcje, takie jak „istotne przekształcenie” i kraj pochodzenia. Potrzeba nam nowego języka, który odpowiadałby realiom rozproszonej produkcji przemysłowej.

## **Samochody Ferrari na polnych drogach**

---

Nowoczesne łańcuchy dostaw i systemy logistyki stały się ogromnie sprawne. Idealnie biorąc, przypominają precyzyjnie wyregulowane samochody Ferrari, pędzące po autostradach płaskiego świata. Na tych płaskich drogach mogą jechać szybciej i osiągać więcej niż łańcuchy dostaw z przeszłości. W rzeczywistości jednak, te Ferrari są zmuszane do jazdy po polnych drogach i do przekraczania pasm górskich, w których jest niewiele przełęczy i tuneli.

Sieci handlowe przyczyniają się do pobudzania lokalnych rynków oraz wnoszą swój wkład na rzecz oświaty i zdrowia. Mogą być siłą stabilizującą relacje między krajami zajmującymi się handlem. (Thomas Friedman wysunął „Teorię złotych łuków zapobiegania konfliktom” według której żaden kraj z klasą średnią dostatecznie dużą, by podtrzymać sieć restauracji McDonald’s, nie wypowie wojny innemu krajowi z takimi restauracjami. Zaktualizował to w postaci teorii Della, według której żadne dwa kraje wchodzące w skład tej samej globalnej sieci dostaw, takiej jak Della, nie rozpoczną ze sobą wojny).

Chociaż pojawiają się niepokoje dotyczące wpływu przemieszczania produkcji przemysłowej na „pustoszenie” rozmaitych gałęzi przemysłu (gdy krajowe sektory przenoszą się za granicę), jest to proces, zachodzący w sposób ciągły. Chiny rozbudowały ogromne zdolności produkcyjne w pracochłonnych sektorach przemysłu dóbr konsumpcyjnych, jednakże odczuwają dotkliwy brak surowców i komponentów pośrednich. Produkcja najwyższej klasy w tych pracochłonnych dziedzinach mogłaby przenieść się do innych regionów, takich jak Bangladesz lub Wietnam, a istniejące w Chinach regiony będą musiały zdobyć nowe umiejętności. W końcu własny przemysł odzieżowy Chin może „opustoszeć” na rzecz wschodzących krajów w Azji, Ameryce Łacińskiej, Afryce lub innych częściach świata.

Dyskusja na temat pustoszenia może odciągać uwagę liderów biznesu od opracowania produktów i łańcuchów dostaw przynoszących największą wartość. Przypomnijmy sobie dni, kiedy prawodawcy w Stanach Zjednoczonych niszczyli radioodbiorniki Sony i podnosili alarm, gdy produkcja obwodów scalonych przenosiła się na Tajwan. Te zagadnienia królowały w nagłówkach gazet, jednakże jedynym ich skutkiem było to, że opóźniły nieco postęp ekonomiczny. Intel nie zbankrutował, lecz podjął bardzo opłacalne nowe kierunki działania wraz z pojawieniem się komputera osobistego. Chociaż Sony stał się potęgą w dziedzinie konsumpcyjnych wyrobów elektronicznych dzięki swojemu walkmanowi, nie zapobiegło to odzyskaniu terenu przez Apple’a, zlokalizowanego w Stanach, za pomocą iPod’a. Odpowiednio do stopnia, w jakim istnieje wolny rynek, wygrywa najlepszy wyrób, niezależnie od tego skąd pochodzi. Konkurencja na dzisiejszym rynku globalnym nie jest grą z sumą zerową.

Chociaż przepisy dotyczące handlu globalnego nie zawsze mają związek ze sprawami życia i śmierci, jak w historii przedstawionej na początku tego rozdziału, to jednak wywierają wpływ na każdego z nas. Jest w tym handlu coś dla każdego z nas: stanowiska pracy wymagające dużej wiedzy, przemysłowe stanowiska pracy, stanowiska pracy przy wytwarzaniu komponentów i nakładów, usługowe stanowiska pracy. System wielostronny umożliwia ludziom w każdej miejscowości na świecie wnoszenie własnego wkładu odpowiednio do swoich umiejętności i zdolności oraz

rozwijanie własnej przewagi konkurencyjnej. Nowoczesne systemy produkcji są wielostronne, a nie dwustronne. Nasze przepisy dotyczące handlu również powinny być wielostronne. Wielostronność demokratyzuje gospodarkę globalną. Podobnie jak precyzyjne dostrojenie samochodu Ferrari, prowadzi do zwiększenia sprawności i skuteczności łańcuchów dostaw. Obecnie powinniśmy zbudować prawne autostrady, które pozwolą w pełni wykorzystać konie mechaniczne nowoczesnych łańcuchów dostaw i logistyki we wciąż spłaszczającym się świecie.

## Czy jesteś przygotowany na płaski świat?

---

- W jaki sposób menedżerowie mogą zrozumieć i budować swoje dziedziny działalności wokół gór w wyboistym świecie?
- Jakie przepisy państwowe utrudniają albo ułatwiają orkiestrację sieci w twoim kraju lub regionie?
- W jaki sposób można zmienić te przepisy, aby ułatwić funkcjonowanie bardziej elastycznych łańcuchów dostaw?
- Jeżeli koncepcja kraju pochodzenia jest przestarzała, to w jaki sposób powinniśmy myśleć o istniejących przepisach handlowych, tworzonych zgodnie z koncepcją granic między krajami?
- Wobec potrzeby przekształcenia polityki i praktyki w świecie, który w coraz większym stopniu jest płaski (ale nie zupełnie płaski), co winnieneś zrobić w następnej kolejności?



# 12

## Praktyka: dźwignia do poruszenia ziemi

*Można zastosować orkiestrację sieci i szerzej spojrzeć na biznes w wielu rozmaitych sektorach i organizacjach. Jednocześnie jednak świat nie jest całkowicie płaski, a zatem menedżerowie powinni równoważyć sposób myślenia i modele starego, okrągłego świata z okazjami i przełomowymi sposobami działania w płaskim świecie.*

Archimedes powiedział niegdyś, że gdyby miał punkt oparcia i dostatecznie długą dźwignię, mógłby poruszyć całą ziemię. Archimedes nie znalazł takiego punktu; pozostało to zatem teoretycznym przedstawieniem jednej z kluczowych zasad mechaniki. Jednakże płaski świat stwarza odpowiednią platformę. Przy niezależnych strumieniach informacji i przepływach pieniężnych, płaski świat daje nam punkt oparcia, z którego możemy pokierować tymi przepływami niezależnie od fizycznego świata. Firmy, które potrafią wykorzystać tę okazję, naprawdę mogą poruszyć ziemię.

Pojawienie się powiązanych ze sobą globalnych sieci dostaw i logistyki daje nam dźwignię dostatecznie długą, aby poruszyć świat. Klienci, którzy potrafią się włączyć do tych nowych modeli i strategii biznesu mogą określić moc tego świata sieci. Firmy, które potrafią lepiej orkiestrować takie globalne sieci, mogą tworzyć wartość dla siebie i dla swoich klientów. Te luźno powiązane sieci dochodzą do punktu, w którym na żądanie mogą dostarczyć niemal każdy produkt z dowolnego miejsca do dowolnego innego miejsca na świecie. Klient myśli o nowym produkcie i dosłownie porusza ziemię, żeby zrealizować tę myśl.

Orkiestrator jest ogniskiem, jest osią, wokół której ta dźwignia się porusza. Przekłada pragnienia klientów na działania w szeroko rozprzestrzenionej globalnej sieci tysięcy dostawców w każdej części kuli ziemskiej. Konsekwencje tego przesunięcia wychodzą daleko poza samą produkcję przemysłową. Każda firma uczestnicząca w sieciach – czyli niemal każda firma – powinna rozpatrzyć, czy jej obecne sposoby działania zostały

zaprojektowane odpowiednio do tego świata. W tym rozdziale omawiamy niektóre ze sposobów korzystania z modeli sieciowych, stosowanych przez organizacje w rozmaitych sektorach do poruszania świata.

## Przemysł od nowa działalności firmy

---

Na podstawie ankiety z 2007 roku, przeprowadzonej w firmach osiągających najlepsze wyniki w dziesięciu sektorach gospodarki, „Business Week” zauważył, że te firmy w nowy sposób patrzą na swoje modele biznesowe i na swoje branże. „Piszą od nowa reguły obowiązujące w ich sektorach. Są agitatorami, pionierami zmieniającymi reguły gry; są przewodnikami na drodze do XXI wieku”<sup>1</sup>. Zaliczają się do nich Google i Amazon, które wprowadziły sieciowe modele biznesowe do okablowanego świata; budowniczy marek, jak Coach, dostawca torebek damskich, skupiający uwagę na klientkach, co roku przeprowadzający wywiady z ponad 60 000 spośród nich; Nucor, który dzięki przejmowaniu innych firm, nowej technologii i relacjom z pracownikami przyspiesza swoje postępy w konkurencyjnym przemyśle stalowniczym; oraz, stosująca w znacznym stopniu sieci, globalna firma Avon Products, która w samych tylko Chinach zatrudniła 400 000 przedstawicielek handlowych. Wiele spośród tych firm orkiestruje sieci złożone z klientów, badaczy i dostawców do osiągnięcia szybkiego wzrostu i wysokiej efektywności.

Nie wszystkie firmy mogą bezpośrednio korzystać z modelu orkiestracji sieci, stosowanego przez Li & Funga. Jednakże mogą one szerzej przemyśleć swoją działalność i łańcuchy, w których powstaje tworzona przez nie wartość. Li & Fung opracował swoje zasady orkiestracji sieci w kontekście globalnej produkcji przemysłowej. Zasady te mogą jednak pomóc dowolnemu przedsiębiorstwu w wykorzystaniu okazji stwarzanych przez płaski świat. Zasady konkurowania między sieciami i szersze spojrzenie na tworzenie wartości może przyczynić się do rozszerzenia sposobu myślenia i działania w niemal każdym rodzaju działalności biznesowej.

## Płaski świat wymaga orkiestracji sieci

---

Płaski świat umożliwia łączenie i orkiestrację sieci na całej kuli ziemskiej. Żadna firma nie może w tym świecie działać samodzielnie. Żadna firma nie jest wyspą, niezależnie od tego w jak odległym zakątku się znajduje. Żaden człowiek ani żadna firma nie zdoła opanować całej wiedzy specjalistycznej,

---

<sup>1</sup> *The Business Week 50 (50 firm Business Week)*, „Business Week” 26 March 2007, p. 74-90.

---

**Pionowo zintegrowana firma uległa dezintegracji.  
Aby zapobiec wyrodzeniu się jej w kakofonię niezależnych dźwięków,  
na jej czele musi stać orkiestrator.**

---

potrzebnej do konkutowania w płaskim świecie, ale może podłączyć się do tej wiedzy przez tworzenie szerszych sieci. Mury rozpadają się w gruzy.

Pionowo zintegrowana firma uległa dezintegracji. Stwarza to ogromną okazję. Jednakże takie spłaszczenie i demokratyzacja świata może prowadzić do chaosu i niesprawności, jeżeli zabraknie jakichś nowych form koordynacji. Stare struktury zarządzania General Motors, wynalezione wiele lat temu, już nie są dostosowane do tego świata. Wysoki odsetek niepowodzeń w strategicznych przymierzach, outsourcingu i przenoszeniu działalności za granicę wskazuje, że czegoś brakuje w naszym podejściu do zarządzania tymi rozproszonymi sieciami. Tym brakującym składnikiem jest orkiestracja sieci. Wytwarzanie wyrobów i świadczenie usług nie jest w płaskim świecie występem solowym. Jest złożoną symfonią, do której wykonania potrzeba współdziałania rozmaitych instrumentów. Aby uniknąć wyrodzenia się jej w kakofonię niezależnych dźwięków, na jej czele musi stać orkiestrator.

## Możliwości orkiestracji sieci

---

W płaskim świecie powstaje wiele możliwości zastosowania wiedzy dotyczącej orkiestracji sieci do przedsiębiorstw innych niż przemysłowe. Na przykład Olam International opracował model produkcji rolnej, podobny do stosowanego przez Li & Funga, zajmując się orzeszkami nerkowca, a następnie bawełną, imbirem i nasionami drzew masłowych. Firma została założona w Singapurze w 1995 roku, a później przeniosła swoją centralę do Londynu. Osiągnąwszy w 2006 roku przychody przekraczające 4 miliardy dolarów, zarządza jednym z największych zintegrowanych globalnych łańcuchów dostaw produktów rolnych i składników spożywczych. Zatrudnia ponad 5 tysięcy pracowników w 40 krajach. Olam kupuje produkty od małych i średnich gospodarstw rolnych na całym świecie, zwłaszcza w Azji i Afryce. Reprezentuje 10% rynku produkcji bawełny na świecie, 13% rynku kakao i około 25% rynku orzechów nerkowca. Olam handluje także kawą, ryżem, cukrem, drewnem, przyprawami i fasolą. Oprócz handlu produktami rolniczymi, Olam oferuje też klientom usługi wysokiej klasy, takie jak certyfikacja organicznej żywności<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> G. Bhatia, *Olam International Limited*, UBS Investment Research, 7 February 2007, 28 November 2005.

---

**W płaskim świecie powstaje wiele możliwości zastosowania wiedzy dotyczącej orkiestracji sieci do przedsiębiorstw innych niż przemysłowe.**

---

Olam nie jest właścicielem jakichkolwiek gospodarstw rolnych. Zamiast tego skupia się na orkiestracji sieci obejmującej wielu drobnych producentów. Ta globalna sieć jest rozproszona zarówno pod względem zaopatrzenia, jak i sprzedaży. Jako firma o skromnych aktywach kapitałowych, w 2005 roku Olam osiągnął zwrot z kapitału wynoszący blisko 20%, a w poprzednich latach nawet większy. Taki model umożliwił mu szybki wzrost. W latach 2000–2005 skumulowana roczna stopa wzrostu przychodów wynosiła 21%. W tym samym okresie skumulowana roczna stopa wzrostu zysków netto wynosiła 41%. Olam International na następne sześć lat wyznaczył sobie napięty cel podwajania zysków co trzy lata. Początkowo skupiał uwagę na wzroście organicznym, rozszerzając źródła zaopatrzenia i rynki oraz podejmując działalność obejmującą nowe, pokrewne produkty. Jednakże w 2006 roku podjął pierwszą inicjatywę nieorganicznego rozwoju, wchodząc we wspólne przedsięwzięcia dotyczące bawełny i soi z Chinatexem, czołową firmą, zajmującą się tego rodzaju towarami masowymi w Chinach. Jeżeli orkiestracja sieci może okazać się skuteczna w tak różnych dziedzinach, jak masowe produkty rolne, odzież i zabawki, to model ten da się też zastosować w rozmaitych innych sektorach.

