

Techniki modelowania biznesowego w dziale HR (2)

Od nowoczesnego działu HR oczekuje się znajomości i rozumienia modelu biznesowego organizacji (jej misji, wizji, celów strategicznych), umiejętności szerokiego spojrzenia na organizację oraz wreszcie dostosowania strategii, systemów i roli działu HR do strategii rozwoju całej firmy oraz poszczególnych działów. Zatem model funkcjonowania działu HR powinien być dopasowany do specyfiki i potrzeb konkretnej organizacji. Z pomocą przychodzi metodologia tworzenia modeli biznesowych Aleksandra Osterwaldera.



Paula Bandkowska

Konsultantka House of Skills. Certyfikowana trenerka biznesu. W House of Skills pracuje w ramach praktyki Doradztwo. Specjalizuje się m.in. w zarządzaniu strategicznym, modelach biznesowych i finansach dla niefinansistów.

paula.bandkowska@weknowhow.pl

W poprzedniej części artykułu zostały opisane dwa pierwsze elementy modelu biznesowego: segmenty klientów i propozycja wartości, które są fundamentem całego modelu. Dla przypomnienia: segmenty klientów to grupy ludzi, do których organizacja stara się dotrzeć i dla których chce pracować. Propozycja wartości to powód, dla którego klienci kupują produkty i korzystają z usług Twojej firmy a nie konkurencji, rozwiązuje ona problemy i odpowiada na wyzwania klientów, umożliwia spełnienie oczekiwań i potrzeb. Inaczej mówiąc, propozycja wartości to zbiór korzyści oferowanych klientom przez firmę.

W tej części artykułu opisane zostaną pozostałe elementy modelu biznesowego: kanały dystrybucji, relacje z klientami, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowi partnerzy, strumienie przychodów i struktura kosztów z kontynuacją przykładu dla HR biznes partnera działu sprzedaży.

Kanały dystrybucji

Kanały dystrybucji opisują, w jaki sposób firma komunikuje się z poszczególnymi

segmentami klientów i w jaki sposób dostarcza propozycję wartości. Jak pisze Osterwalder, kanały pełnią kilka ważnych funkcji: podnoszą świadomość klientów na temat oferowanych produktów i usług, pomagają klientom sformułować opinie na temat konkretnej propozycji wartości, umożliwiają nabycie produktu i usługi, zapewniają wsparcie po dokonaniu zakupu. Dział HR powinien zadać sobie pytania:

- Z jakich kanałów korzystać przy nawiązywaniu i utrzymywaniu relacji ze swoim klientem wewnętrznym?
- Które kanały, wykorzystane do jakich celów, są najbardziej efektywne?
- Które kanały preferują pracownicy?
- Czy kanały komunikacji są ze sobą zintegrowane? Czy komunikaty płynące od działu HR do klienta wewnętrznego są spójne w każdym kanałach komunikacji?
- Jaka jest jakość i zrozumienie komunikatów w poszczególnych kanałach?

Sztuka polega na balansie form komunikacji preferowanych przez klienta, ich różnorodności i dopasowaniu kanałów do wysłanych nimi treści.

Przykład 1

Przyjmijmy, że menedżer zarządzający zespołem sprzedażowym jest zajęтым człowiekiem, lubiącym nowinki technologiczne. Preferuje szybką, konkretną komunikację wprost. Rzadko bywa w biurze, więc woli krótkie spotkania. (Informacje te zbieramy na etapie definiowania segmentów klienta). HRBP powinien umieć dostosować się do oczekiwań swojego klienta i np. nie ustalać godzinnych spotkań dotyczących konsultacji programu szkolenia ze sprzedaży dla handlowców. Zamiast tego może na przykład poszukać prostej i użytecznej platformy komunikacji „w chmurze”, gdzie umieści program szkolenia i inne materiały z możliwością ich opiniowania i edytowania on line. Dział HR może uruchomić własną specjalną skrzynkę kontaktową czy infolinię. Może też prowadzić sesje informacyjne, inspiracyjne, szkoleniowe za pomocą nowoczesnych form komunikacji, takich jak np. webinary czy wewnętrzne portale rozwojowe. Warto szukać kanałów atrakcyjnych, szybkich i użytecznych dla klientów wewnętrznych.

Relacje z klientami

Relacje z klientami opisują stosunki, jakie łączą firmę i jej przedstawicieli z klientami. Osterwalder wyróżnia kilka aspektów relacji z klientami: osobiste wsparcie (bezpośrednio, poprzez call-center, pocztę elektroniczną i inne formy komunikacji), przypisany opiekun, samoobsługa, obsługa zautomatyzowana, społeczności, współtworzenie z klientem.

