

SPIS TREŚCI

Przedmowa	9
Wprowadzenie	13
Rozdział 1. Prowadzenie działalności w świecie zbudowanym z klocków	31
Rozdział 2. Klient – twój bliźniak syjamski	55
Rozdział 3. Innowacje i rezygnacje	93
Rozdział 4. Współpraca i organizacja	137
Rozdział 5. Ludzie i wiedza	167
Rozdział 6. Podejmowanie decyzji – podstawa wszystkiego	219
Rozdział 7. Dyrektor generalny XXI wieku	249
Przypisy	271
Książki Petera F. Druckera wydane w Polsce	275
Podziękowania	277
Indeks	281

PRZEDMOWA

Wychowywałem się pod wpływem Petera Druckera. Wtedy nie zdawałem sobie z tego sprawy, ale tak właśnie było. Mój ojciec przez 25 lat należał do kierownictwa General Electric, a przez następnych 10 do władz banku Chase Manhattan. Poznał Petera w latach 50. w zakładzie GE w Crotonville i zawsze miał jego książki na półce. Choć w liceum i na studiach nie interesowałem się biznesem, przeglądałem książki ojca, między innymi takie klasyczne dzieła Druckera jak *Menedżer skuteczny* i *Praktyka zarządzania*. Później, kiedy służyłem w marynarce wojennej, zainteresowałem się zarządzaniem, zajmując się zaopatrzeniem w bazie lotniczej w Japonii. Wtedy właśnie wróciłem do książek Druckera. Powoli, acz nieubłaganie stawałem się jego uczniem.

Żałuję, że nie zrobiłem nic, żeby spotkać się z Peterem przed 1999 rokiem. W tym czasie firma Procter & Gamble wprowadzała ważne zmiany strategiczne i była w trakcie największej transformacji organizacyjnej w swej 162-letniej historii. Byłem odpowiedzialny za jej działalność w całej Ameryce Północnej i na rozległym rynku krajowym oraz za nowy, globalny oddział zajmujący się kosmetykami. Zadzwoiłem do Petera i poprosiłem o spotkanie. Zgodził się i oto 40 lat po tym, jak mój ojciec rozmawiał z nim w Crotonville, trafiłem do jego skromnego domu w kalifornijskim Claremont, żeby porozmawiać o świecie, o którym on rozmyślał nieprzerwanie przez niemal pół wieku.

Miałem nadzieję, że poświęci mi chociaż godzinę. Rozmawialiśmy przez dwie. Kiedy przyjechała po mnie moja żona Margaret, dołączyła do nas i przegadaliśmy kolejne dwie godziny. To było jak picie wody ze strażackiej sikawki – w odpowiedzi na każde moje pytanie Peter podsuwał mi jedno lub dwa dodatkowe zagadnienia do przemyślenia. Wytrwale namawiał mnie do dokonywania wyborów, do skupiania się na kilku strategiach i decyzjach o największym znaczeniu. Chciał, żebym zrozumiał unikalne wyzwania towarzyszące zarządzaniu organizacją opartą na wiedzy.

Ta pierwsza, radosna rozmowa dostarczyła nam tematów, do których wracaliśmy w ciągu następných sześciu lat. Jak zwiększyć kreatywność i produktywność pracowników wiedzy (ang. *knowledge workers*)? Jak stworzyć wolny rynek pomysłów i innowacji wewnątrz takiej firmy jak P&G i w jej otoczeniu? Jak zwiększyć sprawność i elastyczność organizacji, aby móc reagować na zmiany i być ich sprawcą? Później zaczęliśmy też dyskutować o jeszcze jednym zagadnieniu, na którym Peter skupiał się w ostatnich latach życia: o pracy dyrektora generalnego.

Kiedy wracam myślą do tych rozmów i niezliczonych godzin poświęconych na lekturę artykułów i książek Petera, zastanawiam się nad tym, co sprawiało, że był tak wyjątkowym człowiekiem. Według mnie decydowało o tym pięć cech.

Po pierwsze dla Petera najważniejsza była obsługa konsumenta. Lubił mawiać, że „celem firmy jest tworzenie i obsługiwanie klientów”. Prosto i jasno. W P&G przełożyliśmy tę zasadę na szacunek dla konsumenta jako szefa. Strategia zorientowana na klienta, innowacyjność i przywództwo stanowią kamienie węgielne sukcesu P&G oraz odzwierciedlenie wpływu, jaki Peter miał na naszą firmę.

Po drugie Peter wciąż podkreślał znaczenie praktyki zarządzania. Nie miał cierpliwości do oderwanych od rzeczywistości teorii ani abstrakcyjnych planów. „Plany, które nie znajdują odzwierciedlenia w ciężkiej pracy, są tylko dobrymi intencjami” – napisał. Bez dwóch zdań zgadzaliśmy się co do tego, że działanie jest jedyną strategią, jaką widzą konkurenci i klienci. Po zakończeniu każdej rozmowy z Peterem miałem wyraźnie sprecyzowane, świeże pomysły, które mogłem niemal natychmiast wprowadzać w życie w P&G. Mój nauczyciel nie miał jednak przy tym kłapek na oczach

i widział coś więcej niż doraźne działanie. Rozumiał znaczenie strategicznych koncepcji i dokonywania jednoznacznych wyborów. Powiedział kiedyś, że „cicha refleksja rodzi efektywne działanie”. To właśnie jego zdolność równoważenia działania i refleksji sprawia, że jego dzieła są tak praktyczne i ponadczasowe zarazem.

Trzecią cechą decydującą o wyjątkowości Petera był dar upraszczania skomplikowanych rzeczy. Jego ciekawość była nienasycona i nigdy nie przestawał zadawać pytań. Nazywał siebie „ekologiem społecznym”, ponieważ bazował na wiedzy z zakresu historii, sztuki, literatury, muzyki, ekonomii, antropologii, socjologii i psychologii. Z tych źródeł inspiracji czerpał proste pytania i spostrzeżenia, które oświeślały drogę postępowania: „Zarządzanie polega na właściwym wykonywaniu zadań; przywództwo na wykonywaniu właściwych zadań”. „Jedynym sposobem zarządzania zmianami jest ich wywoływanie”. „Marketingowiec jest przedstawicielem konsumenta”. Przyszłym pokoleniom zostawił po sobie hojny dar – nauczył je zadawać właściwe pytania.

