ALTIMETER®
@PROPHET

Przyszłość to środowisko rozproszone.

Relacje z klientami i pracownikami w erze cyfrowej

Susan Etlinger, Altimeter

15 stycznia 2021 r.

Sponsor

AUTODESK.

STRESZCZENIE

W miarę dostosowania się organizacji do nowych, nieznanych warunków, jakie strategie zapewnią im bezpieczeństwo, odporność i rozwój.

W serii trzech raportów opisano istotne zmiany zachodzące w wyniku pandemii COVID-19 i innych trendów makroekonomicznych, branżowych i technologicznych. Określono też kluczowe strategie, które liderzy powinni rozważyć, oraz opisano wyłaniające się najlepsze praktyki ekspertów z dziedziny technologii, bezpieczeństwa pracy, projektowania i przywództwa. Pierwszy raport z tej serii zatytułowany „Strategie rozwoju w nowych trybach pracy" skupia się na sposobie przeobrażenia standardowego, statycznego miejsca pracy w dynamiczny, rozproszony ekosystem.

W niniejszym raporcie omówiono skutki pandemii i wynikającego z niej przyspieszonego wprowadzenia pracy rozproszonej na pracowników, klientów i organizacje. Przedstawiono także spostrzeżenia liderów firm i naukowców dotyczące wpływu tych zmian na człowieka i skutków strukturalnych. Opisano stosowane przez nich strategie w zakresie kierowania działalnością cyfrową, wzmacniania pozycji pracowników, pobudzania kreatywności i uelastyczniania organizacji, a także pomnażania potencjału klientów i szerszych ekosystemów.

SPIS TREŚCI

STRESZCZENIE	1
WPROWADZENIE	3
WPŁYW NA LUDZI	4
WPŁYW NA KLIENTÓW	9
WPŁYW NA ORGANIZACJE	12
ZALECENIA DLA LIDERÓW	16
PRZYSZŁOŚĆ TO ŚRODOWISKO ROZPROSZONE	17
PRZYPISY	18
METODOLOGIA	19
INFORMACJE O NAS	20
Susan Etlinger — starsza analityczka	20
INFORMACJE PRAWNE	22
UPRAWNIENIA	22
ZRZECZENIE ODPOWIEDZIALNOŚCI	22

WPROWADZENIE

Pandemia ujawniła obszary niestabilności organizacyjnej i społecznej oraz zmusiła ludzi do pracy w zupełnie nowy sposób. W jej wyniku pojęcie elastyczności firmy zyskało znacznie szersze znaczenie. Przystosowanie do przełomowych zmian to dopiero początek. Ukształtowanie organizacji tak, aby prężnie działały w czasach gwałtownych, systemowych zmian wymaga nie tylko dostosowania sposobu pracy, ale zakwestionowania założeń dotyczących metod, miejsca i czasu wykonywania pracy, a nawet jej rodzaju.

Istnieje powiedzenie, którego różne wersje często przypisuje się Albertowi Einsteinowi: „Stworzony przez nas świat jest wytworem naszego myślenia, nie można go zmienić bez zmiany naszego myślenia". Obecny świat jest wynikiem myślenia, które nie przystaje do czasów, w których żyjemy.

„Spójrzmy na aktualny tok rozważań" — nakłania May L. Gray, główna starsza analityczka w firmie Microsoft i stypendystka Fundacji MacArthura w 2020 r. „Większość dyskusji dotyczących pracy zdalnej toczy się wokół pracy z domu, a to nie ułatwia dostrzeżenia faktu, że tak naprawdę chodzi o zespoły rozproszone".

To prawda, idea wykonywania pracy w różnych miejscach nie jest nowa. Towarzyszy człowiekowi od epoki myślistwa i zbieractwa. Tak pracowali krawcy pod koniec XIX wieku czy już bardziej współcześnie, w latach 80., pracownicy IBM na zainstalowanych w ich domach terminalach zdalnych[1]. Według May L. Gray zmieniło się to, że w przeszłości „posługiwaliśmy się odpowiednią argumentacją; przekonywaliśmy się, że praca zlecana wykonawcom zewnętrznym lub ośrodkom typu offshore jest mniej ważna. Tego rodzaju praca zwykle miała charakter odizolowany i była wykonywana zdalnie".

Liderzy wielokrotnie podkreślali sposób, w jaki cyfrowe metody pracy zmieniły ich relacje z klientami i pracownikami oraz wpłynęły na wskaźniki biznesowe, a także przeobraziły, często nieoczekiwanie, zasadniczą strukturę pracy. Choć istnieje powszechna zgoda co do tego, że pandemia COVID-19 przyspieszyła wzrost tych trendów, dopiero teraz jednak zaczynamy poznawać prawdziwe oblicze pracy rozproszonej i dostrzegać jej związek z rozwojem.

Poniżej przedstawiono spostrzeżenia szeregu liderów i naukowców na temat zdobytej wiedzy o wpływie pracy rozproszonej na ludzi w ogóle oraz na klientów i organizacje, a także pytań, na które jeszcze nie znają odpowiedzi.

WPŁYW NA LUDZI

Kiedy spojrzymy wstecz na rok 2020, stwierdzimy, że do jednych z najbardziej znamiennych zdarzeń należała zmiana na przestrzeni kilku dni sposobu życia milionów ludzi wobec zagrożenia, które wcześniej uważano w dużym stopniu za teoretyczne. Ludzie zmienili sposób pracy i swoje życie. Zaczęli używać nowych technologii, zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Odkryli kreatywne sposoby kontaktowania się ze sobą i z klientami.

Bez wątpienia dla wielu osób ten okres był stresujący, a nawet dramatyczny. We wrześniu amerykańska organizacja National Council for Behavioral Health ujawniła, że rośnie popyt na usługi z zakresu leczenia zaburzeń behawioralnych. Wzrost popytu na usługi zaobserwowało 52% organizacji zajmujących się takimi zaburzeniami[2]. Z kolei liderzy poinformowali o poświęcaniu większej ilości czasu pracownikom, zintensyfikowaniu szkoleń z zarządzania, zapewnianiu środków komunikacji i programów umożliwiających oferowanie elastycznego czasu pracy, zwiększaniu wymiaru czasu wolnego, a nawet w miarę możliwości zmienianiu terminów realizacji.

Pracownicy coraz bardziej przemęczeni

Na poziomie ogólnym wskaźniki przemęczenia pracowników są niepokojące. Humanyze, firma zajmująca się analizami miejsca pracy z siedzibą w Bostonie, stwierdziła, że od początku pandemii w szeregu globalnych organizacji natężenie ruchu na czatach zwiększyło się 16-krotnie, korzystanie z poczty elektronicznej wzrosło o 63%, a częstotliwość spotkań o 70%. Prezes Ben Waber stwierdza: „Ludzie mogą utrzymywać ten poziom zaangażowania przez kilka tygodni, jednak dane wskazują wyraźnie, że w okresie dłuższym niż miesiąc wydajność zaczyna spadać".

Nie chodzi jednak jedynie o ilość pracy. Do zmęczenia przyczynia się także jej rodzaj. „Sądzę, że dla wielu osób praca w domu jest dużo bardziej wyczerpująca niż w biurze lub innym otoczeniu" — stwierdza dyrektor generalny i zarządzający firmy Gensler Randy Howder. „Ktoś mi powiedział, że na komunikację z innymi osobami składa się w połowie język ciała. Umysł musi więc pracować dwukrotnie ciężej, gdy osoba obserwuje jedynie obraz na ekranie, niż gdy rozmawia z innymi bezpośrednio. Dlatego czujemy się coraz bardziej zmęczeni i wyczerpani. Myślę, że obecna sytuacja naprawdę ma na to wpływ. Trzeba wykonać więcej analiz, aby to rozwikłać — może wprowadzenie środowiska hybrydowego przyniesie równowagę. Ludzie twierdzą, że są po prostu całkowicie wypaleni".