Na mniejszą skalę, inne sieci w rolnictwie skupiły małe gospodarstwa rolne do realizacji określonych celów. Na przykład Friedman opisuje kenijską firmę Advanced Bio-Extracts (ABE), która zachęciła 7000 drobnych rolników w Kenii, Tanzanii i Ugandzie do produkcji artemizji (ang. *sweet wormwood*), kluczowego surowca do produkcji leków przeciw malarii ACT. Sieć ta umożliwiła rolnikom zarabianie czterokrotnie więcej niż przy produkcji zboża oraz wchodzenie w kontakty z inwestorami globalnymi i firmami farmaceutycznymi, takimi jak szwajcarska Novartis, a jednocześnie przyczynia się do zwalczania jednej z najbardziej śmiertelnych chorób na kontynencie afrykańskim<sup>3</sup>.

**Sieć autobusowa Google'a – szersze spojrzenie na firmę**

Firmy nieprzemysłowe budują wartość także przez szersze spojrzenie na nakłady w swoich własnych łańcuchach wartości. Na przykład, jednym z głównych nakładów w działalności Google'a są uzdolnieni inżynierowie i technolodzy informacji. Zamiast jedynie patrzeć na tych ludzi,

---

<sup>3</sup> Th.L. Friedman, *Patient Capital for an Africa that Can't Wait (Cierpliwy kapitał dla Afryki, która nie może czekać)* „The New York Times” 20 April 2007, p. A-23.

kiedy każdego ranka przychodzą do firmy, szefowie Google'a zdali sobie sprawę z tego, że mogliby przechwycić i stwarzać większą wartość, jeżeli wezmą pod uwagę swoich pracowników, zanim jeszcze przyjdą oni do biura i kiedy wieczorem z niego wyjdą.

Taki szerszy sposób myślenia skłonił firmę do stworzenia w Kalifornii sieci autobusowej, z trasami o łącznej długości 230 mil (około 370 km), ponad dwukrotnie większą niż system publicznej sieci szybkich kolei dojazdowych w regionie zatoki San Francisco. Firmowe autobusy przewożą ponad 1200 pracowników do i z centrali „Googleplex” w Mountain View. Ta usługa, stworzona przy pomocy partnera, jest nie tylko cennym świadczeniem, służącym do przyciągnięcia najlepszych pracowników, ale umożliwia też pracownikom wydajną pracę w pojazdach, wyposażonych w bezprzewodowe łącza internetowe, w ciągu dodatkowych godzin każdego dnia; godzin, które w innym wypadku byłyby tracone w korkach na osławionych szosach Kalifornii<sup>4</sup>. Podobnie jak producenci przemysłowi, którzy spojrzeli poza bramy fabryk, żeby przechwycić „miękkie dolary”, jak to omówiliśmy w rozdziale 9, Google spojrział poza bramę własnej firmy, żeby stworzyć i przechwycić większą wartość w jego własnym łańcuchu dostaw.

Tego rodzaju rozwiązanie pojawia się jedynie dzięki spojrzeniu poza wąski obręb samego przedsiębiorstwa. W jaki sposób możesz szerzej spojrzeć na własną firmę? W jaki sposób możesz tworzyć wartość dzięki spojrzeniu poza obecnie zdefiniowaną działalność firmy? W jaki sposób możesz orkiestrować większą część sieci, w której tworzy się wartość?

### **Budowanie współpracujących sieci, aby natrafić na żyłę złota**

Wiele firm stwarza możliwości włączania się do sieci, aby uzyskać dostęp do wiedzy potrzebnej do opracowania nowych produktów albo do znalezienia rozwiązań problemów biznesowych. Li & Fung i inni orkiestratorzy budują sieci, służące do przekazywania zbiorowości dostawców zdolności produkcyjnych, aby mogli oni elastycznie znajdować rozwiązania na rzecz klientów; podobnie inne firmy budują rozmaite sieci i wprzęgają je do wspomagania swojej działalności. Na przykład w książce *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything (Wikinomika: w jaki sposób masowa współpraca wszystko zmienia)*, Don Tapscott i Anthony Williams opisują, jak firma wydobywająca złoto Goldcorp Inc., z siedzibą w Toronto, w otwarty sposób podeszła do innowacji, aby radykalnie poprawić swoje wyniki<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> M. Helfet, *Google, Master of Online Traffic, Helps Its Workers Beat the Rush (Google, mistrz ruchu on-line, pomaga swoim pracownikom pokonać godziny szczytu na drogach)*, „The New York Times” 10 March 2007, p. A-1.

<sup>5</sup> D. Tapscott, A. Williams, *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything (Wikinomika: w jaki sposób zbiorowa współpraca zmienia wszystko)*, Penguin Portfolio, New York 2006.

Podobnie jak inne firmy w tej branży, Goldcorp zazdrośnie strzegł swojej wiedzy i ograniczał się do własnych geologów, aby wskazywali, gdzie należy prowadzić poszukiwania. Dyrektor naczelny Rob McEwen, zainspirowany ruchem oprogramowania wolno dostępnego, postanowił w inny sposób podejść do tej sprawy. W marcu 2000 roku wyznaczył nagrodę w wysokości 575 000 dolarów dla osoby, która opracuje najlepsze metody poszukiwań i najtrafniejsze szacunki, w których miejscach należy szukać złota na 55 000 akrach (około 22 300 ha) należących do firmy w Kanadzie. Zamieścił w Internecie wszystkie posiadane przez firmę dane o tej posiadłości. Konkurs przyciągnął uwagę ponad tysiąca ludzi z 50 krajów; wskazali oni wiele nowych punktów poszukiwań, z których 80% przyniosło znaczne ilości złota. Według szacunków firmy proces ten skrócił poszukiwania o dwa do trzech lat, a przychody Goldcorp wzrosły ze 100 milionów do 9 miliardów dolarów.

Firmy technologii informacyjnej zaliczają się do najwcześniejszych i najbardziej agresywnych użytkowników, korzystających z siły sieci developerów i klientów. Na przykład firma Slim Devices, produkująca sieciowe systemy muzyczne do domów, gromadzi globalną społeczność klientów i developerów, współpracujących z jej pracownikami w projektowaniu i doskonaleniu oprogramowania i sprzętu. Oferuje co wieczór swoje oprogramowanie do pobrania z sieci przed jego wprowadzeniem na rynek oraz stworzyła wiki, aby korzystać ze współpracy z tą społecznością. Członkowie tej społeczności wprowadzają do sieci własne oprogramowanie, które także jest wolno dostępne.

W takiej „masowej współpracy” korzysta się z mądrości szerszej sieci. Jak wspomniano w rozdziale 8, Procter & Gamble korzystał z sieci badawczych do rozpoznania i wykorzystania twórczych pomysłów ponad miliona przedsiębiorców i wynalazców. Firma włącza się do tych sieci przez wyrafinowany system orkiestracji. Firma dysponuje siecią około 70 „przedsiębiorców technologicznych” na całym świecie, swoich pracowników wysokiego szczebla, którzy rozpoznają potrzeby i rozwiązania technologiczne oraz nawiązują kontakty z badaczami uniwersyteckimi i przemysłowymi w swoich regionach. Firma korzysta też z prac badawczych prowadzonych przez jej dostawców (50 głównych jej dostawców zatrudnia łącznie 50 000 badaczy) poprzez platformę IT, umożliwiającą P&G dzielenie się z dostawcami abstraktami technicznymi. Na koniec, włącza się ona do otwartych sieci innowacyjnych, takich jak NineSigma i InnoCentive, aby rozszerzyć poszukiwanie pomysłów. P&G aktywnie rozbudował kompleksową sieć badawczą i zarządza nią. Firma znacznie zwiększyła efektywność działalności badawczo-rozwojowej i doprowadziła do nowych, przełomowych pomysłów. Nie jest to już konkutowanie między firmami, lecz konkurowanie między sieciami. Jakże masz możliwości stworzenia i włączenia się do szerszych sieci zajmujących

się innowacjami w twojej własnej działalności? W jaki sposób możesz rozpoznać lub wprowadzić takie sieci? Jakie umiejętności są potrzebne do zarządzania nimi?

### Orkiestracja sieci konsumenckich i społecznych

Równoległe do przemyślenia swoich procesów badawczo-rozwojowych, Procter & Gamble podszedł do marketingu w sposób sieciowy. Utworzył sieci „agentów gwaru” (ang. *buzz agents*), mających służyć jako pomocnicy czy personel sprzedaży. W roku 2001 zapoczątkował realizację projektu Tremor, w którym zgromadzono ćwierć miliona nastolatków, aby zachęcali swoich przyjaciół do korzystania z wyrobów P&G (oraz innych firm). W roku 2005 przystąpił do realizacji Vocalpoint, programu przekazywania wiadomości z ust do ust, który objął ponad 600 000 matek, dzielących się z przyjaciółkami próbkami wyrobów i kuponami na ich zakup oraz przekazujących sobie opinie<sup>6</sup>.

Takie sieci są sposobem organizowania i korzystania z osobistego poparcia, które zawsze było potężną częścią marketingu. Firmy, takie jak Apple organizujący spotkania MacWorld z kaznodziejami w duchu odnowy religijnej, robiły to w przeszłości w sposób mniej sformalizowany. Dzięki utworzeniu bardziej formalnych sieci, P&G oraz inne firmy zaczęły aktywnie orkiestrować przekazy z ust do ust.

Zaprezentowane przykłady ukazują, w jaki sposób orkiestratorzy mogą podłączać się do sieci istniejących w społeczeństwie w trakcie budowania własnych. Na przykład, rodzinne sieci ponad 50 milionów Chińczyków przebywających za granicą stanowiły olbrzymią siłę w budowaniu przedsiębiorstw w całej Azji, z Li & Fungiem włącznie (kiedy firma ta budowała regionalną sieć zaopatrzenia w Azji Południowo-Wschodniej, będącą pierwszym krokiem na drodze do globalizacji)<sup>7</sup>. W sieciach technologicznych często centralnymi postaciami są silne jednostki, wokół których inni się organizują. Przy dobieraniu uczestników swojej sieci Vocalpoint, P&G poszukiwał matek, mających liczne relacje z innymi matkami – czyli będących węzłami własnych sieci. Orkiestratorzy sieci mogą rozpoznawać te naturalne sieci i podłączać się do nich, aby zwiększyć siłę i zasięg własnych sieci.

<sup>6</sup> R. Berner, *I Sold It Through the Grapevine (Sprzedałem to poprzez sieć pogłosek)*, „Business Week” 29 May 2006, [www.businessweek.com/magazine/content/06\\_22/b3986060.htm?campaign\\_id=search](http://www.businessweek.com/magazine/content/06_22/b3986060.htm?campaign_id=search).

<sup>7</sup> S.G. Redding, *The Spirit of Chinese Capitalism (Duch kapitalizmu chińskiego)*, De Gruyter, Berlin 1990. Autor szacuje, że poza granicami Chin w 1990 roku przebywało 40 milionów Chińczyków.

### Nike + iPod: innowacyjne połączenia

Sieci globalne stworzyły możliwości łączenia zdolności produkcyjnej w różnych regionach (na przykład produkowania pluszowych zabawek i skomplikowanych układów scalonych mowy, żeby tworzyć mówiące zabawki). Podobnie, świat sieci stwarza możliwości łączenia bardzo różnych zdolności do wytwarzania innowacyjnych wyrobów. Przykładowo, iPod i Nike połączyły siły, żeby stworzyć system treningowy Nike + iPod. Zdając sobie sprawę z tego, że wielu biegaczy i innych sportowców zabiera na treningi swoje iPody, Apple i Nike opracowały cały system, który pełni rolę osobistego trenera.

W skład systemu wchodzi specjalnie zaprojektowane trampki Nike z wbudowaną pod wkładką kieszenią na czujnik, komunikujący się z iPodem. Nike wytwarza też specjalną odzież, z kieszonkami na iPoda i na odbiornik sygnałów z czujnika. Kolejną częścią systemu jest iPod Nano, który nie tylko zawiera ścieżkę dźwiękową ćwiczeń, lecz także śledzi dane z tych ćwiczeń. Na koniec, zestaw sportowy Nike + iPod (w skład którego wchodzi miernik przyspieszeń o dużej czułości, mierzący ruchy i bezprzewodowo przekazujący te dane do iPoda) scala cały system. System umożliwia sportowcom śledzenie czasu i przebytych odległości, uzyskiwanie informacji zwrotnych o przebiegu treningu, a także słuchanie ulubionej muzyki. Muzykę można nawet dobierać do ćwiczeń i synchronizować z nimi. Po biegu sportowiec może przekazywać informacje poprzez iPod do komputera, żeby prześledzić biegi, analizować wyniki, wyznaczać cele i rzucać wyzwania przyjaciółom, w którymkolwiek miejscu na świecie przez [www.nikeplus.com](http://www.nikeplus.com).

Taka współpraca byłaby niemożliwa bez podejścia sieciowego. Współpraca ta umożliwia Nike włączanie się do sieci klientów iPoda, zaś iPodowi włączanie się do sieci klientów Nike. Kожarzy wiedzę specjalistyczną dotyczącą obuwia biegowego z wiedzą specjalistyczną w dziedzinie elektroniki, przy jednoczesnym korzystaniu z dwóch potężnych marek. Zespolenie tych dwóch zdolności i grup klientów doprowadza do powstania czegoś, czego żadna z tych firm nie byłaby w stanie stworzyć samodzielnie.

Orkiestracja sieci wywiera wpływ na wiele innych dziedzin. W ligach sportowych, takich jak brytyjska Premier League w piłce nożnej, kluby i zawodnicy zyskują na wartości dzięki temu, że zaliczają się do takiej ligi. Pozyskuje się menedżerów i zawodników z całego świata, a za pośrednictwem globalnej sieci prowadzi się sprzedaż produktów i praw do transmisji telewizyjnych. To doprowadziło do sporego bogactwa. Regionalna sieć jest z kolei częścią globalnej sieci sportowej, takiej jak FIFA, która gromadzi zespoły z całego świata na imprezach, takich jak Mistrzostwa Świata. Są to sieci wewnątrz sieci, a takie połączenia przyczyniają się do tworzenia wartości dla wszystkich zainteresowanych.



## Poza biznes

---

Chociaż skupialiśmy uwagę głównie na tym, w jaki sposób w płaskim świecie powinny konkurować przedsiębiorstwa, jest oczywiste, że z takiego świata wynika wiele konsekwencji dotyczących organizacji innych niż biznesowe. Płaski świat wywiera dramatyczny wpływ na reengineering i wynajdowanie od nowa rządów, organizacji wojskowych, społeczeństwa i jego instytucji.