Czwartą zaletą Druckera była jego koncentracja na odpowiedzialności liderów. W ostatnich latach życia skupiał się szczególnie na odpowiedzialności dyrektora generalnego. Mawiał, że „dyrektor generalny jest ogniwem łączącym wewnątrz firmy, gdzie są tylko koszty, z jej otoczeniem, w którym są wyniki”. Z wielu przyczyn organizacje biznesowe skupiają się tylko na sobie. Ich mierniki biznesowe i finansowe mają charakter wewnętrzny. Nawet jeśli dysponują miernikami zewnętrznymi, są one często uważane za mniej ważne, ponieważ nie odzwierciedlają krótkookresowych zysków lub są mniej precyzyjne i mają bardziej jakościowy charakter. Peter przekonywał, że dyrektor generalny zajmuje wyjątkową pozycję i może zrównoważyć te dwa wymiary. Jego podstawowym obowiązkiem jest łączenie otoczenia ze środowiskiem wewnętrznym i pilnowanie tego, żeby organizacja rozumiała rynek, bieżących i przyszłych klientów oraz konkurentów.

Piątą, najważniejszą, cechą Petera było jego człowieczeństwo. Traktował każdego z głębokim szacunkiem. „Zarządzanie odnosi się do istot ludzkich – pisał. – Jego zadaniem jest pobudzanie ich do wspólnego wysiłku, efektywne wykorzystywanie ich zalet i minimalizowanie znaczenia wad”. Stwierdził, że firmy i inne instytucje „są w coraz większym stopniu środkiem, za pomocą

którego jednostki ludzkie uzyskują środki do życia, status społeczny, dostęp do społeczeństwa oraz osobiste zadowolenie i osiągnięcia”. Choć nie sugerował, że firmy istnieją tylko po to, żeby tworzyć miejsca pracy, przekonywał, że menedżerowie mają fiskalny, społeczny i moralny obowiązek dbać o to, by praca była dla wykonujących ją ludzi źródłem satysfakcji oraz by pracownicy jak najbardziej się w nią angażowali. Całkowicie się z tym zgadzam. Najważniejszym zadaniem, jakie staram się realizować jako dyrektor generalny, jest inspirowanie liderów oraz pobudzanie kreatywności i produktywności 135 tysięcy pracowników wiedzy zatrudnionych w P&G.

Człowieczeństwo było widoczne we wszystkim, co Peter pisał i mówił. Był dobrym duchem. Otrzymał amerykański Medal Wolności, ponieważ jego prace z dziedziny zarządzania – począwszy od *Concept of the Corporation* – pomogły stworzyć wolne społeczności z organizacji bardziej zdyscyplinowanych niż różne prawicowe i lewicowe dyktatury. To jego największe osiągnięcie.

Peter Drucker był jedyny w swoim rodzaju. Bezustannie skupiał się na obietnicy przyszłości i potencjale ludzi. Nic dziwnego, że chciał, by jego biografia była historią jego idei, a nie życia.

Liz Edersheim spełniła to życzenie, pisząc *Testament Druckera*. Uchwyciła nie tylko istotę 39 książek Petera Druckera oraz odkryć i spostrzeżeń dokonywanych przez niego w ciągu siedmiu dziesięcioleci, ale także charakter tego wyjątkowego człowieka – mądrego, dowcipnego, przenikliwego i skromnego nauczyciela, który przesiadywał z wieloma z nas w swoim salonie, zadając pytania i cierpliwie dając nam czas, byśmy mogli nadażyć za jego tokiem rozumowania; człowieka, który pomógł nam ujrzeć to, co zawsze nazywał „widocznym, lecz jeszcze niedostrzeganym”.

Peter dał nam dobry przykład i zostawił po sobie ponadczasowe idee. Poprzez swój dorobek nadal będzie, niczym dobry duch, czuwał nad przyszłymi pokoleniami.

*A.G. Lafley,
prezes i dyrektor generalny firmy Procter & Gamble,
Cincinnati, Ohio, 6 września 2006 roku*

W P R O W A D Z E N I E

Wkrótce po opublikowaniu biografii mojego mentora Marvinu Bowera, architekta firmy McKinsey & Company, w pewien piątkowy wieczór zadzwonił telefon. „Dobry wieczór” – powiedział rozmówca, po czym zawiesił na chwilę głos. „Mówi Peter Drucker”. Dopiero po dłuższej chwili dotarło do mnie, do kogo należy ten silny wiedeński akcent, tak podobny do akcentu mojego ojca. Wysłałam z kuchni, zostawiając rodzinę, aby się skupić i zostać sam na sam z tym dziwnie znajomym głosem.

Peter Drucker? Człowiek, któremu przypisuje się stworzenie dziedziny zarządzania? Człowiek, który napisał 39 książek przetłumaczonych na niezliczone języki? Człowiek, który osobiście doradzał szefom koncernów GM i Ford, prezesowi Banku Światowego i dyrektorowi generalnemu GE oraz (podobno) powiedział Margaret Thatcher, by sprywatyzowała cały brytyjski sektor górniczy? Człowiek, który miał wpływ na kształtowanie się wszystkich przedsiębiorstw opisanych przez Jima Collinsa i Jerry’ego Porrasa w książce *Wizjonerskie organizacje* – legendarnych firm, takich jak Hewlett Packard, Johnson & Johnson, Merck i Motorola?

W typowy dla siebie – o czym miałam się wkrótce przekonać – rzeczowy sposób pochwalił moją książkę o Marvinie Bowerze i zapytał, czy nie chciałabym przeprowadzić z nim wywiadu. Żartobliwie zasugerował, że mogłabym także o nim napisać książkę opisującą stworzenie przez niego nowoczesnej koncepcji zarządzania.