Młodzi i nowi pracownicy inaczej odczuwają wpływ obecnej sytuacji

Wpływ obecnej sytuacji zależy również od pełnionej roli i okresu zatrudnienia. Menedżerowie zwykle dysponują większymi zasobami niż młodsi pracownicy. Najczęściej mają również dłuższą i bogatszą historię relacji niż nowi pracownicy. Randy Howder z firmy Gensler stwierdza: „Jeden z moich kolegów tak to wyjaśnił: opuściliśmy biuro 13 marca, mając do dyspozycji pełną pulę dojrzałych relacji, z których teraz czerpiemy. Natomiast młodsze stażem osoby mogą jedynie liczyć na doraźne relacje, nie mają więc wystarczających zasobów do wykorzystania. Brakuje im możliwości stworzenia własnej sieci kontaktów. Brakuje opieki mentorskiej. Nie wiedzą, jak walczyć o swoją pozycję w biurze i jak pokierować rozwojem kariery".

Elastyczność czasu pracy może wspomagać różnorodność i integrację

Fakt, że niektórzy ludzie mogą teraz samodzielnie określać harmonogram i wybierać miejsce pracy, aby je dopasować do sytuacji osobistej, w rezultacie będzie lepiej wspierać różnorodność i integrację niż wcześniejszy sposób pracy — stwierdza Hao Ko, dyrektor generalny i zarządzający firmy Gensler. „W naszej branży panowały niezmiennie trudne warunki dla kobiet i wcześniej nie pracowało w niej wielu przedstawicieli mniejszości" — stwierdza. „Branża architektoniczna jest znana z długich godzin pracy i niezbyt wysokich zarobków. Dla wielu osób odejście z pracy na kilka lat w celu założenia rodziny lub przedkładanie innych obowiązków nad termin klienta nie jest łatwe".

Jednocześnie dyrektorka marketingu w Autodesk Lisa Campbell stwierdza: „Gdy wszyscy pracują zdalnie, warunki się wyrównują. Więcej osób czuje, że ma kontakt z ludźmi i możliwość współpracy. Brak im jednak relacji osobistych. W przyszłości zamierzamy utrzymywać środowisko hybrydowe. Niektóre firmy już ogłaszają, że zamierzają wprowadzić system pracy wirtualnej lub traktować priorytetowo taki system, co oznacza, że jeśli pracownik zechce pracować zdalnie, będzie mieć do tego otwartą drogę. W niektórych przypadkach firmy oznajmiają, że ich biuro zmieni przeznaczenie i zamiast zapewniać biurka do pracy stanie się miejscem współpracy. W tej chwili tworzymy zatem zbiór umiejętności przydatnych w przyszłości. Będziemy go jeszcze udoskonalać, gdyż nowa rzeczywistość będzie raczej opierać się na rozwiązaniach hybrydowych".

Pandemia COVID-19 jest szczególnie trudnym okresem dla kobiet. W jednym z najnowszych raportów The Center for American Progress podano, że „czterokrotnie więcej kobiet niż mężczyzn wypadło z rynku pracy we wrześniu [2020], tj. około 865 000 kobiet w porównaniu z 216 000 mężczyzn".[3] McKinsey Global Institute wskazuje ponadto na „większe prawdopodobieństwo, że podczas kryzysu związanego z COVID-19 kobiety — zwłaszcza o ciemniejszej karnacji — zostaną zwolnione lub wysłane na urlop, co zatrzyma rozwój ich kariery i zagrozi bezpieczeństwu finansowemu.[4]

Jednocześnie praca zdalna w niewielkich mieszkaniach spowodowała w niektórych środowiskach korektę norm dotyczących oddzielania życia zawodowego od osobistego. W marcu 2017 r. wywiad stacji BBC z profesorem Robertem E. Kellym na temat klimatu politycznego w Korei Południowej stał się internetową sensacją po tym, jak dzieci profesora nieoczekiwanie wtargnęły do jego gabinetu, wywołując wesołość oraz dyskusję o znacząco odmiennych oczekiwaniach wobec pracujących rodziców.

Obecnie podobne zdarzenia stają się codziennością pracowników na całym świecie. Dzieci, zwierzęta domowe, małżonkowie, współlokatorzy i członkowie rodzin regularnie pojawiają się — przypadkowo bądź nie — na ekranach wideokonferencji. Fakt ten wywołuje stres u rodziców, ale w przypadku niektórych osób ma pozytywne efekty. „Mam poczucie, że znam osoby z mojego zespołu lepiej niż kiedykolwiek przedtem" — stwierdza Lisa Campbell z Autodesk. Poznałam ich dzieci, małżonków, zwierzęta i bardzo jesteśmy z tego zadowoleni. Przed COVID-em uznano by to za poważne zakłócenie pracy, wywołujące powszechną frustrację. Teraz wszyscy się śmiejemy i mówimy: «Wiesz, znam imiona ich dzieci. Miały ciekawe kostiumy na Halloween»".

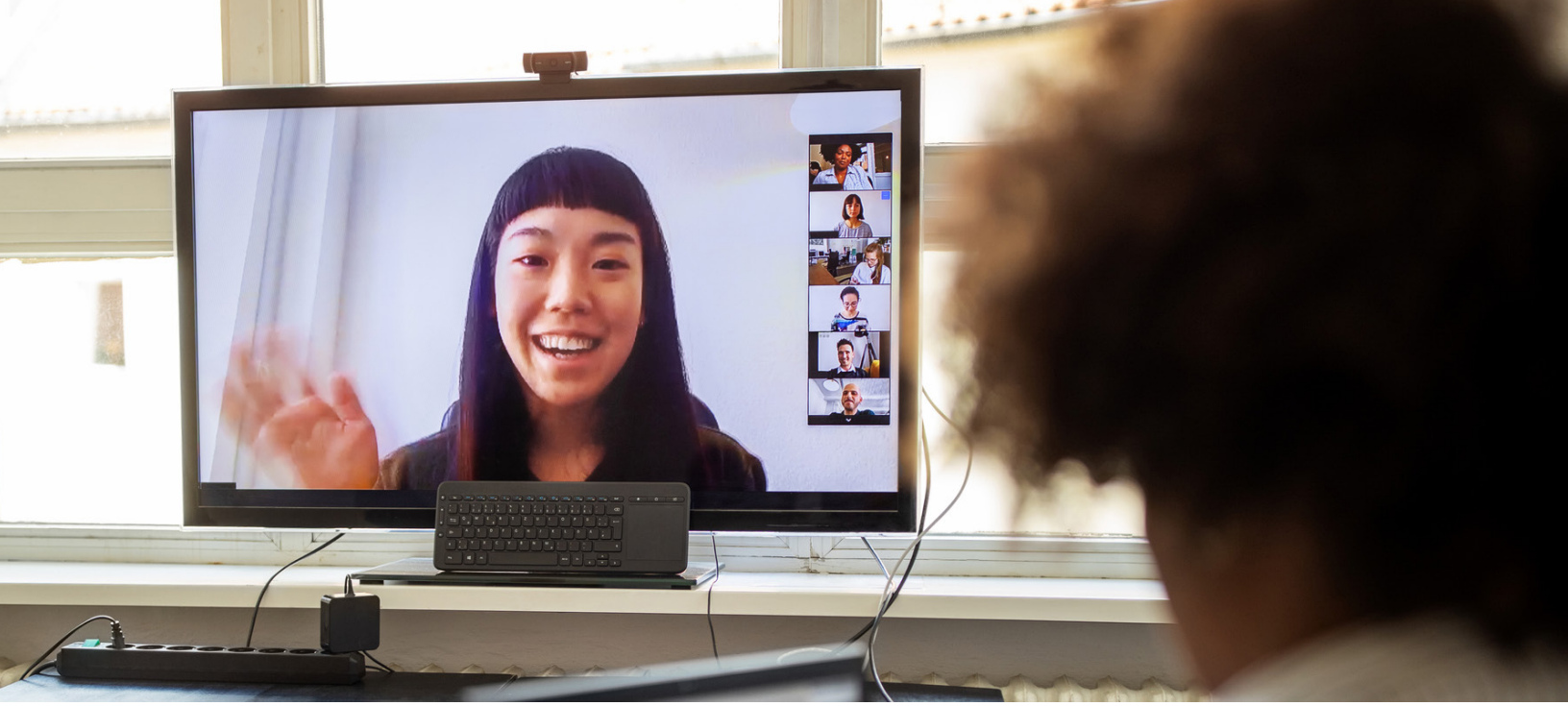
Jednocześnie nie każdy czuje się komfortowo, dzieląc się prywatnymi informacjami ze współpracownikami, bez względu na okoliczności. Zoom i inne rozwiązania wideokonferencyjne obsługują tła zapewniające pewien poziom prywatności wystarczający części pracowników, natomiast inne osoby czują się niepewnie już w momencie włączania kamery. To tylko jeden z przykładów złożonych kwestii, które organizacje muszą uwzględnić w momencie określania nowych norm oraz podejmowania prób znalezienia kompromisu między jednolitym a spersonalizowanym podejściem do interakcji cyfrowych.