Nawet siły zbrojne korzystają z własnych sieci do celów zwalczania terroryzmu i do obrony w tym złożonym świecie, w którym działają zdecentralizowane, globalne sieci terrorystyczne. W sieciach walczących z terroryzmem pojawiają się nowi gracze, tacy jak Blackwater, firma prywatna, zlokalizowana w Stanach Zjednoczonych, która dostarcza państwom i organizacjom na całym świecie personel wojskowy, wsparcie i szkolenie. Firma ta potrafi szybko zgromadzić siły, żeby chronić głowy państw i żeby wspierać organizacje międzynarodowe, a nawet całe kraje, dobierając wyszkolony personel z całego świata. Firma współpracuje z innymi firmami, między innymi na Ukrainie, aby uzyskać możliwości przerzucania samolotami ciężkiego sprzętu do wsparcia logistycznego. W świecie zdecentralizowanych i nieprzewidywalnych zagrożeń ze strony skutecznie orkiestrowanych sieci terrorystycznych, również wywiad i reakcje antyterrorystyczne powinny być szybsze i bardziej elastyczne. To wymaga lepszej orkiestracji sieci. W gruncie rzeczy siły wojskowe i antyterrorystyczne konkurują jako sieci z sieciami al Kaidy i innych organizacji terrorystycznych. Konwencjonalne podejście, polegające na rozkazywaniu i kontrolowaniu przy pełnej własności zasobów, niegdyś cechujące siły zbrojne poszczególnych krajów, w coraz większym stopniu ustępuje miejsca orkiestracji sieci.

Orkiestracja sieci ma również konsekwencje dotyczące organizacji pozarządowych i innych jednostek nienastawionych na zysk. Te organizacje od zawsze korzystały z poparcia szerokich sieci, jednakże obecnie znacznie aktywniej współpracują z rządami i z biznesem, żeby realizować swoje cele. Modele publiczno-prywatne, jak te, z których korzysta się przy udzielaniu mikropożyczek, pokazują siłę takich sieci w tworzeniu rynków, aby kierować pomoc tam, gdzie jest najbardziej potrzebna, przy jednoczesnym inicjowaniu przedsięwzięć zdolnych do przetrwania.

---

**W płasko-okrągłym świecie w naszych działaniach musimy doprowadzać do równowagi między ideałem a rzeczywistością i korzystać z okazji stwarzanych przez płaski świat bez pomijania ograniczeń oraz okazji, cechujących okrągły świat. Menedżerowie muszą doprowadzać do równowagi między przeciwnie skierowanymi siłami.**

---

Laureat Nagrody Nobla, Muhammad Yunus, był pionierem mikrofinansowania poprzez jego Bank Grameen, jednakże obecnie pojawiają się nowe, bardziej płaskie modele. Osoby, które pragną inwestować w przedsiębiorcze firmy w rozwijającym się świecie, mogą to robić za pośrednictwem witryn internetowych, takich jak [www.kiva.org](http://www.kiva.org), udzielając drobnych pożyczek ludziom, z którymi nigdy się nie zetknęli. Zamieszcza się on-line fotografie, propozycje pożyczek i historię kredytową potencjalnych pożyczkobiorców, a inwestorzy mogą on-line udzielać pożyczek małym piekarniom lub sklepom detalicznym<sup>8</sup>. Przy zastosowaniu technologii i połączeń płaskiego świata, takie modele orkiestracji mogą wywierać duży wpływ na rozbudowę gospodarki w rozwijających się krajach przez łączenie na indywidualnym poziomie globalnych potrzeb z globalnymi zasobami. Na przeciwnym krańcu jesteśmy świadkami pojawiania się w mikrofinansach sieci skupiających sieci. Na przykład, organizacja Women's World Banking stworzyła sieć 53 instytucji mikrofinansowych, udzielających mikropożyczek kobietom-przedsiębiorcom w 30 krajach Azji, Afryki, Europy Wschodniej, Ameryki Łacińskiej i Bliskiego Wschodu<sup>9</sup>.

Organizacje pozarządowe i fundacje prywatne odgrywają coraz większą rolę we współpracy z rządami i z biznesem. Przykładowo, projekt komputera za 100 dolarów, zainicjowany przez Nicolasa Negroponte, założyciela MIT Media Lab, mógłby odegrać znaczącą rolę w działaniach na rzecz oświaty w wielu rozwijających się krajach. Również fundacje zajmują się szeroką gamą problemów, od AIDS i innych kryzysów zdrowotnych do dostarczania urządzeń sanitarnych i czystej wody, co będzie odgrywać istotną rolę we wspomagananiu postępu gospodarczego na wschodzących rynkach.

---

<sup>8</sup> N.D. Kristof, *You, Too, Can Be Banker to the Poor* (Także ty możesz być bankierem dla biednych), „The New York Times” 27 March 2007, p. A-19.

<sup>9</sup> [www.womensworldbanking.org](http://www.womensworldbanking.org).

## Doprowadzanie do równowagi w płasko-okrągłym świecie

W trakcie stosowania zasad orkiestracji sieci przedstawionych w tym rozdziale, menedżerowie powinni zdawać sobie sprawę z tego, że nie mają one charakteru absolutnego. Powinno się doprowadzać do równowagi między zasadami konkurencyjności w płaskim świecie a potrzebami organizacji pozostających w stanie przejściowym i światem, który nie jest w pełni płaski.

W płasko-okrągłym świecie w naszych działaniach musimy doprowadzać do równowagi między ideałem a rzeczywistością i korzystać z okazji stwarzanych przez płaski świat bez pomijania ograniczeń oraz okazji, cechujących okrągły świat. Menedżerowie muszą doprowadzać do równowagi między przeciwnie skierowanymi siłami.

**Tabela 12.1.** Równowaga na świecie

Zasada	Potrzebna równowaga między okrągłym i płaskim światem	
Orkiestracja sieci	operacje	orkiestracja
Konkurencja między sieciami	skupianie uwagi na kosztach	skupianie uwagi na efektywności
Przyjmowanie odpowiedzialności za cały łańcuch	luźne połączenia	instrumenty ścisłej kontroli
Upełnomocnianie „małych Johnów Wayne’ów”	osiąganie korzyści z dużych rozmiarów organizacji	działania przedsiębiorcze
Wyznaczanie napiętych celów na 3 lata	stabilizacja	odnowa
Budowanie firmy wokół klienta	zaspokajanie potrzeb klienta	budowanie rentownego przedsiębiorstwa
Stosowanie reguły 70/30	zaangażowanie	elastyczność
Przechwytywanie „3 miękkich dolarów”	sprawność w dniu dzisiejszym	szersze okazje w dniu jutrzejszym
Sprzedawanie u źródła	zaopatrzenie	marketing
Polityka	ochrona krajowych gałęzi gospodarki	obsługa klientów globalnych

W każdej chwili menedżerowie powinni brać pod uwagę wiele wymagań i okazji, aby podejmować decyzje dotyczące swojej strategii. Często trzeba podejmować takie decyzje w warunkach ogromnej złożoności i niepewności. Zmiana organizacji wymaga czasu, a przekształcanie szerszych ekosystemów biznesu może trwać jeszcze dłużej. Płaski świat to w znacznej mierze prace w toku. Ze względu na to, że żyjemy w świecie pozostającym w stanie przejściowym, przy każdej z omówionych zasad orkiestracji sieci menedżerowie powinni równoważyć stary sposób myślenia i stare podejście z nowym, jak to przedstawiono w tabeli 12.1.

### Doprowadzanie do równowagi między firmą a siecią

Firmy uzyskują osobowość prawną i są organizowane jako samodzielne jednostki. Wokół tej koncepcji tworzy się prawa i przepisy, a także standardowe zasady zarządzania. Jednakże w świecie sieci firma nie jest odpowiednim przedmiotem analizy. Musimy spojrzeć na sieć, żeby zrozumieć, w jaki sposób powstaje wartość. Menedżerowie powinni umieć równoważyć sprawność operacyjną przedsiębiorstwa z orkiestracją sieci, równoważyć spojrzenie na niezależną firmę ze spojrzeniem na szerszą sieć, równoważyć elastyczność luźno połączonej sieci z koniecznością sprawowania kontroli i przestrzegania reguł w świecie, w coraz większym stopniu zwracającym uwagę na społeczną odpowiedzialność korporacji. Między innymi należy doprowadzać do równowagi między wymienionymi niżej czynnikami.

- **Orkiestracja sieci – doprowadzanie do równowagi między operacjami a orkiestracją.** System rozkazywania i kontroli ulega erozji. Liderzy w płaskich organizacjach są architektami i orkiestratorami. Opracowują i doskonalą projekt organizacji. Pracują ponad granicami dzielącymi silosy poszczególnych dyscyplin. Jednocześnie w ostatecznym rachunku powodzenie przedsiębiorstwa zależy od doskonałości operacyjnej – od dostarczenia odpowiedniego produktu w odpowiednim czasie i w odpowiednim miejscu po odpowiedniej cenie. Menedżerowie muszą doprowadzać do równowagi między elastycznością orkiestracji a skutecznością i sprawnością operacji.
- **Konkurowanie między sieciami – doprowadzanie do równowagi między własnym udziałem a całością.** W starym świecie każda firma działała ma własną rękę; dzisiaj konkurują ze sobą sieci. Zamiast skupiania uwagi na wyciśnięciu największej wartości z dostawców lub nabywców albo na konkurowaniu z rywalem w jakimś ogniwie łańcucha, należy się koncentrować na stworzeniu sieci lepszej od konkurencyjnych. Jednakże menedżerowie w trakcie tego procesu nie mogą zachowywać się w pełni altruistycznie. Muszą mieć pewność, że zdołają przechwycić dla własnej firmy przynajmniej część korzyści wynikających z ulepszenia sieci dostaw. Muszą doprowadzać do rów-

nowagi między wymaganiami stawianymi przez własne przedsiębiorstwo i własnych udziałowców a przyczynianiem się do optymalizacji całego łańcucha wartości.

### Doprowadzanie do równowagi między sprawowaniem kontroli a upelnomocnianiem

W korporacji podstawą zarządzania jest bezpośrednie sprawowanie kontroli nad przedsiębiorstwem. W miarę przenoszenia się do sieci tworzenia wartości, wzrasta jednakże znaczenie upelnomocniania. Upelnomocnianie w większym stopniu umożliwia przedsiębiorczość, stosowanie dłuższych cykli planowania i wyznaczanie napiętych celów, organizowanie się wokół klienta i budowanie elastycznych, luźno-ściśle sieci partnerów. Należy doprowadzać do równowagi między takimi strategiami upelnomocniania a tradycyjnymi systemami sprawowania kontroli.

- **Przyjmowanie odpowiedzialności za cały łańcuch – doprowadzanie do równowagi między luźnymi powiązaniem a stosowaniem ścisłych instrumentów kontroli.** Chociaż sieci są powiązane w luźny sposób, nadal muszą przestrzegać ścisłych standardów i spełniać większe niż kiedykolwiek wymagania klientów. W sieciach nie polega się na kontroli sprawowanej od góry do dołu. Prosperują one dzięki edukacji, jasnemu zestawowi reguł, monitorowaniu i standardom. Społeczności muszą doprowadzać do równowagi między sprawowaniem kontroli a niezależnością, jak to można dostrzec w systemach oceny nabywców i sprzedawców w eBay. Zamiast odgrywania przez tę firmę roli policjanta, to członkowie jej społeczności oceniają transakcje zawarte w przeszłości między poszczególnymi osobami. Społeczność sama doprowadza do wzmocnienia wartości oraz zapewnia wysoką jakość i integralność transakcji. Firma stworzyła ramy do takich działań, ale nie stara się mikrozarządzać tymi procesami. Menedżerowie powinni doprowadzać do równowagi między sztywnymi instrumentami kontrolnymi, które mogłyby tłumić kreatywność i inicjatywę, a swobodą, która mogłaby doprowadzać do poważnych kompromitacji w przestrzeganiu standardów i do skandali, potencjalnie prowadzących do ujemnych skutków dla wszystkich członków sieci.
- **Upelnomocnianie „małych Johnów Wayne’ów” – doprowadzanie do równowagi między działaniami przedsiębiorczymi a osiągnięciem korzyści z dużych rozmiarów organizacji.** Przedsiębiorczość jest kluczem do osiągnięcia sukcesów, a więc duże organizacje powinny kształtować kulturę przedsiębiorczości, kontynuując czerpanie korzyści z rozmiarów organizacji macierzystej. „Mali Johnowie Wayne’owie” powinni mieć możliwości „ustawiania wozów w koło” i zwalczania przeciwnika w terenie, jednocześnie mając dostęp

do zasobów większej organizacji. Menedżerowie powinni utrzymywać równowagę między pozostawianiem tym przedsiębiorczym liderom dostatecznej autonomii, aby mogli skutecznie i twórczo obsługiwać klientów, a doprowadzaniem do tego, żeby dostosowywali się do kultury macierzystej organizacji i korzystali z jej infrastruktury i wsparcia.

- **Opracowanie napiętych planów trzyletnich – doprowadzanie do równowagi między stabilizacją a odnową.** W świecie gwałtownych zmian, organizacje powinny doprowadzać do równowagi między stabilizacją a odnową. Presje wynikające z rocznych budżetów i sprawozdawczości kwartalnej powodują skupianie uwagi na krótkich terminach i na strategiach reagowania. Pięcioletnie plany kroczące bardzo często prowadzą do zmiany celów, zanim menedżerowie zdążą wdrożyć inicjatywy do praktyki. Natomiast Li & Fung co trzy lata wyznacza śmiałe cele i pozwala swoim przedsiębiorczym liderom przez trzy lata działać na rzecz osiągnięcia tych celów. Taki trzyletni plan niekoniecznie musi najlepiej odpowiadać działalności w każdej firmie, jednakże organizacje powinny wyszukać skuteczne sposoby planowania, równoważące stabilizację z odnową. Stabilność planu pozostawia poszczególnym osobom dostateczną swobodę w pracy, a zarazem umożliwia okresowe dostosowanie planu do zmieniającego się świata.
- **Budowanie firmy wokół klienta – doprowadzanie do równowagi między potrzebami klienta a rentownością przedsiębiorstwa.** Aby budować swoje przedsiębiorstwo, daj je swoim klientom. W im większym stopniu firma skupi się na tym, o co troszczy się klient, a także jego klient, tym szybciej będzie rosła. Ze względu na elastyczność działalności przedsiębiorstwa, projektowanie łańcucha wartości lub samego przedsiębiorstwa rozpoczyna się od klienta. W pewnym sensie firma zajmuje przy kliencie drugie miejsce, jednakże nadal zachowuje swoją odrębną tożsamość. Jednocześnie firma powinna uwzględnić budowanie własnej działalności. Z którymi klientami powinna prowadzić interesy, żeby napędzać własny wzrost? W jaki opłacalny sposób może obsługiwać tych klientów? Menedżerowie powinni równoważyć rozbudowę własnego przedsiębiorstwa ze skupianiem się na potrzebach klienta, z włączaniem klientów jako partnerów do wspólnego opracowania produktów i ze wspólnym prowadzeniem zaopatrzenia.
- **Stosowanie reguły 30/70 – doprowadzanie do równowagi między zaangażowaniem a elastycznością.** Sieci powinny być jednocześnie luźne i ścisłe. Członkowie sieci powinni mieć niezależność wystarczającą do elastyczności i nieustannego uczenia się sieci, jednakże powinni na tyle silnie angażować się w sieć, aby byli zainteresowani jej powodzeniem. W przypadku Li & Funga, korzystanie z od 30 do 70% zdolności produkcyjnej jego dostawców zapewnia ich angażowa-

nie się bez absolutnego skrepowania. Jednakże zasada ta obejmuje szeroką gamę możliwych poziomów zaangażowania, a zatem wyszukanie najlepszego poziomu zaangażowania danego dostawcy wymaga starannego rozważenia i znajomości uzyskiwanych od niego dostaw, a także rodzaju wytwarzanego wyrobu. Ze względu na to, że świat nie jest całkowicie płaski, mogą występować sektory i szczególne przypadki, w których skuteczniejsze byłyby bardziej sztywne relacje.

