

Biznes przyszłości

Zmieniająca się rzeczywistość gospodarcza wymaga od szefów i menedżerów firm nowego podejścia do myślenia o prowadzeniu biznesu. Nie skupiania uwagi wyłącznie na wyniku finansowym widocznym w sprawozdaniu rocznym, ale też na wszystkich działaniach podejmowanych przez firmę w całym łańcuchu wartości.

Co składa się na wartość firmy? Zarówno zasoby finansowe i aktywa rzeczowe, jak też reputacja, marka, pracownicy i ich kompetencje, relacje z kluczowymi interesariuszami czy zaufanie klientów. Co ważniejsze, to właśnie te czynniki niematerialne coraz częściej mają dla firmy kluczowe znaczenie i to w dużej mierze od nich zależy poziom zysku firmy.

Coraz bardziej złożone relacje zarówno biznesowe, jak i społeczne, wymagają patrzenia na firmę już nie tylko jako na zespół jednostek ją tworzących, ale też element szerszego łańcucha wartości. Kluczową obecnie kompetencją dobrego menedżera jest spojrzenie na całą organizację, zakres jej działań, ale też obszary wpływu i odpowiedzialności, które nie zaczynają się i nie kończą w centrali firmy, ale sięgają daleko przed i za proces sprzedaży produktu. To istotne, ponieważ wartość tworzona jest przez organizację nie tylko w procesie sprzedaży, ale w całym łańcuchu wartości – od pozyskiwa-

nia surowca do produkcji, poprzez sam sprzedawany produkt, aż po relacje z klientami.

Konsekwentne budowanie kompletnej organizacji, świadomej swojego wpływu w całym łańcuchu wartości, może generować przewagę konkurencyjną, ale też podnosi poprzeczkę – zwiększa oczekiwania klientów i innych grup interesariuszy. Przykładowo IKEA to firma, która bardzo spójnie buduje wizerunek firmy przyjaznej środowisku. Ma to odzwierciedlenie zarówno w samych produktach, pochodzeniu surowców do ich wytworzenia i relacji firmy z dostawcami drewna (100% dostawców mebli podlega audytowi obejmującemu także kwestie społeczne i środowiskowe), ich designie, ale też pakowaniu. Działania te przynoszą też efekt biznesowy – dzięki wprowadzeniu w sklepach i magazynach rozwiązań efektywnych energetycznie od 2010 roku firma zaoszczędziła ok. 66 mln euro.

Partner edukacyjny



Blanka Fijolek,
CSR & Sponsorship Senior
Manager w Samsung
Electronics Polska

Polska jest na 22 miejscu w opublikowanym w tym roku przez Komisję Europejską rankingu DESI, który określa poziom gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego. To bardzo zła wiadomość wobec rosnącego zapotrzebowania na specjalistów ICT, jak również większego znaczenia kompetencji cyfrowych dla życia codziennego. Za kilka lat nasza dzieci będą pracowały w zawodach, które jeszcze nie istnieją, ale wiemy, że będą opierały się na technologii i informacjach, teraz nieosiągalnych dla wielu Polaków. Samsung Electronics idzie z duchem czasu i jako firma odpowiedzialna społecznie, działająca w obszarze consumer electronics i IT, aktywnie angażuje się w budowanie społeczeństwa cyfrowego. Mistrzowie Kodowania to nasz flagowy projekt edukacyjny, który ma na celu upowszechnienie nauki programowania. Program obejmuje uczniów szkół podstawowych, gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych. W ramach regularnych lekcji programowania, pod okiem przeszkolonych przez