Przydzielone zasoby i miejsce pracy — w narożnym pokoju czy boksie — sygnalizują pozycję pracownika, czego płaski ekran zwyczajnie nie zrobi. „Ale" — stwierdza Randy Howder z firmy Gensler — „łączność wirtualna ma swoje dobre strony w tym sensie, że powoduje spłaszczenie hierarchii, gdyż na ekranie każdy jest na tym samym poziomie. Spostrzegłem, że w naszych zespołach brak niektórych elementów mowy ciała był pozytywnym aspektem, bo nieco przytłumił znamiona władzy i kontroli. Zauważyłem, że młodsi ludzie częściej zabierali głos lub czuli się swobodniej, korzystając z tego medium".

Zdolności adaptacyjne nie oznaczają elastyczności

Chociaż ludzie wykazali się zdolnością do radzenia sobie z kryzysem - nawet długotrwałym - istnieje różnica między umiejętnościami adaptacyjnymi a zdolnością organizacyjną do wspierania i skalowania działań tak, aby sprostać wyzwaniom wynikającym z nieprzewidywalnych, znaczących zmian. Jednym z największych zaskoczeń minionego roku było ujawnienie się znacznych umiejętności adaptacyjnych wśród ludzi na całym świecie. Zmierzyli się oni z trudnościami niespotykanymi od co najmniej wieku.

Umiejętności adaptacyjne to jednak nie to samo co elastyczność. W niedawno opublikowanym artykule dziennikarka naukowa Tara Haelle opisuje innego rodzaju cechę — „zdolność szybkiego reagowania", która obecnie została wyeksploatowana. „W początkowych miesiącach" — pisze — „ ja oraz większość osób w kraju działaliśmy, wykorzystując, jak nazywa to psycholożka i profesorka w Instytucie Rozwoju Dziecka Uniwersytetu Minnesoty dr Ann Masten, «zdolność szybkiego reagowania».



„Zdolność szybkiego reagowania to zespół systemów adaptacyjnych — umysłowych i fizycznych — które ludzie wykorzystują w celu przetrwania w perspektywie krótkoterminowej w wyjątkowo stresujących sytuacjach, takich jak katastrofy naturalne. Katastrofy naturalne trwają krótko, nawet jeśli usuwanie ich skutków to długi proces. Podczas pandemii odwrotnie — katastrofa z nią związana nie ma końca”.[5]

Przyczyną, dla której pojęcie „zdolności szybkiego reagowania” ma istotne znaczenie nie tylko z punktu widzenia ludzi, ale również organizacji, jest fakt, że uwypukla ono wtórne zagrożenia związane z przedłużającymi się zakłóceniami i niepewnością, takie jak wypalenie, popełnianie błędów oraz osłabienie zespołów i relacji z klientami. Rozwiązanie — z punktu widzenia organizacji i ludzi — obejmuje trzy aspekty:

- zidentyfikowanie największego ryzyka dla relacji z zespołem i klientami;
- wprowadzenie mechanizmów, za pomocą których te obszary ryzyka zostałyby przeobrażone i wzmocnione oraz
- wdrożenie infrastruktury pracowniczej, procesowej i technologicznej, która umożliwi sprawne działanie i rozwój organizacji w okresach przedłużającej się niepewności.

Wsparcie zdolności adaptacyjnych ludzi przez elastyczność organizacji wymaga systemów, procesów, technologii oraz nowych norm zachowania, które lepiej przygotują nas — jako jednostki i jako zbiorowość — na różne okoliczności.

WPŁYW NA KLIENTÓW

Wpływ na relacje z klientami jest odzwierciedleniem pewnej dynamiki relacji z pracownikami. Liderzy wskazywali na częstsze kontakty, przyspieszoną cyfryzację procesów wcześniej realizowanych analogowo oraz zmianę budżetów i priorytetów.