Propozycja była kusząca i szczerze mówiąc, poczułam się zaszczycona, ale moje myśli natychmiast zaczęły się kłębić wokół podjętych już zobowiązań. W ciągu następnych kilku tygodni miałam polecieć do Brukseli na spotkanie w firmie Avon Products; bladym świtem tłuc się po Manhattanie w ciężarówce Starbucks, przyglądając się operacjom logistycznym tej firmy oraz spotkać się z dyrektorami pewnego koncernu farmaceutycznego z New Jersey w celu opracowania nowego formatu opakowań, ułatwiającego stosowanie się do zaleceń lekarza. Mimo wszystko jednak to był Peter Drucker i miał 94 lata. To mogła być jego ostatnia książka. Powiedziałam mu, że muszę się nad tym zastanowić.

W tamtym czasie miałam w głowie kilka koncepcji dotyczących tego, jak zarządzanie może nam pomóc w zmaganiach z różnorodnymi wyzwaniem XXI wieku. Jako konsultantka pracuję z klientami działającymi w różnych branżach – od czekoladek po sprzęt sportowy, od silników wysokoprężnych po procesory komputerowe. Większość z tego, co robię, opiera się na prostych wskazówkach Druckera dotyczących skupiania się na wynikach i bycia efektywnym. Jestem także matką dwojga nastolatków i wiem, że rady zawarte w książkach tego człowieka znajdują zastosowanie nawet w wychowywaniu dzieci. Moje wzruszają już ramionami, kiedy recytuję jeden z moich ulubionych cytatów z Druckera: „Nie myl ruchu z postępem”.

Od 25 lat pracuję z menedżerami zatrudnionymi w różnych branżach i ostatnio widzę, jak ich wysiłki się wzmagają, kiedy dotychczasowe założenia świata biznesu stają na głowie. Zmieniający się klienci, zmieniające się technologie, zmieniające się sposoby prowadzenia, a nawet definiowania biznesu wstrząsają podstawami działalności firm, często zagrażając ich istnieniu.

Kiedy zaczynałam pracę jako konsultantka w firmie McKinsey & Company, pod koniec lat 70. obsługiwałam firmy ze środkowego zachodu Stanów Zjednoczonych, zagrożone konkurencją ze strony japońskich producentów oferujących tańsze auta, telewizory i elektronarzędzia. W połowie lat 80. moimi klientami byli producenci dóbr konsumpcyjnych, z trudem spełniający wyśrubowane wymagania przedsiębiorstwa, o którym moi koledzy z Nowego Jorku jeszcze niewiele wiedzieli – zarejestrowanej w Arkansas sieci sklepów Wal-Mart.

Pod koniec lat 80. otworzyłam własną firmę doradczą, świadcząc usługi głównie firmom wykupującym inne spółki z wykorzystaniem dźwigni finansowej, które zapłaciły zbyt wiele za zakupione jednostki i musiały szybko zwiększyć rentowność podmiotów znajdujących się w ich portfelach. Wtedy właśnie zapadło mi w pamięć powiedzenie „grzechy zaniechania są poważniejsze niż grzechy popełnione w działaniu”. W mojej firmie przez cały czas testowaliśmy nowe pomysły, żeby sprawdzić ich przydatność, zamiast ze strachu przed porażką tkwić w bezczynności. Jak się później dowiedziałam, było to zgodne z filozofią Druckera. Na początku lat 90. niemal z dnia na dzień moimi klientami stało się wiele firm z branży elektronicznej i producentów sprzętu medycznego. Wszyscy przegrywali w konkurencji z przedsiębiorstwami z Azji i innych stron świata, wprowadzającymi na rynek coraz tańsze zamienniki i podróbki ich produktów.

Przez te wszystkie lata nie zdawaliśmy sobie sprawy z tego, jak ogromne mamy szczęście. Mogliśmy zbadać strukturę przedsiębiorstwa, przyjrzeć się jego klientom i wymyślić dla niego nowy sposób prowadzenia działalności. Często wystarczyło przyjrzeć się innym branżom i najlepszym firmom, żeby wpaść na jakiś pomysł. Na przykład w przypadku firmy Sealy Mattress, zbyt wysoko wycenionej spółki, którą nowy właściciel przejął z wykorzystaniem dźwigni finansowej, byliśmy w stanie ograniczyć koszty o 50 milionów dolarów i zagwarantować 24-godzinne dostawy do detalistów, zasadniczo zmieniając ich sposób zarządzania zapasami. W Motoroli udało nam się nawiązać współpracę z posterunkami policji i dzięki pomocy UPS naprawiać policyjne radia i zwracać je użytkownikom w ciągu 24 godzin.

Nagle jednak wszystko się skomplikowało. Doradzając klientom, coraz częściej musiałam wymyślać zupełnie nową filozofię działania i podstawowe praktyki, żeby uratować ich firmy przed utratą konkurencyjności i spadkiem wartości rynkowej. Nie było sprawdzonych rozwiązań ani metod postępowania. Zarządzanie zaczęło się wiązać z ogromnym ryzykiem, a największym błędem była bezczynność.

Kiedy zadzwonił do mnie Drucker, współpracowałam z trzema klientami, a wszyscy oni potrzebowali właśnie jego filozofii. Pierwszy z nich, uniwersytecki szpital z Nowej Anglii, rozważał

stworzenie bezprzewodowej sieci komputerowej, za której pośrednictwem lekarze mogliby pobierać kartoteki chorych i przeglądać je na swoich laptopach, co przyspieszyłoby realizację procedur i ograniczyło ilość dokumentów papierowych. System miał jeszcze jedną zaletę: dzięki niemu szpital mógłby zawrzeć dodatkowe kontrakty z instytucjami ubezpieczeniowymi. Stanowił jednak całkowite zaprzeczenie wszystkiego, co szpitalna administracja uważała za święte – centralizacji informacji i ochrony danych osobowych pacjentów. Podobnie jak wiele innych placówek służby zdrowia szpital ten był tak bardzo przywiązany do starych metod działania, że zmierzał prostą drogą do bankructwa.