nas nauczycieli, dzieci uczą się m.in. intuicyjnego języka Scratch, który pozwala tworzyć autorskie gry i programy – z biernych odbiorców nowych technologii stają się jej aktywnymi użytkownikami. Podczas nauki programowania uczniowie rozwijają nie tylko kompetencje cyfrowe, ale nabywają też umiejętności pożądane w późniejszym etapie życia i cenione przez pracodawców: myślenie przyczynowo-skutkowe, analityka, kreatywność w rozwiązywaniu problemów czy praca w zespole. Dzięki Mistrzom Kodowania w ciągu ostatnich dwóch lat programowania nauczyło się blisko 50 tys. uczniów z 630 szkół w całej Polsce. To grono wkrótce się powiększy, bo właśnie trwa rekrutacja do III edycji programu. Z myślą o starszych uczniach prowadzimy program Samsung LABO opierający się na nowatorskich kursach dla szkół zawodowych i technicznych uczelni wyższych. Zajęcia realizowane są w dwóch blokach tematycznych: biznesowym i technologicznym. W ramach programu studenci uzyskują wie-

dzę z zakresu przygotowywania biznesplanu, prowadzenia działalności gospodarczej, pozyskiwania funduszy na działalność i podstawowych rozliczeń księgowych. Ścieżka technologiczna to nauka programowania aplikacji mobilnych z wykorzystaniem języków programowania takich jak Android, Tizen i smart TV. Ścieżka zawodowa Samsung LABO uruchomiona została w 2014 r. jako dodatkowy przedmiot zajęciowy w Zespole Szkół Zawodowych nr 1 we Wronkach. Już w czerwcu br. pierwsze certyfikaty ukończenia kursu Samsung LABO otrzymają studenci Wydziału Informatyki i Wydziału Elektrycznego Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie. Inicjując programy Mistrzowie Kodowania czy Samsung LABO, wspieramy rozwój nowoczesnej edukacji w Polsce. Działania Samsung Electronics na rzecz edukacji nawiązują do motta firmy „Inspirować świat, tworzyć przyszłość”. Idąc tą drogą, wspieramy młodych ludzi w tym, co ważne – spełniamy ich marzenia.



Jerzy Toczyski,
prezes i dyrektor generalny
GSK w Polsce

Recepta na konflikt interesów

Branża farmaceutyczna bazuje na modelu biznesowym, którego integralnym elementem jest wysokie ryzyko reputacyjne. Naszym nadrzędnym priorytetem jest dobro pacjenta. Podporządkowujemy mu całą działalność badawczo-rozwojową, odkrywając innowacyjne terapie, które poprawiają lub ratują ludzkie zdrowie i życie. Komerjalizacja tych terapii wymaga zaangażowania pieniędzy publicznych, które pokrywają większość kosztów zakupów leków. Pacjent, będący ich końcowym użytkownikiem i beneficjentem, nie może być adresatem działań promocyjnych. Informację o nowych lekach kierujemy więc do lekarzy, którzy te leki przepisują. Potencjalny konflikt interesów powstaje, gdy lekarz wypisujący recepty na nasze leki staje się jednocześnie beneficjentem działań promocyjnych, które polegają np. na sponsorowaniu jego udziału w konferencjach naukowych lub zatrudnianiu do prowadzenia wykładów edukacyjnych.

Dążąc do podnoszenia standardów etycznych, Związek Pracodawców Innowacyjnych Firm Farmaceutycznych INFARMA przyjął Kodeks Przejrzystości. Zakłada on, że od 2016 roku zrzeszone firmy będą podawać do publicznej wiadomości informacje na temat transferów świadczeń przekazywanych na rzecz zarówno indywidualnych lekarzy, jak i organizacji medycznych, w tym towarzystw naukowych. To ważny krok dla branży, jednak uważamy, że samo ujawnienie potencjalnego konfliktu interesów nie jest wystarczające i dlatego jako firma podjęliśmy dodatkowe działania samoregulacyjne. Od zeszłego roku zaprzestaliśmy zatrudniać lekarzy jako wykładowców podczas konferencji naukowych, na których promowane są nasze leki. Zaprzestajemy sponsoringu udziału lekarzy w konferencjach i szkoleniach medycznych. Dodatkowo zmieniliśmy model wynagradzania naszych przedstawicieli medycznych, opierając ocenę ich