### Doprowadzanie do równowagi między specjalizacją a integracją

Od czasów słynnej fabryki szpilek Adama Smitha, specjalizacja umożliwiała fabrykom zwiększanie efektywności. Każde zadanie jest wykonywane przez wyszkolonego specjalistę, a fabryka gromadzi specjalistów, żeby tworzyć wartość. Jednakże w świecie sieci, wartość tworzy się także dzięki integrowaniu w całej sieci takich wyspecjalizowanych umiejętności. Umożliwia to firmom wykraczanie myślą poza ich wyspecjalizowaną część łańcucha, co pozwala im przechwycić „miękkie dolary” i łączyć wiedzę o operacjach i o marketingu, aby sprzedawać u źródła. Niemniej, menedżerowie muszą równoważyć te działania z bardziej tradycyjnym podejściem.

- **Przechwytywanie miękkich dolarów – doprowadzanie do równowagi między sprawnością w dniu dzisiejszym a dążeniem do wykorzystania szerszych okazji.** Niezależnie od tego, jak mała jest twoja część sieci, spójrz szerzej. W produkcji przemysłowej największe okazje polegają nie na usprawnianiu zakładu produkcyjnego, co mogłoby przynieść parę centów oszczędności z jednego dolara kosztów wytworzenia zabawki za 4 dolary. Największe możliwości tworzenia wartości istnieją w pozostałej części wartości – w „3 miękkich dolarach” – kiedy wyrób już opuści fabrykę. Zwiększanie sprawności w fabryce jest sprawą ważną, ale trzeba to równoważyć z okazjami pojawiającymi się dzięki bardziej holistycznemu spojrzeniu na możliwości tworzenia wartości poza bramami fabryki.
- **Sprzedawanie u źródła – doprowadzanie do równowagi między zaopatrzeniem a marketingiem.** Rynki, które sprzedają, także kupują. Sieci zaopatrzenia mogą też być sieciami sprzedaży, dzięki wykorzystaniu specjalistycznej wiedzy i znajomości rynku zaopatrzeniowego. W organizacjach mających większą liczbę kontrahentów okazje mogą być znacznie bardziej wielostronne, ale żeby wykorzystać takie okazje, menedżerowie muszą połączyć wiele odmiennych wiadomości. Szczególnie należy powiązać wiedzę o marketingu z wiedzą o operacjach, nadal odgrywającą istotną rolę w powodzeniu korporacji, aby wykorzystać ich synergizm.

Na koniec należy zauważyć, że te szczególne zasady orkiestracji sieci są wzajemnie od siebie zależne, a zatem menedżerowie powinni rów-

---

**Nie każdy z graczy jest orkiestratorem sieci.**

**Wiele firm wchodzi w skład sieci, ale ich nie orkiestruje.**

---

noważyc je wszystkie. Sposób myślenia związany z konkurowaniem między sieciami wpływa na sposób, w jaki menedżerowie podchodzą do organizowania swojej firmy i do nawiązywania relacji z klientami i dostawcami. Kształt przyjętych zasad działania w oczywisty sposób wpływa na zdolność firm budowania sieci i globalnych łańcuchów dostaw lub zajmowania się orkiestracją sieci. Ogólnie biorąc, w świecie o luźniejszych połączeniach menedżerom jest potrzebna większa umiejętność zarządzania bez sztywnych systemów kontroli, stosowanych poprzednio przez organizacje pionowo zintegrowane i geograficznie skoncentrowane. Zasady orkiestracji sieci mogą się wydawać całkiem proste, jednakże kompromisy, na które wskazuje ten zbiór równoważonych elementów, oznaczają, że w każdym przedsiębiorstwie potrzeba starannego podejmowania decyzji o zarządzaniu.

## Uczestniczenie w sieciach

---

Nie każdy z graczy jest orkiestratorem sieci. Wiele firm wchodzi w skład sieci, ale ich nie orkiestruje. Takie firmy muszą nabyć umiejętności odgrywania roli uczestników sieci. Jakiego rodzaju umiejętności potrzeba, żeby być częścią sieci? W typowym wypadku uczestnicy sieci powinni mieć jakieś jasno zdefiniowane produkty lub zdolności, którymi mogą się wykazać. Potrzebne im są także umiejętności pokierowania relacjami z orkiestratorem sieci (lub z kilkoma orkiestratorami rozmaitych sieci) oraz z innymi partnerami. Aby chronić własne zyski, powinni umieć oceniać korzyści wynikające z przynależności do sieci i wiedzieć, kiedy te korzyści mogłyby ulec ograniczeniu. Uczestnicy sieci powinni zwracać szczególną uwagę na idiosynkratyczne inwestycje i na inne rodzaje ryzyka wynikające z uczestnictwa w sieci oraz wiedzieć, kiedy to ryzyko wzrasta lub, kiedy wynika z niego istotne zagrożenie dla ich własnych przedsiębiorstw.

Nawet jeżeli nie orkiestrują sieci, partnerzy ci również powinni umieć spojrzeć na sieć oczami jej orkiestratora. W jaki sposób można tworzyć wartość w całej sieci, konkurując z inną siecią? W jaki sposób dostawca lub inny partner może dzięki myśleniu w szerszy sposób zwiększyć wartość wnoszoną przez siebie do sieci? W jaki sposób może współpracować z orkiestratorem, aby zwiększyć całkowitą skuteczność i sprawność sieci, a następnie podzielić się stworzoną wartością? Czy istnieje możliwość



---

**Do orkiestracji sieci przywódcom potrzeba pewnego poziomu pokory i elastyczności, a także otwartości na różnorodność, zwracania uwagi na zmiany w środowisku oraz prawości.**

---

rozszerzenia przez partnera pełnionej przez niego roli w orkiestracji sieci? Na przykład, partner w sieci mógłby produkować podzespoły albo przejąć większą odpowiedzialność za orkiestrację części sieci wokół działalności własnej firmy.

Orkiestrze do osiągnięcia powodzenia potrzeba czegoś więcej niż jedynie znakomitego dyrygenta. Potrzeba aktywnego uczestnictwa każdego z muzyków. Gra w orkiestrze lub uczestniczenie w sieci, oprócz biegłości w grze na danym instrumencie lub w wykonywaniu określonego etapu procesu produkcyjnego, wymaga określonego zestawu umiejętności. Sieć jest czymś więcej niż tylko zbiorem samodzielnych graczy, a więc jej łączna efektywność zależy od sieciowych umiejętności wszystkich graczy.

## Kierowanie sieciami

---

Sieci wymagają też szczególnego podejścia do kierowania. Omawialiśmy przedsiębiorcze przywództwo, potrzebne „małym Johnom Wayne'om”, którzy stoją na czele jednostek mających bezpośrednio do czynienia z klientem. Jednakże dyrygenci sieci powinni także brać pod uwagę przywództwo potrzebne całej firmie. Przywódcy sieci powinni mieć upoważnić silnych i niezależnie myślących przedsiębiorców. Przywódcy powinni wzbudzać zaufanie wszystkich członków sieci, aby pomóc im zrozumieć, że sami odniosą korzyści, jeżeli odniesie je sieć. To wymaga od przywódców pewnego poziomu pokory i elastyczności, a także dużych umiejętności słuchania.

Aby zachować elastyczność i myśleć globalnie, przywódcy muszą też być skłonni absorbować rozmaite kultury występujące w sieci i dostosowywać się do nich. Hongkong zawsze był miastem międzynarodowym, a więc Li & Fung miał wiele lat na zrozumienie i dostosowanie się do wielokulturowego środowiska. Przywódcy muszą umieć rozmawiać z detalistą w Nowym Jorku w trakcie jednej minuty, a z dostawcą z Indonezji w następnej. Przywódcy muszą nie tylko cechować się tolerancją wobec różnorodności, lecz także ją doceniać. Powinni oni zajmować się kulturą i praktyką korporacji, kulturą przemysłu, kulturą narodową i kulturą regionalnych lub międzynarodowych organizacji, do których dany kraj należy (na przykład Unii Europejskiej albo NAFTA).

U Li & Funga połączono wartości i kulturę tradycyjnej chińskiej firmy ze współczesnymi zachodnimi teoriami i zasadami zarządzania oraz uczono się kultur i praktyki przedsiębiorstw, z którymi firma współpracowała lub które przejęła. W trakcie pracy w różnych częściach świata, lokalne rozwiązania są często konkretnie dostosowane do potrzeb danego regionu. Przy zachowaniu otwartego umysłu, orkiestrator sieci może się czegoś nauczyć od każdego, kto uczestniczy w sieci. Przez wysłuchiwanie i zbieranie największych mądrości i najlepszych praktyk sieci, przywódca nieustannie doskonali własną organizację i całą sieć.

Przywódca powinien starannie dostrajać się do zmieniającego się świata. Powinien zdawać sobie sprawę z narastania troski o takie zagadnienia, jak prawa człowieka czy ochrona środowiska naturalnego, i myśleć o konsekwencjach tych zagadnień dla jego własnego przedsiębiorstwa i dla sieci. Musi być skłonny nieustannie zmieniać swoje modele umysłowe i zachęcać organizację do świeżego spojrzenia na biznes. W jakim stopniu orkiestrator sieci powinien naciskać na dostawców, żeby wcześniej zastosowali nowe praktyki ochrony środowiska? Takie zmiany mogą się wiązać ze znacznymi kosztami, jednakże być może będzie lepiej je wprowadzić, zanim zostaną narzucone z zewnątrz. Aby na bieżąco wiedzieć co się dzieje, przywódca powinien spojrzeć poza własne przedsiębiorstwo i odgrywać aktywną rolę we własnej społeczności i w świecie, od udziału w spotkaniach z przywódcami politycznymi i gospodarczymi do uczestnictwa w organizacjach, takich jak The Nature Conservancy (Ochrona przyrody). Przywódca sieci często zajmuje najlepszą pozycję, aby móc dostrzec dokąd świat zmierza i aby zmobilizować całą sieć do wyjścia naprzeciw pojawiającym się wyzwaniom.

Na koniec, szefowie przedsiębiorstw w sieci powinni cechować się prawością i budzić zaufanie. Jest to fundament orkiestracji sieci. Muszą budzić zaufanie klientów, dostawców i ludzi wewnątrz organizacji. Prawość i zaufanie połączy luźno powiązane organizacje i sieci, dostosuje te sieci do wspólnych celów, umożliwi im przebicie się przez złożoność oraz wyrówna wyboje na drodze.

## Coraz bardziej spłaszczający się świat

---

Świat codziennie coraz bardziej się spłaszcza. Nowe zjawiska przesuwały granice technologii i redefiniują to, co określamy jako sieć. Pojawienie się takich społeczności on-line, jak MySpace i YouTube, czy wzrost symulowanych środowisk, takich jak Second Life, doprowadziło do nowych platform o zupełnie odmiennych rodzajach interakcji i wymiany informacji. Jakie są konsekwencje tych zjawisk w odniesieniu do globalnego biznesu? Jak będą wyglądały sieci w przyszłości? Trudno było przewidzieć,

w jaki sposób Internet i inne innowacje wpłyną na obecną generację sieci. Podobnie, powinniśmy starannie przemyśleć, w jaki sposób te innowacje wpłyną na nasze przyszłe sieci.

Wszystkie zmiany technologiczne i spłaszczanie świata stawiają nowe wyzwania i stwarzają nowe możliwości. Powinniśmy zdawać sobie sprawę ze sposobów spłaszczania się świata i zmieniania się jego kształtu. Powinniśmy przyjąć inne modele umysłowe, aby zrozumieć ten świat i dostrzec stwarzane przez niego okazje. Powinniśmy przemyśleć konsekwencje tych zmian dla naszych przedsiębiorstw. W jaki sposób możemy wykorzystać nowe podejście? Jak możemy zaprojektować eksperymenty dostosowawcze, aby sprawdzać nowe modele biznesu albo sposoby działania, które mogłyby okazać się skuteczne w tym nowym świecie? W jaki sposób możemy zakwestionować nasze dzisiejsze modele umysłowe, aby móc dostrzec okazje stwarzane przez te zmiany?

Wiele nauczyliśmy się dzięki konkurowaniu w płaskim świecie. Jednakże są to nauki płynące z przeszłości. Li & Fung jest dzisiaj zupełnie inną organizacją od tej, jaką był przed paroma dziesięcioleciem. Jak Li & Fung będzie wyglądał w przyszłości? Jak w przyszłości będzie wyglądać twoje przedsiębiorstwo? Nadal musimy zwracać uwagę na nauki płynące z płaskiego świata, szybko zrozumieć wynikające z nich wnioski i na tej podstawie podjąć działania.

## Czy jesteś przygotowany na płaski świat?

---

- W świetle konkretnych wymagań i ograniczeń twojego sektora, jakie istnieją możliwości orkiestracji sieci?
- W jaki sposób we własnej firmie doprowadzasz do równowagi między poszczególnymi zasadami orkiestracji sieci, omówionymi w tym rozdziale?
- Czy jesteś orkiestratorem sieci, czy jej uczestnikiem? Czy masz szansę na to, żeby zostać orkiestratorem sieci?
- Jakiego rodzaju przywództwo jest ci potrzebne w płaskim świecie o coraz większym stopniu orkiestracji?
- Wobec istniejących wymagań płaskiego świata, co powinieneś zrobić w następnej kolejności?

# Zakończenie: Czy jesteś gotów iść na całość w konkurencji?

W marcu 2007 roku ukazała się wiadomość, że korporacja ITT zgodziła się zapłacić władzom Stanów Zjednoczonych grzywnę w wysokości do 100 milionów dolarów za eksport w 2001 roku do Chin, Singapuru i Wielkiej Brytanii objętej tajemnicą wojskową technologii części do noktowizorów. Ta technologia noktowizorów miała kluczowe znaczenie w sukcesach odnoszonych przez siły zbrojne Stanów w Iraku i na innych polach bitew, dzięki umożliwieniu amerykańskim żołnierzom „przejścia nocy na własność”. Uznano, że to naruszenie tajemnicy wojskowej może stanowić zagrożenie dla żołnierzy na polu walki.

