

Tadeusz Szulc, wiceprezes ds. energetyki w Infovide-Matrix SA |

REFLEKSJE o roztropności,

czyli o porządku
podejmowanych działań

Wyjaśnienie wszystkich zjawisk powstających w przedsiębiorstwach energetycznych wymaga zrozumienia logiki i dynamiki przekształceń, jakie w nich zachodzą. Głębokiej transformacji poddawany jest cały system biznesowy tych przedsiębiorstw. Przewidywanie efektów tych działań jest bardzo trudne do scharakteryzowania i sprecyzowania. Konsekwencje tego faktu są dwojaki. Z jednej strony jest to szerokie, otwarte pole dla podejmowania różnego rodzaju inicjatyw, a z drugiej – brak precyzyjnych wskazań powoduje liczne wątpliwości, nieporozumienia, a nawet przestoje w praktykach biznesowych.

Przedsiębiorstwo energetyczne nie jest strukturą łatwą do ukształtowania zarówno w wymiarze ekonomicznym, technicznym jak i organizacyjnym. Dziś nie jest dla nikogo tajemnicą, że kadra menedżerska przedsiębiorstw energetycznych ma olbrzymie trudności w realizacji integracji. Pojawiają się – coraz częściej – refleksje, że ekonomiczny wymiar funkcjonowania tych przedsiębiorstw nie odpowiada współczesnej gospodarce rynkowej. Niepokojącym zjawiskiem jest również fakt podejmowania przez część zarządów działań pozorowanych, niepełnie alternatywnych, quasinowatorskich, jedynie powierzchownie modernizujących energetyczną rzeczywistość, a także nieprzekładalnych na żadną praktykę biznesową. Zaskakuje fakt, że działania takie są podejmowane w zupełnie przypadkowej, dziwnej, absolutnie niekonwergencyjnej kolejności. To duży błąd, i niestety nie będzie on bezkarny.

Jest to nie tylko nieracjonalne ekonomicznie, ale przede wszystkim, deformująco wpływa na budowaną infrastrukturę biznesową, która zmontowana w przemyślany sposób, odgrywa w działalności przedsiębiorstwa bardzo istotną rolę. Część menadżerów zbyt szybko zaczyna myśleć kategoriami konkretnego, jednostkowo wdrażanego rozwiązania, co nie jest jednak dobrym środkiem do osiągnięcia zamierzonych celów. Działają schematycznie, bez właściwego kontekstu finansowego i rynkowego. Ponadto albo nie podejmują w ogóle, albo nadmiernie upraszczają bardzo wiele zagadnień, wcielając w rolę realizatorów zamiast reżyserów.

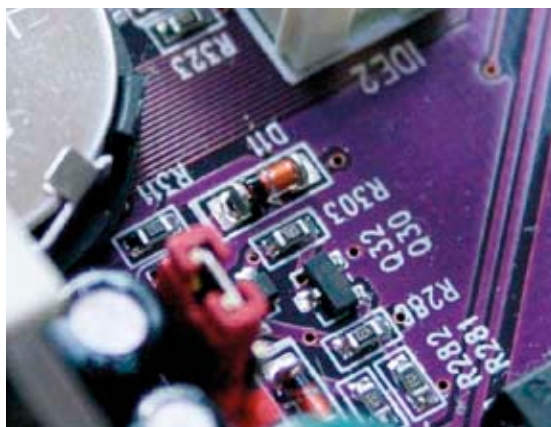
Jednak nie należy pochopnie podważać dorobku dotychczasowych działań związanych z usystematyzowaniem procesów biznesowych w przedsiębiorstwach energetycznych, które były i są realizowane przez część kadry menedżerskiej. Podjęte przez nich działania mają różnoraki charakter, nie tylko eko-

nomiczny, a w wielu miejscach jest on interdyscyplinarny.

Istnieje wspólny mianownik tych działań

W części tych prac ważną, choć nie jedyną rolę, odegrały narzędzia wspierające pracę zespołów menedżerskich: karty wyników, benchmarki i towarzyszące im, oferowane pod różnymi markami handlowymi, rozwiązania zarządzania wydajnością przedsiębiorstwa (EPM).

Już sam fakt sięgnięcia po takie rozwiązanie jest dowodem, że liderzy tych przedsiębiorstw rozumieją nową sytuację w branży energetycznej.



To zrozumiałe, tym bardziej, że w dzisiejszych czasach środowisko funkcjonowania firm staje się coraz bardziej złożone. Muszą się one dostosowywać do ciągle zmieniających się warunków. W takiej sytuacji kluczowym wyzwaniem stojącym przed kadrą zarządzającą jest posiadanie zdolności opracowywania oraz skutecznego wdrażania strategii spółki. Managerowie nie mogą sobie pozwolić na to, żeby w tym procesie polegać wyłącznie na własnej intuicji, ale muszą posiadać wiarygodną informację na temat funkcjonowania firmy.