pracy wyłącznie na kryteriach merytorycznych, kompetencyjnych i jakościowych, a eliminując z tych ocen wszelkie parametry sprzedażowe. Od tego, co osiągają nasi pracownicy, ważniejsze jest, jak realizują swoje cele. Mimo tych zmian lekarze pozostają dla nas kluczowymi partnerami w opracowywaniu i dostarczaniu pacjentom nowych leków. Nadal będziemy prowadzić badania kliniczne z udziałem polskich ośrodków oraz wspierać wydarzenia naukowe, ale w sposób transparentny i podany do publicznej wiadomości, aby uniknąć spekulacji co do charakteru tej współpracy. Wierzymy, że pryncypialność w obszarze przejrzystości i etyki jest inwestycją, która przełoży się na jakość naszych relacji ze środowiskiem medycznym. Chroniąc niezależność decyzji terapeutycznych podejmowanych przez lekarzy, działamy w sposób odpowiedzialny społecznie, kierując się dobrem pacjentów.

Materiał GSK

PL/PR/0030/15

Zaczyna się od surowca

Bardzo ważnym, początkowym elementem łańcucha, w ramach którego firma może tworzyć wartość, jest pozyskiwanie surowców do tworzenia produktów i budowanie relacji z dostawcami, w tym także zapewnianie odpowiednich warunków pracy ich pracownikom.

Coraz bardziej świadome konieczności tego typu działań są międzynarodowe firmy z sektora odzieżowego, dla których temat odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw staje się wyzwaniem już nie tylko wizerunkowym, ale też coraz bardziej operacyjnym, wpływającym na decyzje zakupowe klientów. Chcąc uniknąć kłopotów i zarzutów związanych ze złymi warunkami pracy w dalekowschodnich fabrykach szyjących na potrzeby koncernów, niektóre z firm zdecydowały się na przeprowadzenie audytów weryfikujących warunki pracy wśród swoich dostawców.

Odpowiedzialne zarządzanie relacjami z kontrahentami to coraz częstsza praktyka nie tylko na świecie, ale i w Polsce. Dlatego też 100% umów z dostawcami GlaxoSmithKline w Polsce zawiera zapisy antykorupcyjne. – Oczekujemy od nich transparentności w działaniu, okazywania szacunku ludziom, przejawiania najwyższego poziomu uczciwości w działaniu biznesowym – podkreśla Jerzy Toczyski, prezes GSK w Polsce. W trosce o ochronę reputacji relacji ze środowiskiem medycznym firma zdecydowała się na działania ograniczające potencjalny konflikt interesów i wdrożyła Kodeks Przejrzystości (ramka: **Recepta na konflikt interesów**).

Spisany Kodeks etyki obowiązuje również w Grupie LOTOS. – Dokument określa zasady, jakimi kierujemy się przy wyborze dostawców oraz w trakcie współpracy z nimi – wyjaśnia Jowita Twardowska z Grupy LOTOS (ramka: **Integracja i współpraca**). W 2014 roku do zapisów umownych Grupa LOTOS włączyła klauzule etyczne.

Z kolei GAZ-SYSTEM opracował Kodeks Postępowania dla Dostawców opisujący wymagania spółki wobec dostawców w zakresie postępowania zgodnego z wartościami oraz zasadami odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego rozwoju. – Zapisy Kodeksu obowiązują także podwykonawców współpracujących z naszymi dostawcami – wyjaśnia Małgorzata Polkowska z GAZ-SYSTEM (ramka: **Dialog z interesariuszami**).