Klienci z sektora B2B preferują cyfryzację

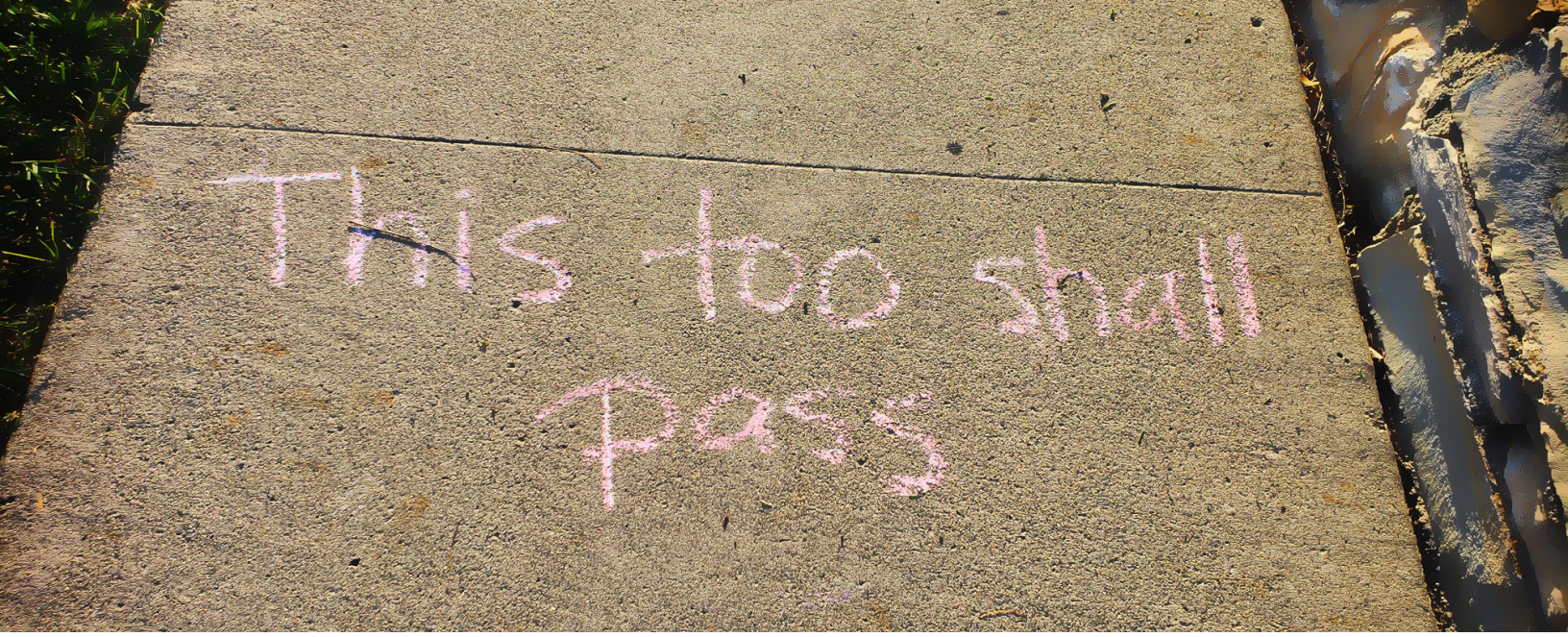
W przeciwieństwie do relacji firmy z pracownikami zwiększenie zakresu cyfryzacji w relacjach z klientami B2B jest zasadniczo postrzegane pozytywnie. Według McKinsey Global Institute nabywcy i sprzedawcy z sektora B2B preferują cyfrowe sposoby pracy. „Ponad trzy czwarte nabywców i sprzedawców przyznaje, że obecnie woli samoobsługę cyfrową i zdalne kontakty z pracownikami niż interakcje bezpośrednie — takie nastawienie stale się nasilało nawet po zniesieniu izolacji społecznej". Jako główne czynniki decydujące o wyborze przez klientów kanałów cyfrowych McKinsey przytacza bezpieczeństwo, szybkość i wygodę: „Tylko około 20% nabywców B2B wyraża nadzieję na powrót do sprzedaży osobistej nawet w sektorach, w których tradycyjnie dominował model sprzedaży w terenie, takich jak branża wyrobów medycznych i farmaceutycznych".[6]

Pogłębiona komunikacja

McKinsey stwierdza, że w reakcji na pandemię COVID-19 „większość firm B2B zmieniło swój model wchodzenia na rynek z tradycyjnego na rzecz cyfrowego, w ogromnym zakresie korzystając z rozmów wideo i czatów online. Od początku pandemii zmniejszyła się częstotliwość tradycyjnych interakcji osobistych o 52%, natomiast zwiększyła częstość interakcji cyfrowych za pośrednictwem wideokonferencji i czatów online odpowiednio o 41% i 23%.[7]

Liderzy zauważają, zgodnie z tymi tendencjami, pogłębione, częstsze dyskusje na takie tematy, jak bezpieczeństwo miejsc pracy, problemy łańcucha dostaw oraz trendy branżowe i rynkowe. Wiceprezes ds. rozwoju i innowacji grupy Moog Ari Almqvist stwierdza: „Dużą szansą dla nas jest wirtualizacja relacji z klientami i partnerami. Kontaktuję się z klientami częściej niż wcześniej".

Jednocześnie brak interakcji osobistych i konferencji na żywo stanowi trudność dla firm, których działalność do pewnego stopnia opiera się na osobistym zaangażowaniu lub które chcą rozwijać taki sposób działania. Część firm przesunęła środki w budżecie i ukierunkowała swoje starania nie tylko na wydarzenia wirtualne (uznając, że zmęczenie wideokonferencjami dotyczy również tych wydarzeń), ale także na wsparcie klientów w domach. Takie firmy, jak Ad Age, LinkedIn i inne organizacje stworzyły model hybrydowy, obejmujący wysyłanie do domu potencjalnych i dotychczasowych klientów pakietów do wykorzystania podczas wirtualnych wydarzeń: warsztatów kulinarnych, degustacji win i serów czy innego rodzaju przedsięwzięć. Zamierzeniem było zmniejszenie przepaści między światem cyfrowym a fizycznym.



Błyskawiczna cyfryzacja

Sposób współpracy firm z klientami zmienił się na rzecz platform cyfrowych, takich jak Zoom, Microsoft Teams, Mural i inne. Nie było to zaskoczeniem w przypadku pokolenia epoki cyfrowej. Zadziwiła jednak szybkość, z jaką niektórzy członkowie kierownictwa wyższego szczebla, przyzwyczajeni dotąd do bardziej osobistego, hierarchicznego podejścia, przystosowali się do korzystania z tych narzędzi.

„Przejście na współpracę cyfrową otworzyło oczy szefostwu, menedżerom sekcji i działów" — mówi CIO i dyrektor IT firmy Multiconsult Baste Amble. „Teraz widzą, że mogą prowadzić firmę na naprawdę różne sposoby. Mieliśmy klienta, który sceptycznie podchodził do organizacji wspólnego spotkania, podczas którego będziemy razem opracowywać rozwiązanie i projekt online. Zespół dobrze się przygotował i sprawnie poprowadził spotkanie. Na kliencie wywarło ono pozytywne wrażenie, był naprawdę zadowolony. Wcześniej jego firma próbowała takiego sposobu pracy, ale bez powodzenia, a tym razem się udało".

Kolejny krok — stwierdza Baste Amble — to skoncentrowanie szerszych umiejętności w łańcuchu tworzenia wartości, z użyciem narzędzi cyfrowych do połączenia etapów projektu, tak aby mogły służyć klientom w całym okresie realizacji projektu. I dodaje: „wraz z upływem czasu dostrzeżemy ogromną zmianę w przepływie danych i sposobie ich traktowania. Dzięki temu będziemy postrzegać łańcuch tworzenia wartości bardziej kompleksowo, a nie fragmentaryczne".

Wzmocnienie pomocy, a nie sprzedaży

Inną strategią było wykorzystanie zasobów do udzielania klientom pomocy w nowatorski sposób. Lisa Campbell z Autodesk stwierdza: „Aktywny marketing i stymulowanie popytu w tych okolicznościach brzmiałyby fałszywie. Dlatego musieliśmy cofnąć się o krok i powiedzieć sobie: «Dopasujmy się do naszych klientów i problemów, z jakimi się borykają, z jakimi się teraz muszą mierzyć»".

O rezultatach Lisa Campbell mówi: „przekształciliśmy niektóre programy marketingowe na działania, które bardziej pomagają klientom. Z udziałem klientów z branży architektury, inżynierii i budownictwa rozpoczęliśmy przenoszenie ich modeli do chmury. Przekazaliśmy wszystkim informacje, że mogą korzystać z naszych produktów do współpracy w wersji testowej przez 60—90 dni do celów komercyjnych. Zwykle tego nie robimy — wersje testowe nie są przeznaczone do użytku komercyjnego. W normalnych warunkach wersje testowe są przeznaczone

do użytkowania przez 30 dni, a potem można nabyć produkt lub nie. Są to jednak wyjątkowe okoliczności”.[8]

Przyznanie bezpłatnego dostępu do narzędzi podczas pandemii to pierwszy krok, który jednak nie gwarantuje, że klienci będą wiedzieli, jak ich używać, czy że w ogóle będą z nich korzystać.