Rozwiązania klasy EPM umożliwiają standaryzację wszystkich prac związanych z planowaniem działań, prognozą wskaźników, przygotowaniem ich budżetu, śledzeniem ich wykonania, analizą wyników czy reakcją na wyniki tej analizy. Wszystko to jest podporządkowane jednemu celowi: posiadaniu wia-

rygodnej, skonsolidowanej informacji o funkcjonowaniu firmy.

Istnieje wiele wariantów wdrożeń systemów EPM (Enterprise Performance Management). Wybór wariantu zależy od celu, który przedsiębiorstwo chce osiągnąć. Oznacza to najczęściej, że trzeba odpowiedzieć na szereg pytań, choćby tych stosowanych w metodzie Balanced Scorecard.

Korzyści z wdrożeń systemów EPM są ewidentne i nie ograniczają się tylko do przedstawienia strategii jako zbioru hipotez możliwych do zweryfikowania. To przede wszystkim skuteczna implementacja strategii, dzięki systemowej integracji zarządzania strategicznego z operacyjnym. To również efektywna i komunikatywna realizacja strategii na wszystkich poziomach organizacji. Ponadto jest to także sposób na równoważenie konkurencyjnych celów i odmiennych punktów widzenia, jakie istnieją w samej organizacji. Nie bez znaczenia jest również fakt, że rozwiązania EPM ewoluują wraz ze zmianami w organizacji i jej strategii.

Oczywiście, aby takie rozwiązanie efektywnie funkcjonowało, trzeba uporządkować infrastrukturę informatyczną. Wyzwanie architektoniczne jest zatem ogromne! Jeżeli nawet przejdziemy do porządku dziennego związanego z faktem geograficznego rozproszenia informacji, to z pewnością duże problemy wystąpią przy pracach z danymi. Różne platformy, struktury i formy ich przechowywania, brak dokumentacji – to dopiero początek kłopotów. Jeżeli do tego dodamy, że bardzo często brakuje unifikacji ich biznesowego znaczenia oraz że nie istnieje jedno okno czasowe dostępności do nich – to uświadamiamy, jak trudne jest to zagadnienie. Bez narzędzi wspomagających proces pozyskania danych (ETL) jest to zadanie praktycznie niewykonalne. To właśnie za pomocą tych narzędzi można przeprowadzić ekstrakcję danych z poszczególnych systemów źródłowych, ich integrację, unifikację i czyszczenie.

Jeżeli infrastruktura informatyczna przedsiębiorstwa zostanie odpowiednio uporządkowana, osiągnięcie kolejnych celów będzie dużo prostsze. Oczywiście najłatwiej będzie je osiągnąć realizując w kontekście strategii i celów długoterminowych poprzez zarządzanie zasobami ludzkimi oraz formułowanie celów dla pojedynczych stanowisk pracy i pracowników. Umożliwiają to systemy klasy MBO (zarządzanie przez cele) zawierające m.in. metody analizy i kontroli stopnia osiągnięcia celów, delegowania zadań, obiektywnej oceny wydajności pracy oraz kwestie związane z wpływem stylu kierowania na zarządzanie.

Dopiero teraz przychodzi pora na klienta, a właściwie na rozwiązania umożliwiające lepsze zrozumienie jego potrzeb. Ich obsługa wymaga przede wszystkim rzetelnej informacji i stałej kontroli obiegu i realizacji zleceń. To wymaga od firmy dużej elastyczności i szybkiego reagowania na oczekiwania klienta. Od blisko 20 lat stosuje się w tym celu systemy CRM. Praktyka wskazuje, że sprawdzają się one najlepiej, gdy są one implementowane łącznie integrując.

Następny krok – bardzo ważny – to minimalizacja kosztów obsługi klienta. Proces ten wspomagają rozwiązania typu self-service. Zalicza się do nich przede wszystkim obsługa klientów przez Internet. Powinna ona w ergonomiczny i satysfakcjonujący sposób umożliwiać klientowi załatwienie większości spraw, co powinno prowadzić do całkowitego wyłączenia pracowników z wybranych procesów jego obsługi. Narzędzia te powinny zawierać również rozwiązania promujące nowe usługi. Powinny to być jednocześnie bardzo ważny kanał badań marketingowych, inspirujący do opracowywania metod utrzymywania i pozyskiwania klientów.