Dział HR powinien określić, jakiego rodzaju relacje pragnie budować z poszczególnymi segmentami klientów wewnętrznych. Powinien znać odpowiedzi na pytania:

- Jakich relacji oczekują moi klienci?

- Jakim oczekiwaniom udaje mi się sprostać?
- Na jakich zachowaniach, postawach chcę budować relacje?
- Co oznaczają „dobre relacje” w naszej firmie?

Przykład 2

HRBP, budując relacje z menedżerami i pracownikami działu sprzedaży, przede wszystkim powinien nawiązywać bezpośrednie relacje, ponieważ odgrywa on rolę przypisanego do nich opiekuna. Jest to najpewniejsza i najgłębsza forma relacji, ale wymaga też poświęcania sporo czasu. Taki opiekun wspiera swoich klientów w całym procesie (zakupowym, projektowym etc.), zapewnia osobiste wsparcie (różnymi kanałami, w zależności od potrzeb). Dobre relacje pozwalają HRBP budować zaufanie do siebie i swojej pracy, a bez zaufania trudno stać się ekspertem w oczach klientów wewnętrznych. Coraz częściej mierzy się wewnętrzny NPS (*net promoter score* – wskaźnik lojalności klientów). W biznesie docenia się osobiste relacje – w jednej z organizacji NPS dla HRBP wyniósł 50 proc., podczas gdy dla kadr tylko 20 proc.

Strumienie przychodów

W modelu biznesowym organizacji strumienie przychodów wskazują, ile środków generuje firma z obsługi każdego segmentu klientów. Krótko mówiąc, ile i na czym zarabia. Natomiast w przypadku działu HR proponuję potraktować strumienie przychodów jako zyski, korzyści, które otrzymuje w związku z wykonywaniem swojej pracy, obsługą klientów wewnętrznych.

Dział HR powinien zadać sobie pytania:

- Czy realizuję swoje cele?
- Jakie efekty osiągam?

Przykład 3

Strumieniem przychodów dla HRBP będzie poziom realizacji celów związanych z dostarczaniem wartości dla funkcji, którą wspiera. Dla HRBP działu sprzedaży pożądanym efektem może być wysoka motywacja i zaangażowanie pracowników, niska rotacja, brak odejść kluczowych pracowników czy realizacja celów sprzedażowych przez handlowców.

- Jakie efekty osiągają moi podopieczni?
- Co klienci wewnętrzni zyskują dzięki współpracy ze mną?
- Co chcieliby jeszcze zyskać?

Kluczowe zasoby

To wszystkie niezbędne zasoby, które umożliwiają: dostarczenie klientom propozycji wartości konkretnymi kanałami, nawiązywanie i podtrzymywanie relacji, generowanie zysków i korzyści. Osterwalder dokonuje podziału kluczowych zasobów na: fizyczne, intelektualne, ludzkie, finansowe. Na przykład kluczowymi zasobami dla Coca-Coli są patenty i marka, a dla firmy doradczej, jak Mckinsey – ludzie i know-how.

Dział HR powinien odpowiedzieć sobie na pytania:

- Jakich kluczowych zasobów wymaga moja propozycja wartości?
- Jakich zasobów wymagają pozostałe elementy modelu? Jakich kompetencji (wiedzy, umiejętności, postaw) potrzebuję, aby dostarczyć propozycję wartości, osiągnąć pożądane efekty?
- Jakie zachowania powinny być dla mnie charakterystyczne?
- Jakie zasoby mam, a jakich mi brakuje?

Przykład 4

Od HRBP wymaga się rozumienia wyzwań i problemów operacyjnych oraz strategicznych, z jakimi mierzą się menedżerowie i pracownicy, aby mógł zaproponować adekwatne i skuteczne rozwiązania. HRBP potrzebuje wiedzy na temat specyfiki pracy handlowców, poziomu ich kompetencji sprzedażowych, by móc dobrać odpowiedni program szkoleń sprzedażowych. HRBP powinien posiadać wiedzę i doświadczenie w prowadzeniu projektów, np.: rekrutacji, zarządzania talentami, oceny pracowniczej. Pożądane przez organizację zasoby względem HRBP najczęściej zawarte są w modelu kompetencji funkcji HRBP.

Kluczowe działania

W organizacji kluczowe działania to te, które firma musi podjąć, żeby jej model

sprawnie funkcjonował. Kluczowe działania są niezbędne do tworzenia i dostarczania propozycji wartości, podtrzymywania relacji z klientami i generowania przychodów. Na przykład kluczowymi działaniami dla firmy szkoleniowej są: sprzedaż szkoleń, zarządzanie projektami, dostarczanie szkoleń. Dla fabryki kluczowym działaniem jest produkcja dóbr, a dla sklepu ich sprzedaż.