Wskaźniki użycia mogą sporo powiedzieć o tym, jak klienci sobie radzą z oprogramowaniem i czego mogą potrzebować. „Jeśli na przykład” — dodaje Lisa Campbell — „klient nie zacznie korzystać z niektórych funkcji naszego produktu po upływie pewnego czasu, to znak, że niewłaściwie wdraża oprogramowanie i musimy mu pomóc”.

WPŁYW NA ORGANIZACJE

Globalny charakter pandemii — jak również czas jej trwania i nieprzewidywalność — ma zróżnicowany wpływ na organizacje i wywołuje ich różnorodne reakcje. Pandemia wpłynęła w pewien sposób na wszystkie aspekty działalności, począwszy od norm obowiązujących w miejscu pracy po metody komunikacji i relacje z klientem. Nasuwa się pytanie, do jakiego stopnia te skutki mają trwały charakter i jakie zmiany są niezbędne do wzmocnienia elastyczności firm.

Łączenie środowiska fizycznego i cyfrowego

Choć przytłumienie niektórych sygnałów w środowisku cyfrowym może być korzystne, możliwość odbierania innych sygnałów ma bardziej krytyczne znaczenie. Wizualny i namacalny charakter przestrzeni fizycznej na przykład ułatwia obeznanie się z sytuacją, zorientowanie się, gdzie znajdują się współpracownicy i ogólnie co się dzieje w pracy.

Tych sygnałów brakuje w środowisku cyfrowym lub mają one inny charakter. Pracownicy rozproszeni nie mają trwałego poczucia orientacji w sytuacji, wspomaganego przez wymianę zdań w przejściu lub pogawędki w kuchni, zbierają informacje, korzystając z powiadomień push lub kontaktując się ze współpracownikami w określonym celu. W 1973 r. socjolog ze Stanford Mark S. Granovetter nazwał tego typu relacje „słabymi więziami". Odnoszą się one do relacji ze znajomymi lub współpracownikami, z którymi nie komunikujemy się regularnie.[9] „Silne więzi" natomiast odnoszą się do członków rodziny, przyjaciół i najbliższych członków zespołu w pracy.

Nie chodzi tylko o dobre samopoczucie pracowników. Według najnowszego badania opublikowanego w czasopiśmie *Harvard Business Review* krótkie, częste, przypadkowe interakcje wspierają zdolność firmy do współpracy i wprowadzania innowacji.[10] W rezultacie organizacje muszą świadomie pielęgnować takie interakcje biurowe, które wcześniej zdarzały się spontanicznie, na przykład podczas wirtualnego spotkania przy kawie czy obiedzie, z użyciem aplikacji do integracji zespołów, takich jak Melting Pot lub innych środków.

Ben Waber z firmy Humanyze, będący współautorem badania opublikowanego w czasopiśmie *Harvard Business Review*, zaobserwował, że słabe więzi uległy ograniczeniu o około 5% od połowy marca 2020 r., co oznacza kontakt z dwoma lub trzema współpracownikami mniej w danym

tygodniu. „To znamienne, ponieważ te wskaźniki były w poprzednim roku wyjątkowo stabilne" — stwierdza Ben Waber. „Interesujący jest jednak rodzaj tych interakcji. Przed 15 marca 2020 r. zwykle były to krótkie, indywidualne rozmowy w aplikacji Slack lub innych komunikatorach. Na ogół to oznaczało rozmowy odbywające się z tymi samymi osobami kilka razy w tygodniu przez 5–15 minut".

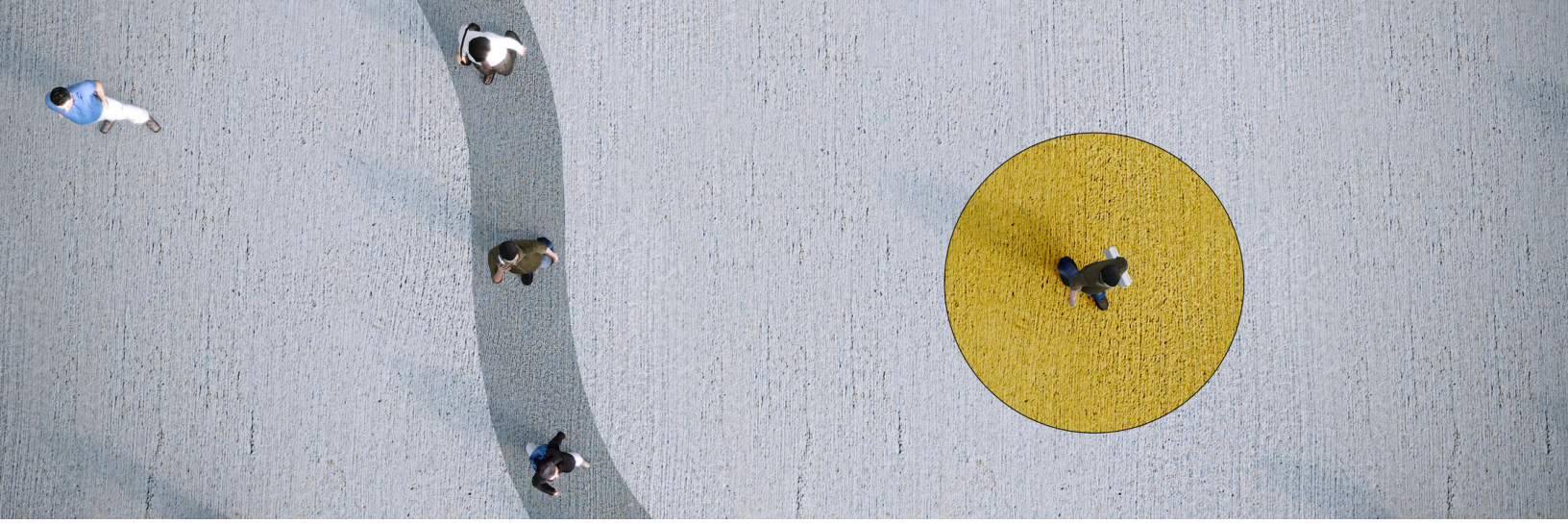
Po 15 marca jednak tendencje te uległy zmianie i większego znaczenia nabrały interakcje z uczestnikami regularnych wieloosobowych spotkań, na przykład godzinnych rozmów za pośrednictwem aplikacji Zoom z 20—40 innymi osobami. „Być może uczestnik spotkania porozmawia jeszcze z jedną z tych osób w danym tygodniu" — mówi Ben Waber — „ale rozmowa ta będzie już lepiej zaplanowana". Ben Waber uważa, że to zjawisko jest wynikiem starań firm, aby łączyć ludzi online, i dane potwierdzają, że przynoszą one efekty. Ostrzega on jednocześnie: „tego rodzaju lepiej zaplanowane interakcje stanowią nieproporcjonalny odsetek słabych więzi i nie wydaje się, żeby prowadziły do częstszych indywidualnych rozmów czy silniejszych więzi na wyższym szczeblu".

Dlatego elastyczność organizacji w środowisku wirtualnym wymaga znalezienia sposobu na odtworzenie możliwości prowadzenia krótkich rozmów, które wzmacniają poczucie przynależności do organizacji oraz zaufanie, a także pozwalają na ujawnianie ważnych informacji mogących mieć wpływ na terminy realizacji, relacje z klientami, jakość oraz inne wskaźniki efektywności.