Łatwo zauważyć, że wpływ nowych technologii na branżę ma znaczenie fundamentalne. Energetyka wymaga dziś poważnych, zintegrowanych ze sobą informatycznie, rozwiązań technologicznych. Wiodące firmy energetyczne

nie od dzisiaj stosują konwergentne rozwiązania. Ich przewaga technologiczno-merytoryczna nad naszymi firmami stale się zwiększa, co jest wynikiem zastosowania szeregu technologii cyfrowych. Organizacje robią to jednak w sposób krytyczny i wyważony. Nikt nie zastępuje tam funkcjonujących rozwiązań, tylko wprowadzane są nowe, które wchodzi w bardzo skomplikowane interakcje z istniejącymi. Przykłady można mnożyć, a koherencja systemów klasy SCADA z aplikacjami klasy GIS, to chyba najbardziej spektakularny przykład takich rozwiązań.

Kolejny krok to instalacje systemów bezinwazyjnego wykrywania i diagnostyki uszkodzeń. Podnoszą one w sposób znaczący bezpieczeństwo eksploatacji urządzeń. Właśnie tutaj znajduje się miejsce na ingrediencję rozwiązań opartych w dużej mierze na idei „czasu rzeczywistego”. Natychmiastowość jest w tym przypadku wysoce uzasadniona, bowiem straty spowodowane przerwami w dostawach energii są nie tylko mierzalne, ale przede wszystkim kosztowne. Mogą być one szybko minimalizowane, jeżeli zostanie zbudowana odpowiednia zintegrowana infrastruktura wykrywania zakłóceń i uszkodzeń. Dzisiaj praktycznie wszystko można zmierzyć. Od długości przewodu między przęslami słupów energetycznych, po skład gazów wydzielających się w komorze transformatora. Stosuje się do tych celów coraz bardziej wyrafinowane, informujące narzędzia. Zapobieganie jest bowiem najlepszym lekarstwem na koszty.

Czy to wszystko?

Daleki jestem od wszelkiego rodzaju mentorstwa i poczucia misji przekazania jakiejś prawdy, ale jeśli liderom naszych przedsiębiorstw energetycznych zależy na skutecznym działaniu i odnośzeniu sukcesów, to muszą się skupić na niewielkiej liczbie pieczołowicie wybranych punktów ciężkości. Kluczem do sukcesu jest koncentracja.

I na koniec jeszcze jedno spostrzeżenie. Są w naszym kraju branże (telekomunikacja, bankowość, ubezpiecze-

nia), gdzie poszczególne rozwiązania użyte do budowy struktur biznesowych mają wspólne odwołania i interferencje. Sprzyja to nie tylko perfekcji realizacyjnej, ale sprawia również, że to właśnie dzięki tym kreacjom przedsiębiorstwa odnoszą znaczące sukcesy rynkowe. Jest to droga, którą z powodzeniem mogą pójść przedsiębiorstwa energetyczne. Wybierając ją można nie tylko przyspieszać proces budowania infrastruktury, ale również z łatwością ją rozwijać.

Teoretycznie, stosując inne kryteria, można tej drogi nie wybrać. W sensie praktycznym, niestety, oznacza to najczęściej porażkę – bo pozorna taniocść nigdy nie gwarantuje jakości biznesowej. Zastosowanie adekwatnej technologii do rozwiązania konkretnego problemu to po prostu możliwość realizacji pomysłu. A pomysły bez możliwości realizacji są niestety niczym.

Rozwiązanie biznesowe jest w stanie zaakceptować minimalizm użytych środków, ale nie znosi skąpstwa.

W tym miejscu wypada zapytać...

W jakim miejscu są polskie przedsiębiorstwa energetyczne? Niestety, ciągle wciąż nie weszły w etap jakościowego procesu kształtowania infrastruktury biznesowej. Wciąż podejmują decyzje pokrywające się z przestarzałym modelem, a nie bieżącą rzeczywistością. Takie podejście nie wystarczy na wprowadzenie pełnej spójności biznesowej prowadzącej do wzrostu i rozwoju. Co najwyżej pozwoli ono na uruchomienie rezerw prostych.

Mam głębokie przekonanie i wiarę, że to tylko chwilowa stagnacja, a nie utrwalający się trend. Jeżeli tak nie było, to kadra menadżerska przedsiębiorstw energetycznych może śmiało zacytować o swojej pracy zdanie z „Traktatu o manekinach” Brunona Schulza: „Przyznajemy otwarcie: nie będziemy kładli nacisku na trwałość ani solidność wykonania, twory nasze będą jak gdyby prowizoryczne, na jeden raz zrobione”. I niech słowa te potraktują z całą dosłownością.

□