Mój drugi klient, przywiązana do tradycji firma z branży papierniczej, zrobił odważny krok, kupując kilka niezależnych spółek produkujących opakowania. Ich zasięg działania był bardzo duży – przejęte firmy obsługiwały klientów z różnych sektorów i były obecne na rynkach Brazylii, Stanów Zjednoczonych, Rosji i Europy. Zarząd chciał wykorzystać możliwość zaproponowania klientom nowych, przykuwających uwagę konsumentów opakowań, ale utknął w boleśnie powolnych procedurach podejmowania decyzji. Przez firmę przewijały się tłumy doradców z różnych firm – zaczynając od McKinseya, przez Boston Consulting, na Deloitte & Touche kończąc. Wśród zatrudnionych fachowców znalazł się nawet sam profesor Ram Charan, guru zarządzania z Uniwersytetu Michigan. Osobiście pracowałam z szefem grupy zajmującej się opakowaniami nad stworzeniem centrum projektowego dla klientów oraz wyszukiwaniem potencjalnych partnerów w Indiach i Chinach. Mimo to przez trzy trudne lata zarząd firmy nie zbliżył się ani na krok do połączenia przejętych spółek w jeden organizm i oferowania klientom dobrze zaprojektowanych opakowań.

Moim trzecim klientem była znana firma z branży kosmetycznej, która miała zbyt wiele pomysłów i zbyt mało dyscypliny. Jednocześnie zajmowała wyjątkową pozycję umożliwiającą dotarcie do klientów z całego świata, lecz – podobnie jak wielu innych producentów dóbr konsumpcyjnych – powoli dusiła się pod ciężarem złożoności własnej oferty. Przedstawiciele handlowi byli tak zapracowani, że przypominali bardziej urzędników przetwarzających zamówienia, niż sprzedawców aktywnie zachwalających produkty. Zakłady produkcyjne wypuszczały na

rynek produkt po produkcie, nie zważając na korzyści skali i często niszcząc nadmierne zapasy. Firma ta osiągnęła mistrzostwo w indywidualizowaniu dostaw i dostarczaniu ich w bardzo krótkim czasie w dowolne miejsce świata, ale traciła cenne możliwości.

Nie tylko moi klienci borykali się z trudnościami. W XXI wieku coś złego stało się z biznesem. Weźmy pod uwagę następujący fakt: od 2000 roku zarządy 18 (tak! osiemnastu!) spółek giełdowych roztrwoniły po 50 miliardów dolarów wartości rynkowej każdy. To więcej niż stracił Enron – a dokładnie 18 razy więcej. Dlaczego? Ponieważ w większości przypadków dyrektorzy generalni, członkowie zarządów i inni wysoko opłacani menedżerowie kurczowo trzymali się przeszłości, hołdując przestarzałym metodom prowadzenia działalności i nie wiedzieli, jak wyzwolić swoje organizacje i pozwolić im wejść w XXI wiek.

Zarządzanie w XXI wieku stoi w obliczu fundamentalnych zmian w rozmiarze i zakresie dostępnych możliwości biznesowych. Firmy zawsze definiowały „możliwość” jako szansę zwiększenia udziału rynkowego i zgarnięcia dużych zysków dzięki zwiększeniu produktywności, ulepszeniu produktu lub usługi, przejściu konkurenta lub wejściu na nowe terytorium. Coraz częściej jednak źródłem możliwości staje się dostrzeżenie, a nawet tworzenie białych plam – niezbadanych rynków, które można odkryć tylko dzięki szczegółowej analizie otoczenia oraz niezaspokojonych potrzeb coraz lepiej poinformowanych konsumentów. Najbardziej fascynujące jest to, że klienci często nawet nie są świadomi, czego chcą, dopóki ktoś nie zaproponuje im odpowiedniego produktu i nie przeprowadzi kampanii marketingowej, w wyniku której klient mówi: „Potrzebuję tego telefonu komórkowego umożliwiającego oglądanie telewizji”. W pewnym sensie prawdziwie innowacyjne produkty i usługi kreują swoje własne rynki.

W drodze do Brukseli, a później w czasie porannych przejazdów ciężarówką po Nowym Jorku cały czas myślałam o Druckerze. Wszystkie te firmy – i ich dyrektorzy generalni, finansowi, operacyjni i inni – z którymi miałam do czynienia, próbowały jakoś sobie poradzić w oszałamiającym, pędzącym naprzód świecie outsourcingu, zmieniających się warunków demograficznych, zaostrej konkurencji i coraz to nowych wymagań konsumentów. Wszyscy moi klienci zmagali się z wyzwaniem, które Drucker

przewidział wiele lat temu, zanim jeszcze ktokolwiek był w stanie zrozumieć, o czym on mówi.

Kiedy zaczęłam ponownie studiować książki i artykuły Druckera, szybko zdałam sobie sprawę z kilku rzeczy. Nikt nie rozumiał implikacji trendów społecznych i nie przełożył ich na nowe możliwości w taki sposób jak Drucker (zob. ramka na stronie 25). Nikt nie potrafił skuteczniej pomagać organizacjom w wykorzystywaniu tych możliwości. Choć na rynku było i jest mnóstwo książek biznesowych, żadna z nich nie wyjaśnia w przejrzysty i przekonujący sposób implikacji zachodzących zmian oraz nie radzi, jak skutecznie zarządzać w nowym świecie. Coś mi mówiło, że ten człowiek, który jako pierwszy zaczął podkreślać ludzki wymiar zarządzania, zna odpowiedzi na niektóre nurtujące nas pytania. Obiecałam Peterowi, że przemyślę propozycję napisania książki i odwiedzę go podczas mojej następnej podróży na zachód.

Trzy miesiące później przyleciałam do Claremont, żeby spotkać się z twórcą dziedziny, której poświęciłam 25 lat życia. Peter był bystrym dziewięćdziesięcioparolatkiem w grubych okularach, z wyraźnym austriackim akcentem i nieskutecznym aparatem słuchowym, ale z zaskakująco ciepłym uśmiechem na twarzy i mocnym uściskiem dłoni.