Ta kwestia stanie się krytyczna, gdy organizacje zaczną się zastanawiać, w jaki sposób, gdzie i kiedy rozpocząć powrót pracowników do scentralizowanego miejsca pracy. Choć niektóre firmy, takie jak Automatic, nigdy nie miały biura, taki model może się nie sprawdzić w przypadku każdej organizacji, zwłaszcza jeśli firma nie była od początku tworzona jako wirtualna. Firma IBM będąca jednym z pionierów pracy zdalnej zakończyła w 2017 r. realizację trwającej dziesięciolecia polityki, podkreślając, że sprawność działania wynika z bliskości członków zespołu.[11]

Krytycznym elementem są dane. Doświadczenia w pracy rozproszonej zebrane w czasie krótszym niż rok w kontekście globalnej pandemii, która wpływa w pewien sposób dosłownie na wszystkich ludzi na świecie, nie zapewniają poziomu odniesienia, na podstawie którego można prognozować wpływ takiej doniosłej decyzji.

Z punktu widzenia zarządzania zmianami pandemia podważyła niektóre wieloletnie teorie i potwierdziła inne. Jednym z zaskoczeń była dla wielu szybkość, z jaką praktycznie każdy — bez względu na wiek, pełnioną rolę czy lokalizację — był w stanie przystosować się do nowego, nieznanego środowiska. „Zaobserwowaliśmy, że ludzie mogą łatwo się zmieniać. Nie tylko osoby związane



z nowoczesnymi technologiami, ale również ludzie starsi i bardziej oporni" — stwierdza dyrektor ds. rozwiązań cyfrowych dla budownictwa w Royal BAM Group Menno de Jonge. „Zaobserwowaliśmy, że ludzie z łatwością wprowadzają modelowanie informacji o budynku (BIM) oraz inne rodzaje produktów. „Musimy więc zrozumieć dlaczego".

Menno de Jonge i inni również zauważyli coraz częstsze przypadki wewnętrznego mentoringu. Pracownicy świetnie radzący sobie z danym zadaniem lub charakteryzujący się wysokim poziomem umiejętności pomagają swoim kolegom. „Tego rodzaju mentoring daje lepsze efekty niż w wykonaniu kierownika" — stwierdza. Ponadto oczekuje on, że liczba wewnętrznych promotorów rozwiązań cyfrowych dla budownictwa się zwiększy. Podobnie było z pojawieniem się mentoringu odwróconego i zdobywaniem umiejętności praktycznych w reakcji na obawy o luki w wiedzy w branży produkcyjnej.[12]

Uwzględnianie kontekstu w ocenach pracowników

Jednym z najbardziej newralgicznych aspektów obecnego środowiska pracy jest sposób oceny pracowników. Dyrektorka personalna w Autodesk Carmel Galvin stwierdza: „Znacznie więcej rozmawiamy z kierownictwem o tym, jak wyobrażamy sobie oceny w tym okresie. Kontekst ma większe znaczenie niż kiedykolwiek wcześniej, ponieważ ludzie zajmują się teraz wieloma różnymi sprawami na przemian.

„Staraliśmy się naprawdę uwypuklić znaczenie rozmowy z pracownikami i zrozumienia ich szczególnej sytuacji oraz pamiętania o uwzględnieniu jej w ocenie. Ponadto naprawdę ważne jest wspieranie pracowników, na przykład przydzielając do pomocy innych członków zespołu. Największym darem, jaki możemy dać ludziom jest brak poczucia winy z powodu zmagania się z prywatnymi zobowiązaniami lub poczucia, że zawiedli siebie, zespół czy organizację".

Wzmacnianie elastyczności firmy, przewidywanie nowych modeli biznesowych

Oprócz zmian w sposobie pracy dotyczących metod, miejsca i czasu pandemia wywołała bardziej zasadnicze zmiany w profilu działalności. Restauracje nastawiły się na odbiór osobisty i dowóz. Przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją lekką zaczęły wytwarzać środki ochrony osobistej i powiązane z nimi produkty, często wymuszając znaczne zmiany w łańcuchach dostaw, wyposażeniu i metodach produkcji. Przyspieszyła transformacja cyfrowa. Często można usłyszeć: „W ciągu ostatnich pięciu miesięcy zmieniliśmy więcej niż przez ostatnie pięć lat".

Rzeczywiście firma International Data Corporation (IDC) potwierdza, że starania związane z zastąpieniem dotychczasowych, stacjonarnych aplikacji aplikacjami

w chmurze „gwałtownie się wzmogły, gdy COVID-19 i nagłe przejście na pracę zdalną uwypukliły niedoskonałości dotychczasowego oprogramowania". Według niedawnego sondażu przeprowadzonego przez IDC „75% organizacji modyfikuje swoje plany rozwoju informatyki pod kątem ograniczenia kosztów obecnych systemów, ułatwienia realizacji oraz zwiększenia operacyjnej efektywności tworzenia raportów finansowych, zarządzania projektami oraz zadań wykonywanych przez pracowników".[13]

To prawda. Elastyczność firmy zależy nie tylko od zdolności adaptacyjnych człowieka. Wymaga również infrastruktury procesowej i technologicznej. Dyrektor generalny grupy Surbana Jurong Group, zajmującej się globalnym doradztwem w zakresie urbanistyki, infrastruktury i usług zarządzanych, Wong Heang Fine uważa, że wprowadzenie 5G uwolni olbrzymi potencjał innowacji związanych z uprzywilejowaniem podejścia cyfrowego. To częściowo dlatego, że łączność nadal jest problemem, szczególnie w rozwijającym się świecie, a częściowo ze względu na to, że nowe technologie umożliwią firmom poszukiwanie innych modeli biznesowych.

„5G wspiera działanie milionów urządzeń z ultrawysoką prędkością i może przeobrazić życie ludzi we wszystkich zakątkach globu. Z naszego punktu widzenia 5G oraz inne nowe technologie umożliwiają nam wykonywanie naszego zawodu w sposób zgodny z gospodarką prac dorywczych" — stwierdza.

Dalej dorzuca: „Młodzi architekci i inżynierowie dziś nie chcą pracować dla dużych korporacji. Wolą działać na własny rachunek. W przypadku takich firm jak nasza, działających globalnie, taka sytuacja daje możliwość zaangażowania nowego pokolenia architektów i inżynierów z całego świata za pośrednictwem budowanej przez nas platformy cyfrowej. Dzięki temu w kolejnych 15–20 latach model biznesowy zmieni się zasadniczo. Jeśli wykorzystamy pomysł Ubera i otworzymy się na globalnych pracowników, nie musimy polegać na kreatywności jedynie 16 000 osób obecnie przez nas zatrudnionych, a możemy sięgnąć dalej po nowe pomysły. Tak właśnie będzie wyglądał nowy świat".

ZALECENIA DLA LIDERÓW

Wpływ minionego roku, skrajna zmienność okoliczności — w połączeniu z niepewnymi warunkami branżowymi, gospodarczymi, politycznymi oraz publicznej opieki zdrowotnej — wymagają od liderów przeanalizowania ich przemyśleń w trzech obszarach:

- łączenie pracy analogowej i cyfrowej;
- zrównoważenie krótkoterminowych wyników i możliwości skalowania oraz
- powiązanie przywództwa i punktu widzenia ekosystemu organizacji oraz zainteresowanych stron.

To nie są opcje się wykluczające. Ludzie nadal potrzebują osobistych interakcji. Długofalowa elastyczność bez krótkofalowych wyników ma wątpliwą wartość. Przywództwo będzie zawsze miało krytyczne znaczenie w każdej organizacji czy ekosystemie. Dostrojenie tych czynników będzie miało kluczowe znaczenie dla uelastyczniania organizacji. Poniżej przedstawiono listę kluczowych spostrzeżeń i zaleceń dla liderów, którą można się posłużyć w przypadku planowania krótko- i długoterminowego.