Podmioty świadome swojej odpowiedzialności za wpływ na otoczenie w całym łańcuchu dostaw coraz częściej też decydują się nie tylko na nakładanie pewnych zobowiązań na partnerów biznesowych i dostawców, ale też angażują ich we wspólne działania ograniczające ich wpływ na środowisko naturalne. Firma Samsung Electronics w 2004 roku wprowadziła program Eco-Partner, w ramach którego wspiera partnerów biznesowych w działaniach na rzecz środowiska. Program umożliwia wprowadzenie systemu zarządzania substancjami niebezpiecznymi zawartymi w częściach i surowcach. – Uczestnicy programu Eco-Partner, którzy uzyskali certyfikaty potwierdzające wdrożenie odpowiednich systemów kontroli procesów pozyskiwania oraz wytwarzania części i surowców, mogą liczyć na szczególne wsparcie firmy, która oferuje im usługi testowania produktów, a także szkolenia i konsultacje – tłumaczy Blanka Fijolek z Samsung Electronics (ramka: **Partner edukacyjny**).

To działania, które nie tylko pozwalają zarządzać ryzykiem reputacyjnym, ale też ograniczyć koszty, dzięki optymalizacji zużycia zasobów w całym łańcuchu dostaw czy zmniejszeniu liczby wypadków przy pracy u dostawców. To także działania, które wpływają na globalny rozwój ekonomiczno-społeczny, gdyż ludzie pracujący w godnych warunkach i za uczciwe wynagrodzenie są nie tylko efektywnymi pracownikami, ale stają się też aktywnymi konsumentami.

Produkt jako nośnik wartości

Innym obszarem tworzenia wartości przez firmę jest sam produkt lub usługa, które powinny dostarczać wartości zarówno korzystającym z nich klientom, jak też – w postaci przychodu – firmie. Wyzwaniem, przed którym stoją organizacje, jest coraz częściej znalezienie – zwłaszcza w kontekście wyzwań społecznych i gospodarczych – odpowiedzi na pytanie: co w praktyce jest wartością dla klienta i jak mu jej dostarczyć? Jednym z takich wyzwań jest fakt, że stając się gospodarką coraz mniej atrakcyjną ze względu na rosnące koszty pracy, równocześnie jesteśmy jedną z mniej innowacyjnych gospodarek europejskich. Stawia to nasz kraj na czwartym miejscu od końca wśród krajów UE jeśli chodzi o potencjał innowacyjny (wg Innovation Union Scorecard 2014). Za nami jest jeszcze tylko Bułgaria, Rumunia i Łotwa. To oznacza, że jako kraj, gospodarka i biznes musimy intensywnie poszukiwać nowego pomysłu budowania swojej przewagi konkurencyjnej nie tylko w Europie, ale też w świecie. Przewaga ta oraz innowacyjne pomysły mogą znajdować się w obszarach, które dotychczas nie były doceniane, jako zbyt miękkie i mało biznesowe.

Kwestie społeczne i środowiskowe, odnoszące się do tematów, które są istotne dla biznesu, ale też gospodarki jako całości, to nie tylko tematy, które powinny być ujęte w politykach rządowych, ale to też potencjalne źródła nowych pomysłów produktowych, które mogą przynieść zysk.

Część firm już się o tym przekonała. Rafineria Grupy LOTOS, jako pierwszy tego typu zakład w Polsce, wyprodukowała asfalt modyfikowany, do którego produkcji wykorzystywane są opony samochodowe z recyklingu. Destylarnia Polmos Żyrardów (producent Belvedere Vodka) stosuje w procesie produkcji gaz naturalny w miejsce oleju opałowego. System zarządzania

stratami pozwolił zwiększyć też efektywność energetyczną. Do ogrzewania zakładu wykorzystuje się ponownie energię generowaną w produkcji. Dzięki tym rozwiązaniom emisje CO₂ zredukowano o 36 proc.

Z kolei Electrolux oferuje produkty efektywne środowiskowo z grupy Green Range. W 2014 roku udział tych produktów w całościowej sprzedaży firmy wynosił 13%, jeśli chodzi o wolumen sprzedaży, oraz przyniósł 25% zysku brutto. Także w Akzo Nobel udział produktów ekopremium w sprzedaży jest znaczący. Firma planuje, że w 2015 roku będzie to 30% całkowitego dochodu. W Samsung Electronics funkcjonuje ekologiczny system projektowania (Eco Design System – EDS). Pozwala on tworzyć przyjazne środowisku urządzenia, gdyż wartości docelowe dla każdej kategorii definiowane są już na początkowym etapie powstawania produktu. Stosowana przez EDS ocena cyklu życia (Life Cycle Assessment – LCA) pozwala na identyfikację słabych punktów urządzenia Samsung już podczas fazy projektowania.