Poszliśmy do pogrążonej w półmroku włoskiej restauracji, w której wszyscy go znali. Kelnerzy dobrze wiedzieli, co lubi, i nie trzeba im było mówić, że po obiedzie mają podać podwójne espresso. Peter był wybrednym smakoszem, ale miał nienasycony apetyt na dyskusje o sztuce, muzyce i sprawach świata. Rozmawialiśmy o Wiedniu i o Claremont College, w którym wciąż doradzał dziekanowi wydziału zarządzania jego imienia. Dyskutowaliśmy o twórczości Trollope'a, wielkiego angielskiego pisarza. Mówiliśmy też o Doris – żonie Druckera od 70 lat.

Pomógł mi wymyślić sposób wyprowadzenia szpitala uniwersyteckiego ze starych sposobów myślenia. Peter był zafascynowany tym, jak technologia informatyczna zmienia oblicze sektora opieki zdrowotnej, zaczynając od obniżenia kosztów działalności, na zwiększeniu skuteczności ochrony prywatności pacjentów kończąc. Przez dłuższą chwilę mówił o ogromnym wpływie technologii na medycynę i z dumą opowiadał o sukcesach prowadzonej przez jego siostrzeńca firmy z branży skanowania i diagnostyki medycznej.

Peter zasugerował, żebym skupiła się na tym, ile pieniędzy szpital traci, prowadząc działalność według starych schematów. Zapytał, czy zdarzały się sytuacje, w których zdrowie pacjentów było zagrożone z powodu starych metod działania. Co było najważniejsze dla osób zarządzających szpitalem i jak mogliśmy im pomóc zrozumieć potrzebę przyjęcia nowych sposobów prowadzenia działalności, które zalecaliśmy? Szczęśliwym zbiegiem okoliczności Drucker dysponował danymi dotyczącymi dwóch innych placówek, które miały podobne dylematy jak szpital uniwersytecki.

Kiedy wracaliśmy do wynajętego przeze mnie samochodu, patrzyłam, jak Peter stawia wielkie kroki, wspierając się na lasce. Jego kruchość malała w obliczu ogromnej determinacji. Pomyślałam, że współpraca z nim będzie wielką przygodą. W czasie tego pierwszego spotkania Peter bardzo jasno określił swoje oczekiwania. Nie chciał, żebym pisała tradycyjną biografię. Nie życzył sobie także biografii autoryzowanej, którą mógłby mi podyktować, wybierając wątki uznane przez niego za stosowne. „Nie ukrywaj niczego – nalegał. Unikaj tendencyjności. To ma być twoja książka. Będę chciał ją przeczytać. Cieszę się, że będziemy mogli podyskutować o moich koncepcjach. Twoja książka będzie ich interpretacją”.

Interpretując dorobek Druckera, skupiałam się na teraźniejszości. Żyjemy w szalonych czasach. Możliwości są o wiele większe, ale jednocześnie znacznie trudniejsze do wykrycia niż kiedykolwiek wcześniej, czas na ich wykorzystanie jest o wiele krótszy, a błędy o wiele bardziej kosztowne. Nikt nie umiał tak jak Peter Drucker spojrzeć w przeszłość i wytyczyć kursu na przyszłość. Wszystkie jego prace dotyczą firmy jako innowacyjnego sprawcy zmian. Dawał konkretne, praktyczne rady dotyczące zarządzania zarówno nowo utworzonymi firmami, jak i przedsiębiorstwami o ustabilizowanej pozycji. Czy firma powinna trzymać się tego, co wie najlepiej, czy raczej powinna podjąć ryzyko i wejść na nieznaną tereny? Ponad 70 lat w roli obserwatora i doradcy świata biznesu pozwoliło Druckerowi odnaleźć punkt równowagi między konserwatyzmem a skłonnością do przeobrażeń. Zdumiewający jest fakt, że ten człowiek, urodzony w Wiedniu przed I wojną światową, był wizjonerem formułującym teorie, które do dziś rewolucjonizują

zarządzanie w erze internetu, zmieniających się warunków demograficznych i pracowników wiedzy (ten ostatni termin został wymyślony przez Petera).

Zacząłam testować teorie Druckera na moich klientach. Na przykład Starbucks naciskał na dystrybutora papierowych kubków i serwetek, by ten znalazł tańszy sposób na dostarczanie tych towarów do miejskich kawiarni dysponujących niewielką powierzchnią magazynową i mających zbyt mało czasu na codzienne przyjmowanie dostaw. Zamiast skupiać się na minimalizowaniu kosztów, zadałam pytanie w stylu Druckera: co będzie miało największą wartość dla klientów? Sformułowaliśmy kilka różnych odpowiedzi. Rozwiązaniem było maksymalne ułatwienie wszystkich procedur realizowanych w kawiarniach, tak by menedżerowie i pracownicy mogli skupić się na obsłudze klientów. Personel trzeba było wyposażyć we wszystko co potrzebne, zaczynając od automatycznego uzupełniania zapasów, na specjalnych dystrybutorach kubków kończąc. W przypadku niektórych lokali działających w małych miejscowościach rozwiązaniem okazało się wykorzystanie tego samego kanału dystrybucji do zaopatrywania kawiarni w kubki i kawę.

Moi koledzy nie mogli wprost uwierzyć, że Drucker został moim osobistym mentorem. Michael Hammer, z którym studiowałam na wydziale zarządzania MIT, autor odkrywczej książki *Reengineering w przedsiębiorstwie*, powiedział, że Drucker był jednym z jego idoli. „Z pewną obawą czytam jego wczesne książki, ponieważ boję się, że już kilkadziesiąt lat temu przewidział moje najświeższe i najbardziej oryginalne pomysły. I rzeczywiście – wszystko tam jest”. Michael potwierdził tylko to, z czego sama zdawałam sobie sprawę – Drucker była naprawdę nieszablonowym myślicielem.

Trzy miesiące po naszym pierwszym spotkaniu powiedziałam Peterowi, że ma rację, rezygnując z konwencjonalnej biografii „ojca współczesnego zarządzania”. Nie chciałam pisać o jego ulubionych grach planszowych z okresu dzieciństwa ani o trudnych relacjach z autokratycznym ojcem. Chciałam opisać jego życie i dorobek, tworząc przewodnik ułatwiający firmom nawigowanie na wzburzonych wodach XXI wieku. Chciałam skondensować jego pomysły w ramach praktycznej książki o tym, jak przetrwać,

kiedy tradycyjne sposoby prowadzenia działalności odchodzą do lamusa. Wydawało mi się, że będzie to najlepszy sposób uhonorowania kogoś, kto sam był przewodnikiem dziesiątków, jeśli nie setek menedżerów zarządzających firmami i organizacjami pozarządowymi. Peter od razu się zgodził. Powiedział: „Potrzebujemy nowej teorii zarządzania. Założenia, na których opiera się dzisiejszy biznes, przestały być aktualne”. W ten sposób zaczęła się ta niezwykła współpraca.