1. Cyfrowe miejsca pracy, zespoły rozproszone i relacje rozproszone z klientami wymagają innego podejścia do przywództwa. Bez względu na przebieg pandemii zespoły cyfrowe i praca cyfrowa staną się w większym stopniu stymulatorem kształtującym sposób prowadzenia działalności przez organizacje. Wymagają one innych metod współpracy, komunikacji interpersonalnej, wskaźników i narzędzi, jak również bardziej rozproszonego i wspierającego środowiska pracy, a nie scentralizowanego przywództwa polegającego na wydawaniu poleceń i kontroli.

2. Wydaje się, że praca rozproszona spłaszcza hierarchię, ale szybkość i skala wymagają rozproszonego podejmowania decyzji. To zarówno logistyczna, jak i kulturowa trudność dla wielu organizacji — potrzebne jest wsparcie ze strony technologii, procesów i przywództwa, aby umożliwić podejmowanie decyzji na większą skalę. Ważne jest ponadto, aby koncentrować się zarówno na czynnikach materialnych (narzędzia, łączność, nauka i szkolenia), jak i niematerialnych (elastyczny czas pracy, empatia, dostępność i mentoring) jako zasadniczych warunkach wstępnych działalności cyfrowej.

3. Utrzymywanie „słabych więzi" ma krytyczne znaczenie dla wyników organizacji. Widać wyraźnie, że liczba i rodzaj interakcji w środowisku cyfrowym organizacji różni się od interakcji w środowisku fizycznym i jest je znacznie trudniej odwzorować za pomocą środków cyfrowych. Zachęcanie do krótkich interakcji pod postacią 15-minutowych rozmów z wykorzystaniem aplikacji do współpracy czy innych metod jest jednym ze sposobów wzmacniania kondycji organizacji.

4. Decyzja, kiedy, gdzie, w jaki sposób i jaki rodzaj pracy ma ulec rozproszeniu wymaga analizy danych. To zrozumiałe, że wiele firm zostało zmuszonych do ograniczenia kosztów obiektów. Ważne jest jednak również, aby monitorować wpływ tych decyzji na wskaźniki KPI, które wspierają rozwój.

5. Nadchodzi zmiana modeli biznesowych. Ubiegły rok zapewnił rzadką okazję do poznania najbardziej niestabilnych obszarów w organizacjach, jak również możliwości wprowadzenia prawdziwych innowacji. Najważniejsze jest potraktowanie tego roku jako inwestycji w eliminowanie słabych obszarów i przystosowywanie do zespołów rozproszonych.

PRZYSZŁOŚĆ TO ŚRODOWISKO ROZPROSZONE

Jednym z największych wyzwań minionego roku było oddzielenie skutków pandemii od wpływu działających wcześniej sił rynkowych. Kolejną było wyobrażenie sobie życia po ustaniu pandemii. Bez względu na to, czy uważamy, że pandemia była „czarnym łabędziem" — nieprzewidywalnym, dotkliwym wydarzeniem — czy początkiem „nowej rzeczywistości", stało się jasne, że COVID-19 przyspieszył niektóre trendy, spowolnił inne oraz ujawnił obszary niestabilności społecznej, organizacyjnej i biznesowej, którymi należało się zająć.

Nie na wszystko mamy wpływ. Poza naszą kontrolą pozostają tempo ewolucji technologicznej, środowisko makroekonomiczne i oczywiście pandemia. Szansa rozwoju jest uzależniona od naszej zdolności do poszerzania horyzontów myślowych. Dzięki temu możemy tworzyć przestrzenie cyfrowe, w których ceni się pracę, wzmacnia pozycję pracowników oraz uwalnia kreatywność i które prowadzą do uelastycznienia firm, a także pomnażania potencjału klientów i społeczeństwa.

PRZYPISY

[1] Dishman L. „No, Remote Work Isn't a «New» Perk — It's Been Around for About 1.4 Million Years". Fast Company. 16 kwietnia 2019 (https://www.fastcompany.com/90330393/the-surprising-history-of-working-from-home).

[2] National Council for Behavioral Health. „Demand for Mental Health and Addiction Services Increasing as COVID-19 Pandemic Continues to Threaten Availability of Treatment Option". 9 września 2020 (https://www.thenationalcouncil.org/press-releases/demand-for-mental-health-and-addiction-services-increasing-as-covid-19-pandemic-continues-to-threaten-availability-of-treatment-options/).

[3] Kashen J., Glynn S. J., Novello A. „How COVID-19 Sent Women's Workforce Progress Backward". Center for American Progress. 30 października 2020 (https://www.americanprogress.org/issues/women/reports/2020/10/30/492582/covid-19-sent-womens-workforce-progress-backward/).

[4] Coury S., Huang J., Kumar A., Prince S., Krivkovich A., Yee L. „Women in the Workplace 2020". McKinsey. 30 września 2020 (https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace)

[5] Haelle T. „Your 'Surge Capacity' Is Depleted — It's Why You Feel Awful". Elemental. 17 sierpnia 2020 (https://elemental.medium.com/your-surge-capacity-is-depleted-it-s-why-you-feel-awful-de285d542f4c).

[6] Bages-Amat A., Harrison L., Spillecke D., Stanley J. „These Eight Charts Show How COVID-19 Has Changed B2B Sales Forever". McKinsey. 14 października 2020 (https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever)

[7] Tamże.

[8] Więcej informacji o staraniach Autodesk na rzecz pomocy klientom w okresie pandemii COVID-19 można przeczytać w artykule Susan Etlinger: „Building Deeper Customer and Employee Relationships in Disruptive Times". Redshift. 24 listopada 2020. (https://redshift.autodesk.com/building-customer-relationships/).

9 Granovetter M. „The Strength of Weak Ties". American Journal of Sociology. Maj 1973 (https://www.jstor.org/stable/2776392?seq=1#page_scan_tab_contents).

[10] Więcej informacji o koncepcji „słabych powiązań" i ich związku z wynikami firmy można przeczytać w artykule autorstwa Ethana Bernsteina et. al. „The Implications of Working Without an Office". Harvard Business Review. 15 lipca 2020 (https://hbr.org/2020/07/the-implications-of-working-without-an-office). W dalszej części artykułu mowa jest o tym, że wzorce zaczęły powracać do poziomu sprzed izolacji społecznej, w miarę tego jak izolacja społeczna była kontynuowana, jednak utrzymywały się one o około 10% do 20% powyżej normalnego poziomu.

[11] Kessler S. „IBM, Remote-Work Pioneer, Is Calling Thousands of Employees Back to the Office". Quartz. 21 marca 2017 (https://qz.com/924167/ibm-remote-work-pioneer-is-calling-thousands-of-employees-back-to-the-office/)

[12] Więcej informacji o strategii eliminowania luk w wiedzy w dziedzinie produkcji zawiera artykuł Petera Dorfmana: „How Can Leaders Confront the Skills Gap in Manufacturing After COVID-19?" Redshift. 9 października 2020 (https://redshift.autodesk.com/skills-gap-in-manufacturing/).

[13] International Data Corporation, „IDC Identifies the New Enterprise Applications: Modern, Modular, and Transformational". 12 listopada 2020. (https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS47003220).