Obok widocznego wyniku finansowego wartością dodaną sprzedaży tego typu produktów jest korzyść dla otoczenia, np. dla środowiska. Przykładowo, BASF obliczył, że produkty związane z ochroną klimatu, sprzedane w 2014 roku, pozwoliły klientom firmy ograniczyć emisję gazów cieplarnianych o 520 milionów ton. Philips Lighting Poland, wytwórca żarówek w ekologicznej technologii LED, dzięki produktom oraz kompleksowej usłudze oferowanej firmom, zakładom produkcyjnym, centrom handlowym, miastom, umożliwia zmniejszenie ich wydatków ponoszonych na oświetlenie. Po modernizacji starych systemów koszty z tym związane spadają nawet o połowę.

Produkt czy usługa dla klienta przestają być jednostkowym wytworem, którego dostarczamy. To coraz częściej dostarczane emocje, przeżycia,

Dialog z interesariuszami



Jakub Stypuła,
dyrektor Pionu Inwestycji
GAZ-SYSTEM SA

Od kilku lat GAZ-SYSTEM SA konsekwentnie realizuje program rozbudowy sieci przesyłowej – finalizujemy budowę ponad 1200 km gazociągów, a przed nami kolejne wyzwania związane z planem inwestycyjnym i budowa ponad 2000 km nowych gazociągów w latach 2015–2023.

W procesie inwestycyjnym szczególną wagę przywiązujemy do komunikacji ze społecznościami lokalnymi mieszkającymi na terenach, na których spółka realizuje swoje projekty. Obecnie takie działania komunikacyjne skierowane są do społeczności lokalnych w ok. 100 gminach, gdzie prowadzimy 21 inwestycji liniowych oraz 6 inwestycji punktowych. W minionym roku zorganizowaliśmy 42 spotkania informacyjne zarówno z przedstawicielami władz lokalnych, jak i właścicielami gruntów, w których udział wzięło ok. 350 osób. W sumie od 2011 roku zorganizowaliśmy ponad 200 spotkań, w których udział wzięło łącznie ponad 3000 osób.

Realizacja tak dużego planu inwestycyjnego wiąże się ze współpracą z szerokim gronem wykonawców usług projektowych, budowlanych i inspektorów nadzoru. Dlatego zdecydowaliśmy się na aktywne kształtowanie długofalowych relacji zarówno ze społecznościami lokalnymi, jak i z potencjalnymi kontrahentami. W ramach budowania odpowiedzialnego modelu współpracy na etapie projektowania i realizacji inwestycji opracowaliśmy wytyczne w zakresie komunikacji z projektantami i wykonawcami robót budowlanych. Dokumenty określają wymagania dotyczące obowiązkowego prowadzenia działań komunikacyjnych na każdym etapie realizacji projektów, opracowania, a następnie realizacji planu komunikacji ze społecznościami lokalnymi w ramach projektowanej/realizowanej inwestycji, przeprowadzenia cyklu spotkań informacyjnych z przedstawicielami władz lokalnych każdej z gmin na trasie gazociągu oraz regularnego raportowania realizacji planu komunikacji. Do-

datkowo organizujemy warsztaty komunikacyjne dla przedstawicieli firm realizujących prace na nasze zlecenie.