Sednem sprawy był outsourcing. Jednostka ITT Night Vision (widzenie w nocy) zleciła wykonywanie rozmaitych części noktowizorów producentom w Azji. Kiedy kalifornijski producent odmówił obniżenia ceny filtra interferencji świetlnej, menedżerowie tej jednostki zaczęli poszukiwać producenta, który dostarczałby filtr taniej. Poszukiwanie nowego producenta opóźniło realizację kluczowego zamówienia, a więc jeden z menedżerów ITT wysłał rysunki i dane techniczne do firmy w Singapurze, która zleciła ich wykonanie swoim zakładom w Chińskiej Republice Ludowej<sup>1</sup>. Chociaż jest to praktyka powszechnie stosowana przez rozmaite firmy, takie jak Dell, w odniesieniu do sprzętu wojskowego wymaga uzyskania licencji rządowej. ITT nie otrzymał takiej licencji.

Firma podkreślała, że to naruszenie ITFAR (ang. *International Traffic in Arms Regulation*, przepisów międzynarodowego handlu bronią) nie doprowadziło do ujawnienia podstawowych elementów technologii noktowizorów, chociaż przyznała, że przekazała tę technologię bez uprzedniego uzyskania na to zgody. ITT wprowadził w życie nowe wewnętrzne

---

<sup>1</sup> *ITT Fined \$100 Million for Illegal Military Exports (ITT ukarane grzywną 100 milionów USD za nielegalny eksport wojskowy)*, Market Watch. [www.marketwatch.com/news/story/itt-slapped-100mln-penalty/story.aspx?guid=%7BFBA98C83-C8CD-4D33-B0D2-172CD-B354944%7D](http://www.marketwatch.com/news/story/itt-slapped-100mln-penalty/story.aspx?guid=%7BFBA98C83-C8CD-4D33-B0D2-172CD-B354944%7D).

instrumenty kontroli, w tym szkolenie pracowników w dziedzinie etyki, utworzenie stanowiska członka zarządu do spraw przestrzegania przepisów i skuteczniejsze systemy kontrolne.

Opisany przypadek wskazuje na szczególnie trudne wyzwania, z jakimi stykają się firmy w niektórych sektorach, kiedy starają się stosować zasady orkiestracji sieci. Choć jest niewiele sektorów podlegających tak ścisłym regulacjom, jak przemysł zbrojeniowy, zawsze istnieje potrzeba doprowadzenia do równowagi między budowaniem sieci i przejrzystością a ochroną wiedzy będącej własnością firmy – czy, jak w tym przypadku, państwa. W miarę spłaszczania się świata, sieci stają się coraz ważniejsze. W miarę wzrostu znaczenia sieci, coraz ważniejsza staje się ich orkiestracja. Jednakże wszystkie firmy i wszystkie sektory powinny ustalić, w jaki sposób stosować te zasady przy danych konkretnych możliwościach i ograniczeniach. W jaki sposób możesz zastosować te zasady w swojej działalności?

## Plan działania

Kiedy omawialiśmy koncepcje zawarte w tej książce z menedżerami firm, przedstawiali oni najpilniejsze wyzwania, z jakimi mają do czynienia. Zakładając, że menedżerowie dnia dzisiejszego muszą zająć się ewoluującym płaskim światem Thomasa Friedmana oraz wcześniejszą prawdą, że znaczna część świata nie jest płaska, to co należałoby robić w następnej kolejności? W jaki sposób osiągać własne cele, w tym zwłaszcza opłacalny wzrost? Czy ma się kompetencje potrzebne do osiągnięcia tych celów?

Zajmujemy się każdym z tych pytań, przedstawiając podstawy planu działania, będącego odpowiedzią na wyzwania płaskiego świata.

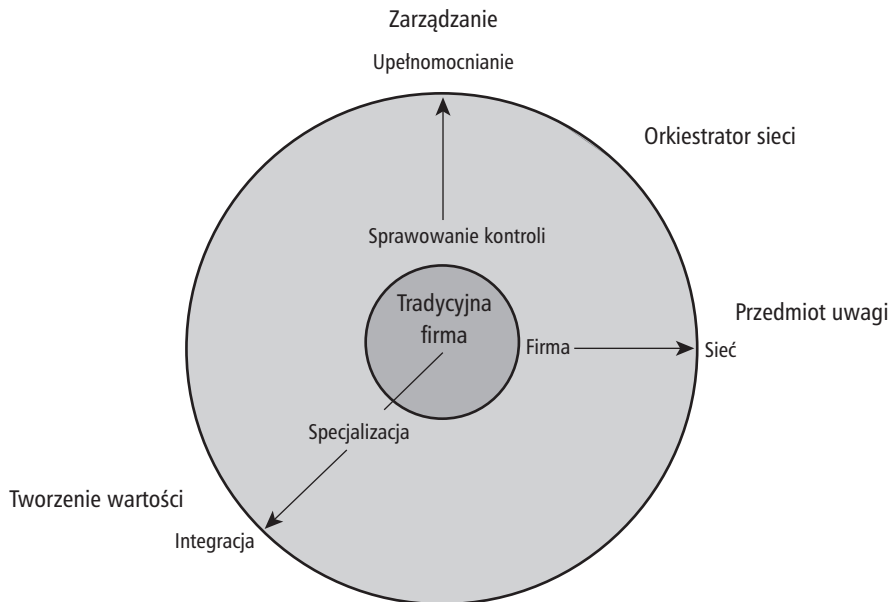
### Co powinieneś robić w następnej kolejności?

Co powinieneś robić, aby odpowiedzieć na wymagania stawiane przez płaski świat? Po pierwsze należy zakwestionować swoje obecne modele myślowe<sup>2</sup>. Nasze modele myślowe kształtują to, co potrafimy dostrzec i to jak reagujemy. Aby dostrzec nowe zagrożenia albo nowe okazje, musimy zakwestionować, a nierzadko zmienić nasze modele myślowe. Wobec zmian zachodzących w ewoluującym płaskim świecie, czy twoje modele myślowe wciąż są jeszcze skuteczne? Jeżeli nadal patrzysz na świat przez okulary firmy, w jaki sposób powinieneś zmienić swój sposób myślenia, żeby zrozumieć okazje stwarzane przez sieć?

<sup>2</sup> Y. Wind, C. Crook, *The Power of Impossible Thinking: Transform the Business of Your Life and the Life of Your Business (Potęga niemożliwego myślenia: przekształć biznes twojego życia i życie twojego biznesu)*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River New Jersey 2004.

Jeżeli zdajesz sobie sprawę z tego, że świat się zmienia, to w jakim stopniu siły opisywane przez Thomasa Friedmana wywierają wpływ na twoje własne środowisko biznesowe? Przyjmując, że żyjemy w świecie, który staje się *bardziej płaski*, ale nadal jest mieszaniną tego co płaskie i tego co okrągłe, w jaki sposób przekształca się twoje własne środowisko biznesowe? Na to jak rozgrywają się te siły, wpływają również ograniczenia dotyczące konkretnych sektorów i firm, jak to przedstawiono na przykładzie noktowizora ITT. Jakie firmy mają szansę na sukces w tym nowym, złożonym świecie i jakie strategie mogą doprowadzić do osiągnięcia tego sukcesu?

Zbadaj luki w gotowości twojej własnej organizacji do konkurowania w tym świecie. Jakiej jest miejsce twojej organizacji w kontinuum rozciągającym się od tradycyjnej firmy do orkiestratora sieci (jak to przedstawiliśmy w rozdziale 1)? Ustal jaką pozycję zajmuje twoja firma w każdym z trzech wymiarów przedstawionych na rysunku Z.1. Jaka istnieje obecnie równowaga między skupianiem uwagi na firmie a skupianiem uwagi na sieci? Jaka istnieje obecnie równowaga między zarządzaniem przez sprawowanie kontroli a zarządzaniem przez upewnianie? Jaka istnieje obecnie równowaga między tworzeniem wartości dzięki specjalizacji a tworzeniem wartości dzięki integracji? Następnie w odniesieniu do każdego z tych wymiarów zastanów się, w jakim punkcie twoja firma *powinna* się znajdować, żeby skutecznie konkurować w tym płaskim świecie. W jaki sposób możesz domknąć te luki?



**Rysunek Z.1.** Orkiestracja sieci

### W jaki sposób osiągnąć opłacalny wzrost?

Płaski świat stwarza ogromne możliwości wzrostu. Firmy opracowały nowe modele biznesu, aby zaspokoić bardziej upelnomocnionych klientów. Wykorzystują nowe technologie do przemyślenia produkcji z punktu widzenia obniżania kosztów i podnoszenia jakości. Płaski świat otwiera nowe rynki, zwłaszcza w rozwijających się gospodarkach. Jednakże płaski świat wprowadza też do gry zażartych nowych konkurentów, którzy mogą pojawić się z najodleglejszych zakątków kuli ziemskiej, zwiększając wyzwania związane z osiąganiem *opłacalnego* wzrostu. Ten świat stwarza istotne okazje i poważne zagrożenia.

Wschodzące rynki obejmują 86% ludności świata i są najszybciej rosnącymi rynkami na naszej planecie, jak to zauważyli Vijay Mahajan i Kamini Banga w książce *The 86% Solution (86% procentowe rozwiązanie)*<sup>3</sup>. Rynki te wymagają jednak odmiennej wiedzy i strategii marketingowych niż pozostałe 14% ludności w rozwiniętym świecie. Jak wykazał C.K. Prahalad, przy odpowiednich modelach można wyszukać okazje nawet w najuboższych segmentach tych rynków, „u dołu piramidy”<sup>4</sup>.

Obok wschodzących rynków, menedżerowie powinni spojrzeć na okazje stwarzane przez bardziej upelnomocnionych klientów. Konsumenty tacy kierują się w swoich zakupach poszukiwaniami. Oczekują szybkości i indywidualizacji oraz chcą odgrywać coraz aktywniejszą rolę w interakcjach z firmami. Firmy, które potrafią budować łańcuchy i sieci dostaw, aby reagować na takie nowe wymagania, mogą wykorzystać okazje stwarzane przez tego typu konsumentów<sup>5</sup>. Firmom potrzebna jest wiedza ekspertów do stwarzania nowych rozwiązań, jednakże często ich własne zdolności nakładają na nich ograniczenia. Orkiestracja sieci zapewnia firmom dostęp do zdolności potrzebnych im do konkurowania. Umożliwia ona dostarczanie odpowiedniego produktu w odpowiednim miejscu, w odpowiednim czasie i w odpowiedniej cenie – praktycznie biorąc z dowolnego miejsca do dowolnego innego miejsca na świecie. Prowadzi do kojarzenia okazji pojawiających się na globalnych rynkach z globalnymi zdolnościami potrzebnymi do ich obsługi.

<sup>3</sup> V. Mahajan, K. Banga, *The 86% Solution: How to Succeed in the Biggest Market Opportunity of the 21st Century (Rozwiązanie 86%; jak skutecznie wykorzystać największą okazję rynkową XXI wieku)*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River, New Jersey 2006.

<sup>4</sup> C.K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid (Majątek u dołu piramidy)*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River, New Jersey 2004.

<sup>5</sup> Y.(J.) Wind, V. Mahajan, *Convergence Marketing: Strategy for Reaching the New Hybrid Consumer (Marketing konwergencyjny: strategia dotarcia do nowego hybrydowego konsumenta)*, Financial Time/Prentice Hall, UpperSaddle River, New Jersey 2002.

---

**Orkiestracja sieci prowadzi do kojarzenia okazji pojawiających się na globalnych rynkach z globalnymi zdolnościami potrzebnymi do ich obsługiwania.**

---

Orkiestracja sieci może pomóc w wykorzystaniu okazji do wzrostu i w radzeniu sobie z zagrożeniami. Jest stopniowalna, co ułatwia wzrost. Jednocześnie jest elastyczna, co umożliwi sieci reagowanie na zmieniające się warunki.

### **W jaki sposób możesz zdobyć kompetencje potrzebne ci do konkurowania?**

Jakie kompetencje są ci potrzebne do skutecznego konkurowania w dzisiejszym świecie i do podtrzymania konkurencyjności na przyszłość? W swojej przełomowej pracy na temat kluczowych kompetencji korporacji, C.K. Prahalad i Gary Hamel wyróżnili te kompetencje jako źródło przewagi konkurencyjnej o krytycznym znaczeniu<sup>6</sup>. Kluczowa kompetencja jest czymś, co firma potrafi dobrze robić (zdolnością) i co może być wykorzystane w rozmaitych produktach i na różnych rynkach, a czego naśladowanie sprawia trudności jej konkurentom. Firmy mogą opierać się na takich kluczowych kompetencjach i rozszerzać je, aby rozwijać swoją działalność. Przykładowo, koncern Honda wykorzystał swoją wiedzę specjalistyczną w dziedzinie małych silników, aby przejść od produkcji motocykli do wytwarzania samochodów, kosiarek i maszyn do odśnieżania dróg. Chodzi o to, żeby korzystać z kluczowych kompetencji nie tylko po to jedynie, żeby chronić jedną dziedzinę działalności, ale żeby wykorzystać je w rozmaitych dziedzinach.

Według obiegowych poglądów, przy podejmowaniu decyzji o outsourcingu firmy powinny zazdrośnie strzec swoich kluczowych kompetencji i pozyskiwać od dostawców, najlepszych w swoich klasach, zdolności produkcyjne o mniej kluczowym znaczeniu. Według takich poglądów skupionych na firmie, siła firmy ogranicza się jedynie do siły posiadanych przez nią kluczowych kompetencji. Jednakże w miarę przechodzenia do świata sieci, musimy od nowa spojrzeć na kluczowe kompetencje. Siła firmy polega w większym stopniu na kompetencjach, do których może się *podłączyć*, niż na kompetencjach, które są jej własnością. To znaczy, że zdolności podłączania się do kompetencji – zdolności orkiestracji sieci – i zdolności uczenia się mogą się stać równie ważne, jak wszelkie cechujące daną firmę zdolności wykorzystania okazji stwarzanych przez płaski świat sieci. Chociaż zdolności szycia i produkcji mogłyby się wydawać

---

<sup>6</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, *The Core Competence of the Corporation (Kluczowa kompetencja korporacji)*, „Harvard Business Review” May-June 1990, Vol. 68, No. 3, p. 79-93.



---

Siła firmy polega w większym stopniu na kompetencjach, do których może się podłączyć niż na kompetencjach, które są jej własnością. To znaczy, że zdolności podłączania się do kompetencji – zdolności orkiestracji sieci – i zdolności uczenia się mogą się stać równie ważne, jak wszelkie zdolności charakterystyczne dla danej firmy.