METODOLOGIA

Dokument ten został opracowany na podstawie internetowych i osobistych rozmów z ekspertami, praktykami, dostawcami technologii, inwestorami i innymi osobami zajmującymi się architekturą, produkcją, inżynierią, budownictwem, nieruchomościami, mediami i rozrywką oraz projektowaniem, a także na podstawie badań wtórnych, w tym odpowiednich, aktualnych książek, artykułów i wiadomości. Szczególne podziękowania otrzymują:

- Autodesk, Carmel Galvin, dyrektorka personalna; Lisa Campbell, dyrektorka marketingu
- Gensler, Randy Howder, dyrektor generalny i zarządzający; Hao Ko, dyrektor generalny i zarządzający
- Humanyze, Ben Waber, prezes i współzałożyciel
- Microsoft Research, Mary L. Gray, główna starsza analityczka; stypendystka, Harvard Berkman Klein Center for Internet and Society; stypendystka Fundacji MacArthura w 2020 r.
- Moog, Inc., Ari Almqvist, wiceprezes grupy ds. rozwoju i innowacji
- Multiconsult, Herman Bjorn Smith, dyrektor ds. cyfryzacji; Baste Amble, CIO i dyrektor IT
- Royal BAM Group, Menno de Jonge, dyrektor ds. rozwiązań cyfrowych dla budownictwa
- Surbana Jurong Private Limited, Wong Heang Fine, dyrektor generalny

Wszystkie wyniki i analizy są niezależne i reprezentują wyniki badań firmy Altimeter.

INFORMACJE O NAS

Susan Etlinger — starsza analityczka

Susan Etlinger jest uznaną na całym świecie ekspertką w dziedzinie strategii cyfrowych. Koncentruje się na sztucznej inteligencji, etyce w kontekście technologii i danych. Oprócz pracy w Altimeter, Susan jest starszym członkiem Centre for International Governance Innovation — niezależnego, bezstronnego think tanku z siedzibą w Kanadzie, a także członkiem United States Department of State Speaker Program. W swojej pracy ocenia wpływ SI i innych zaawansowanych technologii na biznes oraz identyfikuje przypadki zastosowania, szanse, ryzyko oraz uwarunkowania organizacyjne i kulturowe w kontekście tych zagadnień. Współpracuje również z dostawcami technologii w celu doskonalenia planów produktowych i strategii opartych na jej niezależnych badaniach.

W 2019 roku Susan została zaliczona do grona „100 Brilliant Women in AI Ethics" przez Lighthouse3 — strategiczną firmę doradczą zajmującą się badaniami nad SI. Jej prezentacja w ramach inicjatywy TED „What Do We Do With All This Big Data?" została przetłumaczona na 25 języków i obejrzana ponad 1,3 miliona razy. Jej badania są wykorzystywane w programach uniwersyteckich na całym świecie, a także cytowane w wielu mediach, w tym przez The Wall Street Journal, The Atlantic, The New York Times oraz BBC. Susan posiada tytuł licencjata retoryki na Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley.

Informacje o spółce Altimeter należącej do Prophet Company

Altimeter jest firmą badawczą i konsultingową należącą do grupy Prophet Brand Strategy, która pomaga innym firmom zrozumieć zmiany technologiczne i je wykorzystać. Zapewniamy liderom biznesowym informacje pomagające firmom w rozwoju mimo trudnych warunków. Oprócz publikacji badań analitycy Altimeter prowadzą prezentacje i zapewniają doradztwo strategiczne w zakresie trendów w obszarach przywództwa, transformacji cyfrowej, biznesu zaangażowanego społecznie, zaburzeń struktur danych i strategii marketingowych w zakresie treści.

Informacje o Autodesk

Autodesk udostępnia oprogramowanie dla twórców. Kierując szybkim samochodem, podziwiając drapacz chmur, używając smartfonu czy oglądając świetny film, prawdopodobnie masz okazję zetknąć się z produktami, które powstały z pomocą oprogramowania Autodesk. Autodesk pomaga realizować wizje przyszłości. Aby uzyskać więcej informacji, odwiedź stronę autodesk.pl lub obserwuj profil @autodesk.

Informacje na temat tej serii raportów

Jakie strategie pozwolą organizacjom dostosować się do nowych, nieznanych warunków, działać elastycznie i rozwijać się bezpiecznie? W serii trzech raportów opisano kluczowe zmiany zachodzące w wyniku pandemii COVID-19 i innych trendów makroekonomicznych, branżowych i technologicznych. Określono też kluczowe strategie, które liderzy powinni rozważyć, oraz opisano wyłaniające się najlepsze praktyki ekspertów z dziedziny technologii, bezpieczeństwa pracy, projektowania i przywództwa.

Pierwszy raport z tej serii — „Strategie rozwoju w nowych trybach pracy" — skupia się na nowym podejściu do miejsca pracy jako siły napędowej rozwoju przedsiębiorstwa. Drugi skupia się na ludziach: klientach, pracownikach, partnerach i innych interesariuszach, a trzeci — na strategiach innowacyjności i nowych modelach biznesowych.

Informacje prawne

SPONSOREM TEGO RAPORTU Z BADAŃ JEST AUTODESK. BADANIA ZAWARTE W NINIEJSZYM RAPORCIE MOGŁY ZOSTAĆ PRZEKAZANE PRZEZ AUTODESK, JEDNAK WSZYSTKIE WYNIKI I ANALIZY SĄ NIEZALEŻNE I STANOWIĄ CZĘŚĆ BADAŃ PROWADZONYCH PRZEZ ALTIMETER.

Uprawnienia

LICENCJA CREATIVE COMMONS JEST LICENCJĄ WYMAGAJĄCĄ UZNANIA AUTORSTWA I ZEZWALAJĄCĄ NA NIEKOMERCYJNE UŻYCIE NA TYCH SAMYCH WARUNKACH (ATTRIBUTION-NONCOMMERCIALSHAREALIKE) W WERSJI 3.0 W STANACH ZJEDNOCZONYCH, KTÓRĄ MOŻNA ZNALEŹĆ POD ADRESEM HTTPS://CREATIVECOMMONS.ORG/LICENSES/BY-NC-SA/3.0/US/

Zrzeczenie odpowiedzialności

CHOCIAŻ INFORMACJE I DANE WYKORZYSTANE W NINIEJSZYM RAPORCIE ZOSTAŁY OPRACOWANE I PRZETWORZONE NA PODSTAWIE ŹRÓDEŁ UWAŻANYCH ZA WIARYGODNE, NIE UDZIELA SIĘ ŻADNEJ GWARANCJI, WYRAŹNEJ ANI DOROZUMIANEJ, CO DO KOMPLETNOŚCI, DOKŁADNOŚCI, ADEKWATNOŚCI LUB WYKORZYSTANIA TYCH INFORMACJI. TWÓRCY I AUTORZY INFORMACJI I DANYCH NIE PONOSZĄ ODPOWIEDZIALNOŚCI ZA BŁĘDY ANI POMINIĘCIA W NINIEJSZYM DOKUMENCIE ANI ZA ICH INTERPRETACJE. ODNIESIENIE DO KONKRETNEGO PRODUKTU LUB SPRZEDAWCY Z UŻYCIEM NAZWY HANDLOWEJ, ZNAKU TOWAROWEGO LUB W INNY SPOSÓB NIE STANOWI WYRAZU POPARCIA, REKOMENDACJI, PRZYCHYLNOŚCI ZE STRONY AUTORÓW LUB WSPÓŁAUTORÓW ANI ICH NIE IMPLIKUJE, A TAKŻE NIE MOŻE ZOSTAĆ WYKORZYSTANE DO CELÓW REKLAMOWYCH LUB PROMOWANIA PRODUKTÓW. OPINIE WYRAŻONE W TYM DOKUMENCIE MOGĄ ZMIENIĆ SIĘ BEZ POWIADOMIENIA.

Altimeter, a Prophet Company
One Bush Street, 7th Floor
San Francisco, CA 94104
info@altimetergroup.com
www.altimetergroup.com
@altimetergroup
415-363-0004