Aby przygotować potencjalnych wykonawców do realizacji powierzonych im działań, prowadzimy spotkania informacyjne, na których prezentujemy plany rozwojowe, inwestycyjne i remontowe oraz wymagania z zakresu bezpieczeństwa pracy, ochrony zdrowia, ochrony przeciwpożarowej i komunikacji ze społecznościami lokalnymi. Omawiamy również rolę wykonawców w procesie inwestycyjnym, począwszy od momentu złożenia oferty w procesie zamówienia do zakończenia inwestycji, i w ten sposób budujemy odpowiedzialny łańcuch dostaw. Organizowane przez nas spotkania mają charakter interaktywny i polegają na wymianie opinii i doświadczeń, dzięki czemu wspólnie z wykonawcami wypracowujemy optymalne standardy współpracy. To pozwala obu stronom na sprawną i efektywną realizację zadań dotyczących budowy nowych odcinków gazociągów.



Jowita Twardowska,
dyrektor ds. Komunikacji
i CSR Grupy LOTOS

Integracja i współpraca

Realizując strategiczne podejście do społecznej odpowiedzialności, Grupa LOTOS podejmuje liczne działania na rzecz minimalizowania negatywnego oddziaływania na otoczenie – zarówno społeczne, jak i środowiskowe. Równie ważne jest zwiększenie skali pozytywnego wkładu spółki m.in. poprzez współpracę międzysektorową z wyspecjalizowanymi partnerami społecznymi. Odpowiedzialne podejście naszej firmy do prowadzenia działalności przynosi wymierne efekty dzięki jasno określonym celom długoterminowym oraz tym, które chcemy osiągnąć w krótszej perspektywie. W realizacji strategii CSR wspierają nas partnerzy społeczni – organizacje i instytucje specjalizujące się w konkretnych obszarach działań. Należą do nich organizacje pożytku publicznego, podmioty ekonomii społecznej, władze samorządowe oraz instytucje, takie jak Policja czy Państwowa Straż Pożarna. Bogate doświadczenie firmy we współpracy międzysektoro-

wej potwierdza, że model ten pozwala na efektywne wykorzystanie dostępnych kapitałów, łącząc niezbędne kompetencje z różnych obszarów. Stowarzyszenia, fundacje czy spółdzielnie socjalne to niewyczerpane źródło eksperckiej wiedzy dotyczącej konkretnych wyzwań społecznych. W Grupie LOTOS cenimy współpracę z ich przedstawicielami będącymi blisko społeczności lokalnych, do których należą mieszkańcy terenów sąsiadujących z naszymi zakładami czy bazami magazynowymi. Dlatego w ramach współpracy międzysektorowej inicjujemy lub jesteśmy partnerem licznych inicjatyw na rzecz zwiększenia pozytywnego oddziaływania na nasze otoczenie. Jesteśmy zaangażowani m.in. w Forum Inicjowania Rozwoju skupiające podmioty współdziałające na rzecz szeroko rozumianego rozwoju Pomorza. Poza wymianą wiedzy z przedstawicielami różnych środowisk spotkania Forum są także okazją do budowania

relacji, których efektem są wspólnie realizowane projekty na rzecz społeczności lokalnych. Przykładem, obok własnych programów, w których korzystamy z kompetencji zaproszonych do udziału partnerów, może być współpraca Grupy LOTOS z przedstawicielami lokalnych NGO oraz Miejskim Ośrodkiem Pomocy Rodzinie w Gdańsku. W ramach inicjatywy „Osiedle Sitowie” udzielamy wsparcia w aktywizacji społecznej i zawodowej ponad 40 mieszkańców Gdańska wykluczonych społecznie z powodu trudnych okoliczności życiowych, takich jak m.in. utrata środków do życia czy niepełnosprawność. W minionym roku kilka z tych osób udało się przywrócić na rynek pracy. Warto podkreślić, że stałe doskonalenie kultury organizacyjnej w oparciu o konkretne wartości wpływa na wdrażanie dobrych praktyk na rynku. Promujemy je wśród prawie 1,5 tys. osób pracujących na rzecz sieci stacji paliw marki LOTOS oraz wśród naszych dostawców.

ale też kompleksowe pakiety usług. Nadal zysk można wypracować, nawiązując buty, dorabiając klucze czy piekąc chleb, i są to usługi jak najbardziej niezbędne dla naszego funkcjonowania. Jednak dla tych, którzy chcą rozwijać innowacyjny biznes, konieczne jest poszerzenie myślenia o produkcie czy usłudze. A aspekty społeczne czy środowiskowe mogą być istotnym czynnikiem, który pomoże zbudować przewagę konkurencyjną, odpowiadając na zmieniające się potrzeby otoczenia i klienta oraz wyzwania społeczno-gospodarcze.