Peter Drucker nauczył mnie więcej, niż studia doktoranckie w dziedzinie badań operacyjnych. Rozmawialiśmy, jeżdżąc po okolicy wynajętym samochodem. Rozmawialiśmy w jego gabinecie, pełnym prostych japońskich obrazów, z basenem migoczącym w słońcu za szklanymi drzwiami. Rozmawialiśmy w jego archiwum na Uniwersytecie Claremont. Toczyliśmy długie, nocne rozmowy przez telefon, ale nigdy przed południem czasu kalifornijskiego – najwyraźniej nie lubił wcześniej wstawać. Nagryzmołą odpowiedzi na każde moje pytanie przesłane faksem dostawałam zawsze następnego dnia.

Jego żona Doris bardzo się o niego troszczyła. Pewnego dnia skarciła mnie za przynoszenie mu pączków i to był koniec tego rytuału. Moje wizyty mogły trwać najwyżej dwie godziny. Po ich upływie Doris zawsze pojawiała się w drzwiach gabinetu. Bardzo pilnowała czasu i nie pozwalała mężowi się przemęczać. Peter mówił wtedy: „Jeszcze kilka minut”, a ja wiedziałam, że mogę go nadal słuchać, ale jeśli nie zacznę natychmiast pakować magnetofonu, Doris nie będzie zadowolona. Nasze spotkania trwały 16 magicznych miesięcy. Po śmierci Petera w listopadzie 2005 roku utrzymywałam kontakt z Doris, która była depozytariuszką jeszcze większej liczby jego wspaniałych historii – opowieści człowieka, który przeżył bogate życie, przekształcając oblicze świata biznesu.

Przez cały czas studiowałam dzieła Druckera. Czasami aż kręciło mi się w głowie. Odwiedziłam i przepytalam ponad 50 jego klientów i uczniów, kilku zaprzyjaźnionych z nim naukowców oraz sporą liczbę dyrektorów, którzy wprawdzie nigdy go nie spotkali, ale pozostawali pod wpływem jego prac. Rozmawiając z byłymi studentami i klientami Druckera, zauważyłam pewną prawidłowość. Niemal każdy z nich w którymś momencie mówił: „Peter mnie wyzwolił. Zwiększył moje oczekiwania”. Nigdy tak

naprawdę nie rozumiałam potęgi wyzwolenia, dopóki nie usłyszałam opowieści o nim od tylu osób.

Idee Petera były katalizatorem wyzwalającym ludzi i umożliwiającym im wykorzystywanie możliwości, których wcześniej się nie spodziewali. Peter wyzwalał ludzi, zadając im pytania i zmuszając do ujrzenia wizji, która po prostu wydawała się właściwa. Wyzwalał ludzi, zmuszając ich do zakwestionowania podstawowych założeń. Wyzwalał ludzi, zwiększając ich świadomość rzeczy, które wyczuwali intuicyjnie, oraz ich wiarę w te rzeczy. Wyzwalał ludzi, zmuszając ich do myślenia. Wyzwalał ludzi, mówiąc do nich. Wyzwalał ludzi, zmuszając ich do zadawania odpowiednich pytań.

Kiedy rozmawiałam o tym z Warrenem Bennisem, jego wieloletnim przyjacielem i jednym z najważniejszych specjalistów w dziedzinie efektywności organizacji, powiedział: „Tak. Nigdy nie myślałem o tym w ten sposób, ale to prawda. Peter wyzwala ludzi”. Po czym rozparł się wygodnie w fotelu i uśmiechnął szeroko. Kiedy później zapytałam o to samo Richarda Cavanagha, prezesa firmy Conference Board, uśmiechnął się i powiedział: „Tak, widziałem to wiele razy. Widziałem, jak podczas swoich wykładów wyzwala całe tłumy ludzi”.

Szczególnie wzruszający był wywiad z Tonym Bonaparte, zastępcą prezydenta Uniwersytetu św. Jana w Nowym Jorku. Ze łzami w oczach opowiadał mi, jak Drucker zmienił bieg jego życia i kariery. Bonaparte zawsze chciał uczyć w college'u. Miał okazję wziąć udział w kursie MBA na Uniwersytecie Nowojorskim, gdzie spotkał Druckera, który był tam wykładowcą na studiach wieczorowych. Peter się nim zainteresował i co kilka tygodni zapraszał go razem z Doris na kolację. Zadawał pytania i wręcz błagał, by Bonaparte jeszcze bardziej starał się wyzwolić. „Chciał mieć pewność, że zrobię jeszcze coś więcej, uwalniając się od ograniczeń” – wspomina Bonaparte. „Po każdym spotkaniu moje oczekiwania dotyczące mojego życia rosły. Nie pozwoliłby mi zrobić niczego innego – tylko odnieść sukces. Gdyby nie on, nie byłbym dzisiaj tym, kim jestem. On patrzy na świat taki, jakim on jest, i ma bardzo realistyczne wyobrażenie tego, jaki powinien być. Tego też mnie nauczył. To odmieniło moje życie”.

Drucker pracował przez 75 lat z wielkimi liderami i wyzwolił także ich. Churchill powiedział nawet, że zdumiewającą cechą

Petera F. Druckera była jego zdolność do kierowania naszych umysłów na właściwe tory. Meksykański prezydent Vincente Fox stwierdził, że spostrzeżenia Petera na temat społeczeństw nie miały sobie równych. Peter F. Drucker tak bardzo zwiększył wiarygodność pojęcia „zarządzanie”, że Biuro Budżetowe Stanów Zjednoczonych zostało w 1970 roku przemianowane na Biuro Zarządzania i Budżetu. Oczywiście Drucker wyzwolił i zainspirował także wielu słynnych liderów korporacji, takich jak założyciel firmy Sony Akito Morita, Andy Grove – jeden z założycieli Intela, Bill Gates z Microsoftu i Jack Welch, były prezes i dyrektor firmy General Electric.