---

kluczowe w wypadku prosperującej firmy odzieżowej, model Li & Funga pokazał, że firma nie musi mieć takich zdolności na własność. W gruncie rzeczy firma uzyskuje większą elastyczność dzięki podłączaniu się do takich zdolności, zamiast dysponowania nimi u siebie. Podobnie jak inne podstawowe kompetencje, orkiestrację sieci można stosować na różnych rynkach i w różnych sektorach. Li & Fung zastosował tę podstawową kompetencję do rozmaitych wyrobów, takich jak odzież, zabawki i części samochodowe.

W jaki sposób zdobywa się kompetencje orkiestracji sieci? Przedstawiamy schemat zdobywania takich kompetencji w tej książce. Dokonaj przeglądu każdej z zaprezentowanych zasad i odpowiedz na następujące pytania, żeby rozpoznać swoje silne i słabe strony w każdej z dziedzin.

### **Firma i sieć**

Pierwsze wyzwanie, dotyczące uzyskania zdolności orkiestracji sieci, polega na przeniesieniu punktu widzenia z firmy na sieć. Orkiestrator sieci nie konkuruje z inną firmą, lecz uważa, że konkurencja odbywa się między sieciami.

#### **Orkiestracja sieci (rozdział 2)**

- Czy twoja firma pełni rolę centralnego węzła i organizatora sieci wartości?
- Czy oprócz zarządzania łańcuchem dostaw zajmujesz się orkiestracją sieci?
- Czy masz bogatą sieć globalną, która potrafi szybko i skutecznie reagować na wszystkie wymagania klienta?

#### **Konkurencja między sieciami (rozdział 3)**

- Czy skupiasz uwagę na optymalizacji całej sieci i na nawiązywaniu relacji z partnerami w łańcuchu dostaw, zamiast konkurencji z innymi firmami i doprowadzania do antagonistycznych relacji z partnerami w łańcuchu dostaw i łańcuchu procesu?
- Czy dokładnie rozpoznajesz sieci wspomagające twoich konkurentów i czy wiesz, jak przedstawia się twoja własna sieć w porównaniu z innymi?

- Czy przenosisz działalność za granicę lub korzystasz z outsourcingu nie tylko ze względu na oszczędności w kosztach, lecz także po to, aby korzystać z najlepszych zdolności w najlepszych lokalizacjach na świecie?

### **Sprawowanie kontroli i upewnianie**

Następne wyzwanie w zdobywaniu zdolności orkiestracji sieci polega na równoważeniu potrzeby sprawowania kontroli nad całym systemem z potrzebą upewniania luźno powiązanych sieci i przedsiębiorczych liderów.

### **Przejmowanie odpowiedzialności za cały łańcuch (rozdział 4)**

- Czy dysponujesz strukturami i procesami, umożliwiającymi ci monitorowanie przestrzegania w całej rozproszonej sieci przepisów dotyczących praw człowieka, ochrony środowiska i innych?
- Czy zapewniłeś dostawcom edukację i wspomagasz ich w stopniu niezbędnym do umożliwienia im skutecznego przestrzegania standardów?
- Czy dysponujesz informacjami i narzędziami kontroli do sprawdzania w czasie rzeczywistym, czy każda część twojej rozproszonej sieci podporządkowuje się obowiązującym standardom?

### **Upewnianie „małych Johnów Wayne’ów” (rozdział 5)**

- Czy twoja organizacja, kultura, system zachęt i inne czynniki motywacyjne zostały zaprojektowane w taki sposób, żeby zachęcać szefów jednostek gospodarczych do autonomicznych i przedsiębiorczych działań?
- Czy masz do dyspozycji przygotowane zasoby do wspomagania tych przedsiębiorców, umożliwiając im skupianie uwagi na klientach i na działalności swoich jednostek?
- Czy skutecznie rozpoznajesz i wychowujesz przedsiębiorczych menedżerów oraz zachowujesz ich w swojej organizacji?

### **Opracowanie trzyletniego napiętego planu (rozdział 6)**

- Czy stosujesz stałe plany z podstawą zerową, czy też plany kroczące?
- Czy wyznaczasz napięte zadania, pobudzające do twórczego myślenia i do wzrostu?
- Czy nagradzasz menedżerów za wzrost, ale unikasz karania ich za niewykonanie napiętych zadań (aby zachęcić ich do wyznaczania naprawdę napiętych celów)?

### **Budowanie firmy wokół klienta (rozdział 7)**

- Czy twojej organizacji nadano strukturę dostosowaną do klientów, czy też dostosowaną do wewnętrznych jednostek lub według funkcji?
- Czy twoi klienci uważają, że twoja organizacja jest częścią ich własnej organizacji?

- Czy nawiązałeś ściśle związki z klientami na podstawie technologii oraz relacji osobistych?

#### **Przestrzeganie reguły 30/70 (rozdział 8)**

- Czy korzystasz ze znacznej części działalności każdego z twoich dostawców, jednakże nie z całej ich działalności?
- Czy umożliwisz swoim dostawcom elastyczne działania i czy czerpiesz wiedzę z ich interakcji z innymi klientami?
- Czy dzielisz się informacjami z dostawcami i czy czerpiesz wiedzę z ich spostrzeżeń?

#### **Specjalizacja i integracja**

Tradycyjnie, tworzenie wartości opiera się na specjalizacji poszczególnych firm i wewnątrz nich. Z punktu widzenia orkiestratora sieci, tworzenie wartości opiera się na integracji wewnątrz firmy i między firmami. Taka integracja oznacza spojrzenie na cały łańcuch, żeby wyszukać możliwości przejścia „miękkich dolarów” po produkcji oraz powiązanie operacji i marketingu, żeby wyszukać okazje do „sprzedawania u źródła”.

#### **Przejmowanie „miękkich dolarów” (rozdział 9)**

- Czy znasz poszczególne etapy łańcucha dostaw, wartość tworzoną i koszty ponoszone na każdym z tych etapów?
- Czy poszukujesz okazji do przejścia zysku w tych częściach łańcucha dostaw, w których twoja firma obecnie nie bierze udziału?
- Czy rozszerzasz swoje spojrzenie na daną dziedzinę działalności, żeby przechwytywać okazje pojawiające się w całym łańcuchu?

#### **Sprzedawanie u źródła (rozdział 10)**

- Czy istnieją możliwości sprzedaży na tych samych wschodzących rynkach, na których się zaopatrujesz?
- Czy istnieje ścisła koordynacja prowadzonej przez siebie sprzedaży i zaopatrzenia na wschodzących rynkach, aby pozyskać wiedzę o pojawiającym się rynków detalicznych i o synergizmie produkcji z marketingiem?
- Czy przerzucasz mosty między funkcjonalnymi silosami marketingu i operacji oraz innymi pionami organizacji?

## **Spojrzenie na nowy świat**

---

Płaski świat stawia nam wyzwanie dotyczące naszego spojrzenia na firmę, naszego spojrzenia na zarządzanie i naszych modeli tworzenia wartości. Krótko mówiąc, stawia wyzwanie dotyczące całego naszego poglądu na to, czym jest przedsiębiorstwo i jak je należy prowadzić. Koncepcja

---

**Płaski świat stawia wyzwanie dotyczące całego naszego poglądu na to, czym jest przedsiębiorstwo i jak je należy prowadzić.**

---

okrągłego świata umożliwiła Krzysztofowi Kolumbowi żeglowanie przez Ocean Atlantycki. Podobnie przełomowa koncepcja płaskiego świata, wysunięta przez Friedmana, otwiera nowe możliwości przedsiębiorstwom, przygotowanym do stawienia czoła temu wyzwaniu.

Omówione, konkretne zasady orkiestracji sieci nie występują samodzielnie. Należy je traktować jako część szerszego przechodzenia w sposobie myślenia od świata okrągłego do płaskiego, od firmy do orkiestracji sieci. Wszystkie te składniki są aspektami szerszego obrazu.

Na koniec, zrozumienie tego szerszego obrazu to jedno, ale osiągnięcie powodzenia w orkiestracji sieci, jak i w każdej działalności, zależy od systematycznego wykonania. Wyzwanie to staje się jeszcze większe w świecie większej złożoności – wielu poruszających się części – przedsiębiorstw działających w sieci. Skuteczną firmę można było w przeszłości postrzegać jako samotnego sprintera lub maratończyka; natomiast skuteczny orkiestrator sieci uczestniczy w złożonym biegu sztafetowym, w którym ważne są prędkość i pewność kroku, ale ważna jest również zręczność przy przekazywaniu pałeczki.

Większość naszych przepisów prawnych i zasad polityki handlowej zaprojektowano z myślą o okrągłym świecie, na którym „boisko gry” kształtowały przepisy dotyczące poszczególnych krajów i umowy dwustronne, jak to przedstawiśmy w rozdziale 11. Jeżeli poszczególne kraje staną w miejscu, mogą pozostać w tyle. Jednocześnie jednak nie chcą rezygnować z narodowej przewagi i chcą chronić własne miejsca pracy oraz własne bogactwo. W jaki sposób mogą chronić tajemnice wojskowe i jednocześnie korzystać z globalnej produkcji przemysłowej? W jaki sposób powinny się zmienić przepisy dotyczące globalnego handlu i sposoby myślenia o nim? Jak w przypadku firm, przyszłości nie będzie wyznaczać każdy kraj z osobna w opozycji do reszty świata. Powodzenie poszczególnych krajów w przyszłości będzie zależało od budowania i orkiestracji sieci.

Poza wyzwaniami dotyczącymi projektowania firm i zarządzania nimi, płaski świat rzuca dalsze wyzwania dotyczące tworzenia i podziału bogactwa społecznego. Czy w miarę pojawiania się sieci nastąpi tu poprawa, czy też pogłębią się nierówności? Przejrzystość sieci potencjalnie może doprowadzać do tarć między różnymi graczami w różnych częściach świata. W jaki sposób będziemy sobie radzić z tymi napięciami? Wyniki zależą nie tylko od rozwoju orkiestracji sieci i od nowych modeli biznesu, lecz także od decyzji polityków, zmagających się z konsekwencjami płaskiego świata.

---

Wszystko wskazuje na to, że sieci będą odgrywać coraz ważniejszą rolę  
w przyszłości naszych globalnych przedsiębiorstw.  
A to oznacza, że orkiestracja sieci będzie ważniejsza niż kiedykolwiek  
do przetrwania i odnoszenia sukcesów.

---

## Ewoluujący świat

---

Firma uczestnicząca w sieci, ze swej istoty, jest płynna i ewoluuje. Nie będzie pozostawać w miejscu. Każdy nowy węzeł dodany do sieci ma zdolność zmieniania samej sieci. Mali gracze w odległych częściach świata, należący do twojej sieci lub znajdujący się poza nią, mogą cię zmusić do ponownego przemyślenia twojego modelu biznesu. Z pewnością działalność Li & Funga będzie się nadal zmieniać w miarę tego, jak ukształtowanie płaskiego świata będzie wciąż stwarzać nowe możliwości oraz w miarę opracowywania nowej technologii i modeli biznesowych służących do przechwytywania tych możliwości.

W ciągu stu lat od czasu założenia firmy Li & Fung, wielokrotnie ulegała ona transformacji. W gruncie rzeczy jest to obecnie organizacja zaprojektowana do transformacji. Niektóre nauki dotyczące kultury, zaufania i relacji wzajemnych, sięgające początków firmy, nie zmieniły się w ciągu stulecia od chwili jej założenia. Inne aspekty firmy, takie jak model jej działalności, od pośrednictwa do orkiestracji sieci, zmieniły się w sposób fundamentalny. Te transformacje będą zachodzić nadal i zapewne ulegną przyspieszeniu w przyszłych latach.

Opisane tu zasady orkiestracji sieci będą podstawą kolejnej ewolucji firmy, zarządzania nią i tworzenia wartości, podobnie jak płaski świat Globalizacji 3.0 będzie podstawą Globalizacji 4.0. Już dzisiaj kreśli się pierwsze zarysy tych nowych organizacji. Zasady orkiestracji sieci, opracowane i wdrożone u Li & Funga nadal będą ewoluować w miarę zachodzących na świecie zmian. Wszystko wskazuje na to, że sieci będą odgrywać coraz ważniejszą rolę w przyszłości naszych globalnych przedsiębiorstw. A to oznacza, że orkiestracja sieci będzie ważniejsza niż kiedykolwiek do przetrwania i odnoszenia sukcesów.

Aby podzielić się swoimi spostrzeżeniami na temat konkurowania w płaskim świecie albo swoimi myślami o tej książce, odwiedź witrynę autorów [www.competinginaflatworld.net](http://www.competinginaflatworld.net).

# Załącznik

## 0 Li & Fungu

---

Założona w Chinach w Kantonie w 1906 roku, Grupa Li & Fung jest wielonarodową grupą firm, osiągającą szybki wzrost w trzech podstawowych dziedzinach działalności: eksportu zaopatrzeniowego realizowanego przez Li & Fung Limited, dystrybucji prowadzonej przez Integrated Distribution Services (IDS) oraz handlu detalicznego, prowadzonego przez Convenience Retail Asia (CRA) i inne jednostki nienotowane na giełdzie. Grupa Li & Fung zatrudnia łącznie ponad 24 000 pracowników w 40 krajach świata. W roku 2006 osiągnęła przychody przekraczające 8,7 miliardów dolarów.

Pion eksportowy grupy, będący głównym przedmiotem omówienia w tej książce, Li & Fung Limited, jest jedną z największych na świecie firm eksportu zaopatrzeniowego. Zarządza łańcuchem dostaw towarów konsumpcyjnych o wysokim wolumenie i wrażliwych na czas poprzez swoją sieć biur w niemal 40 krajach. Przedsiębiorstwa handlu detalicznego firmy, w tym notowana na giełdach CRA Ltd. Toys „R” Us i Branded Lifestyle and Licencing, mają sieci sklepów sięgające od rynków całych Chin do Singapuru, Malezji, Tajlandii, Indonezji i Korei Południowej. Działalność dystrybucyjna firmy jest prowadzona w ramach IDS Group, oferującej swoim klientom menu zintegrowanych usług dystrybucyjnych w trzech podstawowych dziedzinach w całej Azji: produkcji przemysłowej, logistyki i marketingu.

W roku 1906 Fung Pak-liu (dziadek Victora i Williama Fungów) założył Li & Funga w Kantonie. Była to jedna z pierwszych firm, założonych przez chińskich kupców do bezpośredniego prowadzenia handlu zagranicznego z obcymi krajami. Główną dziedziną działalności Li & Funga w tamtym okresie był eksport wyrobów chińskiego rękodziela na Zachód. Nikt wtedy nie mógł przewidzieć wydarzeń historycznych, które kilkakrotnie przekształciły kontynentalne Chiny i Hongkong w ciąg następ-

nych stu lat. Pierwsza duża zmiana nastąpiła w okresie wojny chińsko-japońskiej w latach 30. XX wieku, kiedy Fung Pak-liu przeniósł centralę firmy do Hongkongu. Nie było łatwo zapuścić korzenie w nowym miejscu, jednakże Hongkong, ze swoim głębokowodnym portem morskim, był bramą do południowych Chin. Dzięki tak wczesnemu usadowieniu Li & Funga w mieście, które miało stać się jednym z wielkich centrów handlowych świata, Fung Pak-liu zbudował dla następnych pokoleń solidne dziedzictwo doświadczenia i wartości.