Dział HR powinien odpowiedzieć sobie na pytania:

- Jakich kluczowych działań wymaga moja propozycja wartości?
- Jakich działań wymagają relacje z klientami wewnętrznymi i kanały dystrybucji?
- Co muszę robić, aby osiągnąć efekty?
- Jakie działania podejmować na co dzień?
- Z jakich działań nie mogę zrezygnować?
- Co zacząć robić?

Przykład 5

Kluczowym działaniem dla HRBP działu sprzedaży będzie wsparcie w osiągnięciu zespołowych celów biznesowych. Inne działania, takie jak: badanie potrzeb czy rozwiązywanie konkretnych problemów, *de facto* prowadzą do realizacji powyższego nadrzędnego działania, ale na pewno warto zdefiniować i wypisać wszystkie ważne działania.

Kluczowi partnerzy

Kluczowi partnerzy to sieć dostawców i współpracowników, którzy pomagają dostarczyć propozycję wartości organizacji. Stanowią podstawę modelu biznesowego. Organizacje korzystają z usług partnerów, by obniżyć koszty, mieć dostęp do konkretnych zasobów, uzyskać korzyści skali, obniżyć poziom ryzyka i niepewności, dostarczyć lepszą i szerszą jakość usług i obsługi.

Osterwalder wyróżnia cztery rodzaje partnerstwa:

- sojusz strategiczny firm niebędących konkurentami (np. w celu obniżenia kosztów, uzyskania dostępu do zasobów), np. Allegro i mBank, PayBack, PayU,
- współkonkurencję, czyli partnerstwo strategiczne konkurentów, np. Star Alliance i PLL LOT, T-Mobile i Orange: wspólna infrastruktura,
- wspólne działania zmierzające do stworzenia nowych jednostek biznesowych, np. sprzedaż licencji, franczyza, nowe marki,
- współpraca między dostawcą a nabywcą służąca zapewnieniu bezpieczeństwa dostaw, np. Tesco i Nestlé.

Dział HR powinien sobie odpowiedzieć na pytania:

- Kogo należy uznać za kluczowego partnera wewnętrznego i zewnętrznego?
- Jakie zasoby pozyskujemy od partnerów? Jakie projekty realizują partnerzy?

Przykład 6

Dla HRBP działu sprzedaży kluczowym partnerem może być na przykład dział marketingu, który dostarcza analizy dotyczących segmentów klientów czy przeprowadza badania satysfakcji klientów i często wspiera dział HR w badaniach satysfakcji pracowników. Na pewno kluczowymi partnerami będą specjaliści HR, którzy pracują w niektórych organizacjach w tzw. centrach ekspertyz. Kiedy HRBP projektuje program zarządzania talentami, korzysta z usług specjalisty ds. zarządzania talentami; kiedy przeprowadza badanie 360 stopni dla menedżerów, korzysta z pomocy specjalisty ds. ocen pracowniczych. HRBP korzystają z usług firm szkoleniowych i doradczych, które również mogą stać się kluczowymi partnerami.

- Jakie korzyści mamy ze współpracy z partnerami?
- Kto jeszcze powinien być naszym partnerem, a kto już nie?

Struktura kosztów

W modelu biznesowym organizacji struktura kosztów opisuje najważniejsze koszty poniesione w związku z działalnością firmy i funkcjonowaniem konkretnego modelu biznesowego. Koszty stałe, zmienne, bezpośrednie, pośrednie etc.

Gdy tworzymy model biznesowy dla działu HR, koszty mogą być potraktowane dosłownie, np. w formie wydatków ponoszonych na działania wspierające menedżerów czy korzystanie z usług partnerów. Można też traktować koszty jako niepieniężne, np. nakład czasu pracy, włożony wysiłek.

Dział HR powinien odpowiedzieć sobie na pytanie:

- Jakie koszty generuje mój model?
- Gdzie i czego wydatkuje najwięcej?
- Jakie inwestycje musi wprowadzić, aby dostarczyć pożądaną przez klienta propozycję wartości?

Model AS IS i model TO BE

Znajomość elementów modelu biznesowego pozwala działowi HR zrozumieć funkcjonowanie własnej organizacji i dopasować model HR do modelu biznesowego organizacji.

Ważne jest, żeby przed przystąpieniem do opracowania nowego modelu biznesowego (tzw. modelu TO BE) zmapować aktualny model funkcjonowania działu HR (wykonać tzw. analizę AS IS). Opisany istniejący model pozwoli zobaczyć, które jego elementy powinny ulec zmianom i przekształceniom. Należy wyraźnie oddzielić od siebie perspektywę teraźniejszości i przyszłości, ponieważ ułatwi to stworzenie nowej wizji dla działu HR, HR biznes partneringu w organizacji i planu działań, których realizacja doprowadzi do wdrożenia wizji. ■