Poglądy Druckera

Kiedy zaczęłam pisać o poglądach Petera i podzieliłam się z nim swoimi opiniami na ich temat, otworzył się. Wybierałam jeden temat z listy jego koncepcji i dyskutowałam z nim o tym, jak ten temat odnosi się do wyzwań XXI wieku. Na ogół chciał, żebym wysyłała mu pytania z wyprzedzeniem. Zapisywałam jego odpowiedzi i studiowałam je, ponownie czytałam którąś z prac Petera, dzwoniłam do klienta lub dwóch i testowałam jego koncepcje.

Na przykład kiedy rozmawialiśmy o pracownikach wiedzy, Peter powiedział: „Dziś korporacje potrzebują ich bardziej, niż oni potrzebują korporacji. Układ sił się zmienił”. Zadzwoiłam do swojego przyjaciela Alana Kantrowa, jednego z szefów bostońskiej firmy doradczej Monitor. Alan bez wahania powiedział: „Wciąż się zastanawiamy, co takiego dajemy naszym pracownikom wiedzy, że oni wciąż chcą u nas pracować, zamiast zostać wolnymi strzelcami. Jesteśmy przekonani, że to możliwości, jakie oferujemy, oraz ludzie, z którymi mogą współpracować, trzymają ich w naszej firmie. Nie chodzi o pieniądze”. Następnie zadzwoniłam do Davida Thurma, dyrektora operacyjnego wydawcy „New York Timesa”. W środowisku menedżerów zmieniających pracę jak rękawiczki David uchodzi za człowieka oddanego jednej firmie. Zapytałam, dlaczego pracuje w „Timesie”, zamiast być niezależny. „Jestem dumny, że mogę być kojarzony z tak wspaniałą instytucją” – odpowiedział.

Drucker powiedział mi, że nie istnieje coś takiego jak niekwestionowana lojalność. Organizacja musi każdego dnia zabiegać o lojalność swoich pracowników. David zgodził się z tym stwierdzeniem i powiedział, że „Times” wciąż na nią zasługuje. Zadzwoiłam do trzech innych menedżerów wysokiego szczebla i zapytałam, co trzyma ich w firmach, w których pracują. Powiedzieli, że bezpieczeństwo zatrudnienia. Sądzę, że to druckerowskie pytanie skłoniło ich do myślenia, ponieważ od tego czasu dwóch z nich zmieniło pracę.

Doradzając małym i dużym firmom, wciąż myślałam o tym, jak menedżerowie mają się orientować w tym nowym, skomplikowanym otoczeniu i jakie wnioski z siedemdziesięcioletnich obserwacji dokonywanych przez Druckera mogłyby im w tym pomóc. Pytałam o to dyrektorów, których podziwiam, dodawałam własne pomysły i dzieliłam się swoimi przemyśleniami z Peterem, kiedy dyskutowaliśmy o książce.

W pewne ciepłe, sierpniowe popołudnie w 2004 roku, podczas ożywionej dyskusji na temat tego, co decyduje o wybitności lidera, Peter spojrzął na mnie i powiedział: „Osoba piastująca kierownicze stanowisko musi przede wszystkim zapytać, co trzeba zrobić i upewnić się, że wszyscy to rozumieją”. Gazety były wtedy pełne doniesień o bankructwach niegdyś kwitujących przedsiębiorstw i skandalach w Tyco, Enronie, Adelphi i World-Comie. Peter kontynuował: „Mogłabyś zapytać, dlaczego tak wielu dobrych menedżerów poniosło porażkę. Są dwie przyczyny. Po pierwsze robili to, co chcieli, a nie to, co trzeba było zrobić. Po drugie poświęcali ogromną ilość czasu i wysiłku na wyjaśnianie tego, co mieli do przekazania – na komunikację”. Zapytałam więc, skąd liderzy mogą mieć pewność, że wiedzą, co należy robić. Peter zwrócił uwagę na dwie rzeczy – zadawanie pytań i słuchanie.

Drucker był znany ze swego sokratycznego stylu – zadawania pytań, bardzo celnych pytań. Poprosiłam kiedyś Dana Lufkina, założyciela firmy Donaldson, Lufkin & Jenrette, by opisał swoje doświadczenia ze współpracy z Peterem w latach sześćdziesiątych. Powiedział, że Drucker przede wszystkim upewnił się, iż wszyscy skupiają się na pytaniach, które trzeba zadać. „Nie sposób przecenić jego wpływu na rozwój naszej firmy. Zmusił trzech młodych,

FILOZOFIA DRUCKERA

Wydajność polega na właściwym wykonywaniu zadań.
Efektywność na wykonywaniu właściwych zadań.

O pieniądzach

Pieniądze idą tam, gdzie jest wiedza. Pieniądze nie są problemem. Problemem jest przywództwo i wytyczanie kierunku.

Rentowność nie jest celem przedsiębiorstwa i działalności gospodarczej, lecz czynnikiem ograniczającym.

Potrzebujemy mierników, nie liczników.

O zarządzaniu

Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi, a nie technik ani procedur. To ich zaangażowanie jest najważniejsze.

Efektywni decydenci podejmują tak naprawdę niewiele decyzji.

Trzy najważniejsze pytania brzmią:

Na czym polega nasza działalność?

Kim są nasi klienci?

Co nasi klienci uważają za wartościowe?

Zarządzanie przez cele sprawdza się tylko wtedy, kiedy przede wszystkim myśli się o celach. Jednak przez 90% czasu o nich nie myślisz.

O wiedzy

Dziś akceptujemy fakt, że uczenie się jest trwającym całe życie procesem nadążania za zmianami. A najtrudniejszym zadaniem jest uczenie ludzi, jak mają się uczyć.