W roku 1949, akurat wtedy, kiedy Fung Pak-liu przekazał wodze firmy następnemu pokoleniu, otoczenie biznesowe Li & Funga przeżyło miazdzący szok zewnętrzny. Przez 30 lat, od 1949 do 1979 roku, kontynentalne Chiny były, praktycznie biorąc, izolowane od reszty świata, co oznaczało, że Hongkong utracił swoje zaplecze, a Li & Fung – swoją bazę produkcyjną. Drugie pokolenie zarządu Li & Funga – Fung Hon-chu (ojciec Victora i Williama Fungów), jego brat Fung Mo-ing i siostra Fung Laiwah – musiało kolejny raz wynaleźć firmę od nowa. Na szczęście fala przemysłowców, która napłynęła do Hongkongu z Szanghaju i z innych miejscowości w Chinach po zmianie rządu w 1949 roku, stworzyła w tej brytyjskiej kolonii bazę przemysłu lekkiego, produkującego na eksport. W rzeczywistości, to właśnie było początkiem globalizacji pracochłonnej produkcji przemysłowej. Zamiast handlu wyrobami rzemiosła chińskiego, Li & Fung rozpoczął współpracę z tymi nowymi partnerami biznesowymi, żeby eksportować na zachodnie rynki wyroby konsumpcyjne, takie jak odzież, zabawki i artykuły gospodarstwa domowego, wytwarzane w Hongkongu. Model biznesowy niestrudzenie wdrażany przez Fung Hon-chu i jego rodzeństwo okazał się skuteczny i zapewnił Li & Fungowi ogromne powodzenie w latach 1949–1972.

Na początku lat 70. XX wieku Victor i William Fungowie powrócili za studiów zagranicznych i weszli do zarządu firmy jako trzecie pokolenie. Hongkong i firma Li & Fung stanęły w obliczu kryzysu. Konkurencyjne gospodarce tygrysy azjatyckie szybko się rozwijały, prowadząc produkcję przemysłową po niższych kosztach, a wielkie zachodnie firmy handlu detalicznego w coraz większym stopniu angażowały się w bezpośredni handel ze swoimi azjatyckimi dostawcami. W tym nowym otoczeniu model eksportu towarów wytwarzanych w Hongkongu dobiegł końca. W języku szkół zarządzania, nadszedł czas na to, żeby Li & Fung wynalazł się od nowa. Victor i William Fungowie postanowili wyszukać nowe możliwości i zaoferować nowe usługi o dodanej wartości dużym firmom handlu detalicznego w Stanach Zjednoczonych, w postaci rozpoznawania najlepszych baz produkcyjnych w Azji i pomagania tym firmom w całej ich działalności zaopatrzeniowej w Azji. Najpierw Li & Fung przekształcił się w firmę działającą w całym regionie, podejmując operacje na Tajwanie, w Korei i wielu innych krajach Południowo-Wschodniej Azji, zwracając przy tym

uwagę na to, żeby organizować operacje firmy wokół potrzeb jej klientów. Pod koniec lat 70., kiedy w Chinach rozpoczęła się reforma ekonomiczna Deng Xiaopinga, nastąpiło otwarcie Chin i utworzono w nich specjalne strefy ekonomiczne, znaczną część fabrycznej bazy firmy przeniesiono na ten obszar.

Li & Fung mocno się zaangażował w opracowanie koncepcji zarządzania globalnym łańcuchem dostaw w początkowym jego okresie. W ciągu kilku następnych dziesięcioleci firma rozwinęła swoje zdolności w początkowej, środkowej i końcowej części całego tego łańcucha. Oddzieliła zaopatrzenie w surowce i części od wyszukiwania odpowiedniej lokalizacji pracochłonnego montażu oraz opracowała praktyczne rozwiązania szybkiego reagowania w produkcji, doprowadzając do przygotowania już w fabryce towarów gotowych do sprzedaży w sklepach. Ogólnie biorąc, Li & Fung opracował wszechstronną strategię zarządzania globalnym łańcuchem dostaw. W latach 1992–2006 obroty Li & Fung Limited, firmy eksportowej i podstawowego przedsiębiorstwa Grupy, wzrastały średniorocznie o ponad 22%. Dzisiaj Grupa Li & Fung (obejmująca Li & Fung Limited, IDS, sklepy Circle K wchodzące w skład CRA oraz inne spółki prywatne) przystępuje do całkowicie nowej ery globalizacji. Skutkiem tej globalizacji Li & Fung wejdzie w świat, w którym łańcuch dostaw sięga do rozwiniętych rynków świata, a wstecz łączy się z rynkami Chin i Azji Południowo-Wschodniej. Li & Fung ma bardzo otwartą architekturę i kulturę, umożliwiającą firmie współpracę z ludźmi z różnych części świata.



# Indeks

## A

Ackoff Russell 119  
Adams Bob 13  
adhokracje 68  
Advanced Bio-Extracts (ABE) 196  
agenci gwaru 199  
akcjonariusze 95  
Alibaba.com 39  
Amazon 18  
American Airlines 34  
analiza po fakcie 91  
analiza SWOT 123  
antagonistyczne relacje 217  
antagonistyczny charakter 64  
Apple Inc. 18, 77, 162  
Archimedes 193  
architektura organizacji 124, 127  
Armstrong Neil 70  
Association of South East Asian Countries (ASEAN) → Stowarzyszenie Krajów Azji  
    Południowo-Wschodniej  
audyt 90, 91  
aukcje on-line 49  
automatyzacja 157  
Avon Products 194

## B

b2b → business-to-business  
B&Q 175  
Banga Kamini 215  
Bank Grameen 202  
Bannister Roger 116  
bilateralizm 186, 188  
Billabong 172  
biura pośrednie 106  
biura regionalne 132

biura zaplecza 106  
 Blackwater 201  
 blogi 81  
 BMW 68  
 Boeing 25  
 Branded Lifestyle and Licencing 222  
 Bratton William 121  
 Brown John Seely 18  
 Build-A-Bear Workshop, Inc. 161  
 business-to-business 137  
 buzz agents → agenci gwaru

**C**

C&A 168  
 C&D 147  
 Calvin Klein Jeans 172  
 Camberley 110  
 Cannon-Brookes Michael 168  
 Canon 119  
 Carnegie Andrew 45  
 Carrefour 169  
 Carriker Roy 13  
 cel napięty → napięty cel  
 centra wiedzy eksperckiej 54  
 centralne planowanie 114  
 Centrum Zaawansowanych Badań nad Zarządzaniem (Center for Advanced Studies  
 in Management Wharton School) 68  
 Centrum Zbiorowej Inteligencji i Wspólnej Wiedzy (Center for Collective  
 Intelligence and Shared Insights MIT) 68  
 certyfikacja 37, 90, 195  
 Chan Henry 13  
 Chi Kin Pak 13  
 Chin Helen 13  
 Chinatex 196  
 Chrześcijański Komitet Przemysłowy Hongkongu 85  
 Circle 177  
 Circle K 172  
 Cisco Systems 104  
 Citibank 168  
 City Toys, Ltd. 86  
 Clark Maxine 161  
 cła 158, 185  
 Coach 194  
 Coca-Cola 73  
 Colby 105  
 Colby Group 110  
 Compagnon Mark 13

Company Social Responsibility (CSR) 90  
Convenience Retail Asia (CRA) 222  
Converse 136  
Cooperation Joint-Stock Trade Chain Co. Ltd. 174  
Country Road 172  
CRA Ltd. 222  
Crook Collin 13  
cykle 115  
cykle produkcyjne 74, 75  
Cyrk 125  
czynniki spłaszczające 24

**D**

Darling Rick 13  
deficyt handlowy 54  
Dell 25  
Dell Computers 55  
Deloitte Consulting 31  
DHL 99  
Disney 99  
Dodwell 104  
doraźne sieci 68  
dostawcy 55  
Drucker Peter 18  
duża-mała firma 98  
dyrygent 55, 56, 59, 209  
dystrybucja 93, 163  
działalność badawczo-rozwojowa 198  
działalność biznesowa 96  
działania innowacyjne 100  
dziedziny funkcjonalne 106  
dźwignia finansowa 147

**E**

eBay 49  
eBay Motors 50  
Ecko Unlimited 44  
efekt kumulacji 63  
efektywność 116, 149, 157  
eksperymentowanie dostosowawcze 124  
elastyczna sieć dostaw 130  
elastyczne zobowiązania 75  
elastyczność 45, 46, 48, 57, 64, 79, 87, 113, 134, 144, 145  
elastyczność sieci 46  
elektroniczne odprawy celne 159  
Esquel 45  
Europejski Bank Centralny 59

**F**

- Famulak Dow 13
- Ferragamo 172
- firma 34, 38, 41, 63
- firma globalna 170
- firma internetowa 49
- firma wielonarodowa 23
- fluktuacja zatrudnienia 115
- Ford Henry 25
- Friedman Milton 95
- Friedman Thomas 17, 23, 24, 25, 52, 54, 191, 196, 213, 214, 220
- Frito-Lay 136
- Fung Pak-liu 18, 222
- Fung Spencer 113
- Fung Victor K. 15, 18
- Fung William K. 15, 126

**G**

- Gant 172
- General Electric 47, 59
- General Motors 35, 136, 195
- Generalna Izba Handlu w Hongkongu 15
- geografia 183, 184, 185
- geografia polityczna 39
- Geus Arie de 126
- Giuliani Rudolph 121
- globalizacja 23, 24, 188
- globalne eksport i import 54
- globalne łańcuchy dostaw 35, 42
- globalne przepisy 38
- globalne sieci dostaw 193
- globalne zaopatrzenie 32
- globalne źródła zaopatrzenia 25, 28
- GoldCorp 34
- Google 18
- gospodarka globalna 23
- gospodarstwa rolne 195, 196
- Groupe 118
- Gucci 173
- Gunther Robert 14
- gwiazdy podwójne 59
- Gymboree 13, 113

**H**

- Hagel John 18
- Hall Russ 13
- Hamel Gary 216

handel detaliczny 49  
 handel globalny 182  
 Hasbro 27  
 Haugen Tom 13, 101  
 HCL Technologies 25  
 Hewlett-Packard 93  
 Hipple Eric Von 135  
 Honda 216  
 Huntington Samuel 25

**I**

IBM 132, 164  
 idiosynkratyczne inwestowanie 57  
 idiosynkratyczne inwestycje 57  
 IDS Marketing 166  
 Ikea 93  
 Inchcape 104  
 indywidualizacja 134  
 indywidualizacja wyrobów 162  
 informacja 24, 87  
 informacja zwrotna 80  
 informowanie 24  
 Infosys 47  
 infrastruktura komunikacyjna 152  
 InnoCentive 198  
 innowacje 35, 116, 135  
 insourcing 24  
 Instytut Reputacji 86  
 integracja 37, 38, 41, 95, 109, 187, 207, 214, 219  
 integracja pionowa 47, 51  
 Integrated Distribution Services 116, 166  
 Intel 191  
 intelektualna własność → własność intelektualna  
 interesariusz 95  
 internet 24  
 inwestowanie 24  
 inwestowanie za granicą 32  
 Ipo Albert 13  
 iPod 35  
 Ipo Fred 13  
 istotne przekształcenie 190  
 istotny montaż 184  
 IT 140  
 ITFAR International Traffic in Arms Regulation 212  
 ITT 212  
 iTunes 162

**J**

Janco Overseas Ltd. 110  
Janie and Jack 129  
Javits Center 53  
jedenasty września 72  
Jedwabny Szlak 183, 185  
JetBlue 34  
Johnson Controls 28

**K**

kamienie milowe 124  
Ka Mun Chang 13  
kapitałochłonność 147, 148  
kapitał wysokiego ryzyka 125  
KarstadtQuelle AG 131  
KB Toys 13, 52  
Kleindorfer Paul 13  
Klinika Mayo 91  
kluczowa kompetencja 216  
kodeks 90, 91  
kodeks postępowania 89  
kody kreskowe 22, 77, 160  
Kolumb Krzysztof 23, 220  
kompetencje 216  
kompleksowe zarządzanie jakością 156  
komputer osobisty 24  
komunikacja 79  
konfiguracja sieci 130  
konkurencja między łańcuchami dostaw 66  
konkurowanie 42  
konkurowanie między sieciami 65, 66, 194, 198, 204, 217  
konsumenci 48  
konsumenci finalni 130  
konsumpcja 176  
kontenery 159  
kontrola 45, 96  
kontrola finansowa 107  
kontrola jakości 85  
konwergencja 24  
koordynacja 45, 46, 64, 79, 95  
koszty 69  
koszty produkcji 22, 44, 62, 150, 156, 157, 161, 185  
kraj pochodzenia 54, 190  
kraje rozwijające się 170, 171  
kreatywność 64  
kultura 103, 104, 105, 117, 124, 169, 172, 176, 206, 209  
Kwok Stewart 13

kwoty 185  
 kwoty handlowe 184  
 kwoty importowe 69, 76

**L**

Laboratoria Bella 119  
 Lai Alice 13  
 Laiwah Fung 223  
 Land's End 162  
 Lau Danny 13  
 Lauren Ralph 46, 133  
 leasing 34  
 Lego 136  
 Leong Frank 13  
 Leong Irene 13  
 Leung Jimmi 84  
 Leung Wai Ping 13  
 Li & Fung 13, 15, 17, 48, 62, 65, 72, 73, 74, 75, 76, 78, 79, 81, 82, 84, 87, 88, 89, 90,  
 91, 92, 93, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 128, 129,  
 130, 131, 132, 133, 134, 135, 137, 138, 139, 140, 141, 159, 160, 163, 166, 170,  
 171, 172, 177, 182, 183, 187, 194, 195, 197, 199, 206, 209, 210, 211, 217, 221,  
 222, 223, 224  
 Lim Jasmine 13  
 Li Mun 84  
 Lindegren Len 13  
 Linksys 104  
 Linuks 79  
 logistyka 24, 25, 45, 46, 79, 100, 117, 158, 159, 163, 192, 193  
 lokalizacja 79  
 Lufthansa 34  
 luźne/ciasne więzi 41  
 luźne sprzężenie sieci 148, 151