Nasz klient, nasz partner

Jeszcze kilka lat temu w biznesie można było usłyszeć często hasło „nasz klient, nasz pan”. Dzisiaj klient nie jest i nie powinien być Panem, ale Partnerem. Nie tylko źródłem kapitału pozyskanego dzięki sprzedaży produktu czy usługi. Dzisiaj klient może być kimś więcej. On chce być kimś więcej, warto mu stworzyć do tego przestrzeń, ponieważ może to przynieść korzyści także firmie. Patrząc tradycyjnie, przedsiębiorstwa nadal często traktują interesariuszy, także klientów, jako tych, do których firma „powinna dotrzeć” – z komunikacją, z produktem, z usługą. A dużo więcej korzyści obu stronom przynosi patrzenie na interesariuszy jako na tych, z którymi warto współpracować, a nie do których trzeba docierać. GSK w Polsce ma świadomość, jak ważne znaczenie dla dobrej współpracy z lekarzami, instytucjami naukowymi ma szeroka platforma edukacyjna i informacyjna, która pozwala dostarczyć fachowej i pełnej informacji na temat produktów firmy.

Klienci – zarówno biznesowi, jak i indywidualni – są nie tylko odbiorcami końcowego produktu czy usługi, ale też mogą być cennym źródłem informacji dla firm o ich produktach i nowych potrzebach. Firmom jednak często

brakuje kompletnego systemu dialogu z klientami wykorzystującego szereg narzędzi, w tym nowe technologie i social media. Taki dialog byłby cenną podstawą dla decyzji biznesowych. Przykładem może być Bank Pomysłów Banku Zachodniego WBK, dzięki któremu wdrożono 682 z 5091 pomysłów zgłoszonych przez klientów.

W większości przypadków są to jednak działania pojedyncze, a nie systemowe. Często także istniejące narzędzia nie są ze sobą powiązane, np. wnioski z reklamacji nie są analizowane razem z wnioskami z badań marketingowych.

Bardzo często też jednak relacja z klientem jest jednostronna i nawet jeśli organizacja słucha potrzeb klienta, to nie dysponuje systemem pozwalającym na dzielenie się z klientami wiedzą o tym, w jaki sposób ta wiedza została wykorzystana. Stworzenie klientom przestrzeni do współtworzenia produktu dla nich samych, poczucia, że ich potrzeby są wysłuchiwanie i firma bierze je pod uwagę, to dobra droga do powiększania grona lojalnych klientów; wymagających, ale też gotowych wybaczyć firmie i produktom, którym ufają i za które czują się współodpowiedzialni.

Gdzie więc jest zysk? Ważniejsze wydaje się pytanie: gdzie jest wartość? Ponieważ budując wartość organizacji opartą na walorach materialnych, ale też niematerialnych, takich jak relacje z interesariuszami, markę, kompetencje pracowników czy zaufanie klientów, pracujemy na zysk. Zarówno w krótkiej, jak i długiej perspektywie czasowej.

Jak tę wartość generować? Po pierwsze, patrzeć szeroko na organizację, w ramach całościowego łańcucha wartości i otoczenia, w którym funkcjonuje. Po drugie, wykorzystać potencjał, który tkwi w relacjach z interesariuszami i angażowaniu ich w biznes.

ZOFIA LEŚNIEWSKA, ALEKSANDRA STANEK-KOWALCZYK (DELOITTE)