**Ł**

ładowanie zdalne 24  
 łańcuch dostaw 23, 24, 27, 28, 29, 30, 36, 47, 48, 49, 51, 52, 54, 55, 59, 63, 64, 65,  
 69, 73, 77, 93, 94, 128, 129, 130, 131, 133, 134, 142, 156, 158, 160, 161, 162, 163,  
 169, 171, 183, 187, 189, 190, 191, 192, 208, 217  
 łańcuch dostaw doraźny 80  
 łańcuch popytu 48, 51  
 łańcuch wartości 63  
 łącza komunikacyjne 76

**M**

3M 135  
 Magretty Joan 18  
 Mahajan Vijay 215  
 Mak Emily 13

mali Johnowie Wayne'owie 98, 99, 100, 101, 102, 103, 106, 109, 110, 111, 116, 205,  
 209, 218  
 mała firma 99, 102  
 Mango 172  
 Marcopolo 172  
 marka 34  
 marketing 93, 163  
 masowa indywidualizacja 134  
 MasterCard 136  
 Mattel 27  
 Mayo Mike 13, 129  
 mądrość tłumów 67  
 McDonald's 85  
 McEwen Rob 198  
 McKinsey 147  
 Merz Markus 68  
 miasta łańcucha dostaw 46  
 Microsoft 168  
 Międzynarodowa Izba Handlu 15  
 miękkie dolary 158, 159, 162, 163, 164, 197, 207, 219  
 misja firmy 123  
 MIT 135  
 MIT Media Lab 202  
 modele biznesu 220  
 modele mentalne 116  
 modele publiczno-prywatne 201  
 modele sieciowe 41  
 modularyzacja 27, 28, 159  
 modułowe podejście 109  
 Mo-ing Fung 223  
 monitorowanie 87, 90  
 Moore Tim 13  
 Morris Philip 125  
 MS&L 118  
 MySpace 33, 210

**N**

nadzór 45  
 NAFTA 185, 209  
 najlepsze praktyki 106, 157  
 napięty cel 41, 116, 118, 119, 120, 124, 126  
 napięty plan 126  
 nauka o zarządzaniu 80  
 Negroponte Nicolas 202  
 nierównowaga 58  
 niesprawność rynku 187  
 niezależność 205



niezrealizowana sprzedaż 164  
 Nike 35, 85  
 NineSigma 198  
 niszowe rynki 134  
 North American Free Trade Agreement 185  
 Novartis 196  
 Nucor 194

**O**

obniżanie kosztów 156  
 obniżki cen 160, 161, 163, 164  
 ochrona środowiska naturalnego 210, 218  
 odnowa 113  
 odpady 94  
 odporne systemy 73  
 odpowiedzialność społeczna 87, 90  
 odprawa celna 159  
 offshoring 24  
 okrągły świat 95, 203, 220  
 okresowe przeglądy 103  
 Olam International 34, 195  
 Omidyar Pierre 49  
 operacyjna grupa wsparcia 106  
 opłacalny wzrost 215  
 opłaty manipulacyjne 158  
 oprogramowanie do zarządzania przepływem pracy 24  
 oprogramowanie procesów pracy 100  
 oprogramowanie wolno dostępne 33  
 optymalizacja 217  
 optymalizacja wartości 63  
 organizowanie zbytu 163  
 Original San Francisco Toy Makers Inc. 144  
 orkiestra 55, 59, 209  
 orkiestracja 29, 33, 35, 39, 40, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 59, 60, 69, 75, 76, 96,  
 156, 162, 164, 198, 202, 203, 211, 213  
 orkiestracja globalnej sieci 150  
 orkiestracja procesu 27  
 orkiestracja sieci 32, 34, 38, 41, 51, 59, 95, 194, 195, 196, 200, 201, 204, 208, 209,  
 211, 213, 220, 221  
 orkiestrator 23, 33, 37, 39, 41, 56, 57, 60, 65, 81, 91, 124, 128, 131, 142, 148, 149,  
 150, 151, 153, 193, 195, 197, 199, 208  
 orkiestrator sieci 18, 29, 30, 35, 36, 40, 48, 55, 62, 66, 69, 77, 78, 87, 107, 130, 169,  
 187, 208, 210, 211, 214, 219  
 orkiestrować 18, 199  
 otwarta innowacja 19, 147  
 outsourcing 24, 32, 34, 47, 69, 72, 107, 132, 143, 167, 168, 171, 195, 212, 216, 218

**P**

- Panasonic 77
- Papa John's 24
- partnerstwo 63
- partnerzy w sieci 124
- PayPal 50
- Pearson Longman → Wydawnictwo Pearson
- pionowo zintegrowana 52
- pionowo zintegrowana firma 23, 195
- pionowo zintegrowana producenci 46
- piony funkcjonalne 100
- Pixar 99
- plan działania 213
- plan długookresowy 114
- plan kroczący 114, 115, 126, 206, 218
- plan napięty → napięty plan
- plan pięcioletni 114
- plan roczny 114
- plan stały 218
- plan strategiczny 116
- plan trzyletni 115, 117, 121, 122, 126, 206
- plan wdrożenia 124
- planowanie centralne 115
- planowanie wsteczne 119, 123
- płaski świat 19, 33, 38, 39, 41, 44, 45, 53, 54, 55, 56, 67, 78, 79, 87, 95, 96, 122, 126, 130, 131, 141, 163, 165, 168, 169, 183, 186, 188, 189, 193, 194, 195, 201, 202, 203, 211, 213, 215, 220
- płasko-okrągły świat 202, 203
- podatki 158
- podział wartości 58
- polityka 185
- polityka handlowa 182, 188, 220
- polityka państwa 173
- pomiary 121
- ponowne wykorzystanie 93, 94
- popyt 51
- pośrednictwo 137, 221
- pośrednie biura 108
- potrzeby 130
- potrzeby klienta 48
- pozycjonowanie strategiczne 34
- prace B+R → prace badawczo-rozwojowe
- prace badawczo-rozwojowe 34, 93, 147
- prace rozwojowe 163
- prace „skunksowe” 146
- Prahalad C.K. 215

Pratini de Moraes Marcus 13  
prawa człowieka 91, 93, 210, 218  
prawa pracownicze 93  
prawo pracy 90  
proces planowania 113  
proces produkcyjny 141, 156, 158, 164  
Procter & Gamble 34, 146  
produkcja 93  
produkcja przemysłowa 49  
produkcja równoległa 74  
prognozowanie 75  
projektowanie ideału 119, 123, 127  
projektowanie sieci 36  
projektowanie wyrobów 163  
przedsiębiorcy technologiczni 198  
przedsiębiorcze działanie 37  
przedsiębiorczość 111  
przedsiębiorstwa sieciowe 32  
przejęcia 32, 125  
przejmowanie innych firm 109  
przejmowanie odpowiedzialności 218  
przekazywanie wiedzy 103  
przeładowywanie 22  
przenoszenie działalności za granicę 195  
przepisy państwowe 41  
przepisy prawa 38, 88  
przestrzeganie zasad 87, 92  
przewaga konkurencyjna 38, 186, 187  
przymierza strategiczne 19, 32  
przywódcy sieci 209  
przywództwo 211  
Publicis 118  
pustoszenie 191

**Q**

Qualiman → Qualiman Industrial Co Ltd.  
Qualiman Industrial Co Ltd. 144

**R**

Raymond 166  
Raymond Gerard 13  
recykling 93, 94, 158  
redundancja 73  
regionalne łańcuchy dostaw 35  
reguła 30/70 143, 153, 206, 219  
relacja z dostawcami 151  
relacje międzyludzkie 80, 137

reorganizacja 115  
 reputacja 115  
 RFI 22  
 RFID 77, 140  
 Rheingold Howard 67  
 Ricardo David 186  
 Rivoli Pietra 187  
 Robinson Alice 13  
 Rockowitz Bruce 13  
 Rohan Katherine 13  
 Royal Dutch/Shell 126  
 rozproszenie 54  
 rozproszenie pracy 27  
 rozproszenie procesu wytwarzania 28  
 rozproszenie produkcji 28, 74  
 rozproszona produkcja 70, 87  
 rozproszona produkcja przemysłowa 52, 190  
 rozproszona sieć 73  
 rozproszone łańcuchy dostaw 80  
 rozproszone sieci dostaw 190  
 rozwijające się kraje → kraje rozwijające się  
 ruch kompleksowej jakości 40  
 ruchome cele 114  
 RyanAir 34  
 rynek globalny 191  
 rynek konsumpcyjny 166  
 rynki konsumentów 171  
 rynki rozwijające się i wschodzące 177  
 ryzyko 39

**S**

Sachs Goldman 170  
 SARS 72  
 scenariusze 122, 123  
 Scholefield Ron 13  
 SEI 118  
 Shaw Industries 93  
 sieci badawcze 34  
 sieci dostaw 33  
 sieci marketingowe 35  
 sieci społeczne 33  
 sieci sprzedaży 207  
 sieci wartości 51  
 sieci wirtualne 23  
 sieci zaopatrzenia 207  
 sieć 30, 32, 33, 34, 35, 38, 39, 42, 44, 50, 56, 57, 58, 64, 67, 74, 76, 77, 95, 124, 136,  
 144, 145, 150, 151, 162, 189, 198, 199, 200, 201, 202, 204, 208, 210, 213, 217, 221

sieć łańcuchów dostaw 110  
sieć rozproszona 80  
silosy 178, 204  
siła powiązań 46  
siły zbrojne 35  
Simon Marketing Hong Kong Ltd. 86  
składowanie 159  
skupiska 46, 71, 78, 189  
skupiska wirtualne 79  
Slim Devices 198  
Służba Pocztowa Stanów Zjednoczonych 50  
Smith Adam 207  
Sony 77, 136  
Southwest 34  
specjalizacja 38, 41, 95, 207, 214, 219  
społeczna odpowiedzialność firmy 90  
społeczna odpowiedzialność korporacji 96  
społeczne współdziałanie 68  
społeczności on-line 210  
spółka rodzinna 105  
sprawność 157  
sprawowanie kontroli 37, 38, 145, 205, 214, 218  
sprawozdawczość 121  
sprzedawanie u źródła 219  
stabilizacja 113  
stałe plany → plan stały  
standard 77, 85, 88, 89, 90, 96  
standardy technologiczne 149  
standaryzacja najlepszych praktyk 106  
standaryzacja systemów 104  
standaryzować 107  
Starbucks 53, 110, 175  
Stowarzyszenie Eksporterów Hongkongu 15  
strategia przyspieszania 74  
strategiczne przejęcia 163  
strategiczne przymierza 195  
strategie 132, 170  
strefa komfortu 123  
strefy czasowe 169  
struktura 124  
StudioDirect 137  
Sunong Group 174  
Superbrand 173  
Supplier Relationship Management, SRM 151  
Surowiecki James 67  
Swire & Maclaine 110

system rozkazywania i kontroli 37, 204  
 system treningowy Nike + iPod 200  
 systemy eksperckie 140  
 systemy modułowe 104, 106  
 Sześć Sigma 157  
 sztuczna inteligencja 140  
 sztywne instrumenty kontroli 205  
 szybkie reagowanie na zamówienie 21  
 środowisko naturalne 91  
 świat okrągły → okrągły świat  
 świat płaski → płaski świat

**T**

Tapscott Don 68, 197  
 technika informacyjna 52, 54, 80, 82, 98, 99, 104, 106, 107, 139, 140, 141, 151  
 teoria Della 191  
 teoria doskonałego rynku 186  
 teoria zarządzania 140  
 teoria złotych huków 191  
 Tesco 169  
 Texas Instruments 136  
 The Limited 21  
 Tong Freda 13  
 Toshiba 24  
 Toy Center 52  
 Toyota 25  
 Toys „R” Us 53, 172  
 transport 159  
 trzyletni plan → plan trzyletni  
 TV Scientific Atlantic 104  
 tworzenie wartości 37, 41

**U**

umowy licencyjne 163  
 Unia Europejska 185, 209  
 Uniwersytet Harvarda 15  
 Uniwersytet Pensylwanii 15  
 Uniwersytet Stanforda 15  
 upełnomocniać 41  
 upełnomocnianie 37, 38, 41, 48, 205, 214, 218  
 upełnomocnieni klienci 215  
 UPS 24, 50  
 usługi 19, 34  
 usługi dla klientów 163  
 usługi doradcze 164  
 utylizacja zużytych wyrobów 158

**V**

VerticalNet 39

**W**

Wales Jimmy 33

Wallace Bob 13

Wal-Mart 24, 77, 110

wartości dodane 132

wartości ekonomiczne 57

wartość 37, 41, 65, 95, 197

warunki pracy 85

Wayne John 98

WebVan 39

Weinberg Bob 13, 52

West Al 118

wewnętrzne instrumenty kontroli 45

wewnętrzne rynki przetargowe 68

Wexner Les 21

węzły 79

Wharton School Publishing 13, 68

widmowa galeria 173

wiedza 151

wiedza ekspercka 69

więzi 153

Wikipedia 23, 32, 33, 68, 79

Williams Anthony 68, 197

Williamson Oliver 57

Wind Yoram (Jerry) 15

Wingspan 39

wizja firmy 123

własność 46, 47, 48, 50, 60

własność intelektualna 37, 77

właściciel łańcucha 59

włącz i pracuj 104, 105, 106, 107, 109, 110, 112

wojownik drogi (road warrior) 152

wolny rynek 58, 191

Women's World Banking 202

Wong Allan 13, 88

Wong Kitty 13

wschodzące gospodarki 25

wschodzące rynki 119, 170, 171, 172, 173, 176, 178, 202, 215, 219

wspólny marketing 19

współpraca 95

WTO 185, 189

wyboistość 39

wyboistość świata 38

wyboje 39, 76  
Wydawnictwo Pearson 68  
wydłużony łańcuch dostaw 159  
wzrost 116  
wzrost organiczny 109, 116

**X**

Xiaoping Deng 224

**Y**

Yeung Richard 13  
Yim Edward 13  
Yiu Angus 13  
Yiu Oscar 13  
YouTube 33, 99  
Yunus Muhammad 202

**Z**

zaangażowanie 145  
zachęta 120, 127  
zachodnia teoria planowania 115  
zachowania konsumentów 176  
zagrożenia 175  
zaopatrzenie 45  
zaplecze 98  
zarządzanie 36, 41, 44, 55, 56  
zarządzanie łańcuchem dostaw 41, 59  
zarządzanie relacjami z klientem CRM (Customer Relationship Management) 151  
zarządzanie zmianą 31  
zasada 30/70 145  
zasady orkiestracji sieci 203, 207, 211  
zasady postępowania 103  
zasoby ludzkie 98, 107  
zaspokajanie potrzeb klientów 47  
zaufanie 80, 146, 210  
zdolność produkcyjna 47, 48, 51, 52, 191  
zespoły zadaniowe 108  
zintegrowany pionowo łańcuch dostaw 45  
zwartość 145  
związki wąskie i głębokie 137  
zwierzchni nadzór 31  
zwrot finansowy 31