Istotą zarządzania jest produktywnie wykorzystywanie wiedzy. Wiedza istnieje tylko poprzez swoje zastosowanie. (Wiedza będąca podstawą działania jest przeciwstawiona czystej informacji).

Nie będziemy ograniczani posiadanymi informacjami. Ograniczeniem będzie nasza zdolność ich przetwarzania.

O człowieku

Znaj swoje mocne strony.

Pierwsze pytanie, które trzeba zadać, to pytanie o to, co trzeba zrobić.

Co sześć miesięcy zadawaj sobie pytanie o to, dzięki czemu chcesz zostać zapamiętany przez potomnych.

ambitnych i dążących konsekwentnie do celu mężczyzn, by zrobili krok w tył i zastanowili się nad swoimi działaniami, a przy okazji podejmowali decyzje”.

Wykorzystałam najważniejsze pytania Druckera do uporządkowania poszczególnych rozdziałów tej książki. Peter często powtarzał, że właściwe pytania nie zmieniają się tak często, jak odpowiedzi na nie. Czytając książkę, zastanów się, jak mógłbyś odpowiedzieć na kluczowe pytania zawarte w każdym z rozdziałów, gdyby zadał ci je twój dyrektor lub klient.

Niniejsza książka odzwierciedla również pasję, z jaką Drucker usprawniał bieżącą pracę organizacji i zarządów oraz wytyczał ścieżki na przyszłość. Znaczenie i potrzeba zarządzania na wysokim poziomie stanowią motyw przewodni wszystkich jego prac. Pasja ta zrodziła się w reakcji na kryzys panujący w Europie w latach 30. ubiegłego wieku. Upadek Starego Kontynentu, o którym wtedy pisał, był jego zdaniem wynikiem złego zarządzania przedsiębiorstwami i państwami. Był przekonany, że to brak sprawnego motoru gospodarczego w Europie doprowadził Hitlera do władzy.

Rozkwit faszyzmu i komunizmu tylko potwierdził pogląd Petera, że sprawnie działające przedsiębiorstwa prywatne odgrywają ważną rolę w każdym społeczeństwie. W 1933 roku Drucker napisał w książce *The End of Economic Man*, że bez możliwości rozwoju działalności gospodarczej „europejskie masy po raz pierwszy w historii zdały sobie sprawę z tego, że ich egzystencją w społeczeństwie nie rządzą czynniki racjonalne i sensowne, lecz ślepe, irracjonalne, demoniczne siły”. Następnie wyraził przekonanie, że brak motoru gospodarczego izoluje jednostki i sprawia, że stają się one destruktywne.

Druckerowskie pojęcie kruchości naszych wzajemnie powiązanych systemów gospodarczych oraz ogromnych, ponoszonych w wymiarze ludzkim kosztów porażek staje się jeszcze trafniejsze w gospodarce globalnej. Drucker wielokrotnie podkreślał, że musimy wziąć odpowiedzialność za zarządzanie, kierując świat w stronę optymalnego jutra. „Ludzka wytrwałość oraz ludzkie wartości i zdolności stanowią napęd, dzięki któremu świat posuwa się naprzód. Krótko mówiąc, wszyscy jesteśmy obciążeni obowiązkiem wpływania na zmiany określające naszą przyszłość oraz zarządzania nimi”.

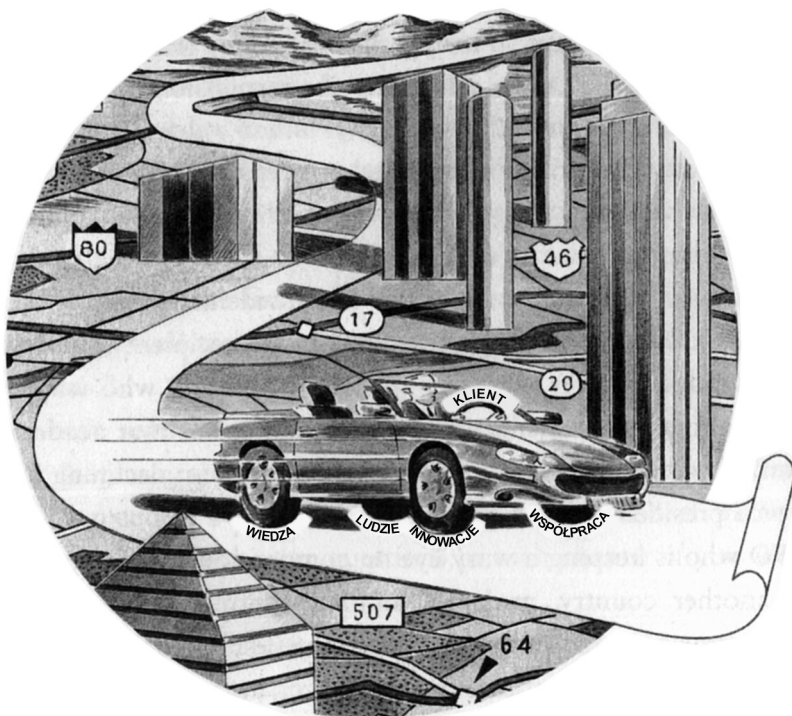
Uznaliśmy z Peterem, że niniejsza książka może być adresowana do szerokiego kręgu odbiorców: dyrektorów zarządzających organizacjami; świeżo upieczonych absolwentów studiów MBA lub innych kierunków zarządzania, którzy chcieliby zastanowić się nad wyzwaniem i możliwymi rozwiązaniami nieuwzględnianymi przez ich wykładowców; menedżerów średniego szczebla zatroskanych spadkiem sprzedaży; wiceprezesów zmagających się z dylematami outsourcingu; dyrektorów finansowych bacznie obserwujących konkurentów z innych krajów, a może nawet kontynentów. Wszystkich tych ludzi łączy kilka cech: chcą działać dla dobra swoich firm, podchodzą nieufnie do maksymalizowania krótkookresowych zysków kosztem długookresowego wzrostu i pragną osiągnąć wysoką pozycję.

Byliśmy z Peterem zgodni co do tego, że książka powinna się zacząć od spojrzenia na zewnątrz – analizy otoczenia firmy. W rozdziale 1 opisuję rewolucyjne zmiany, które ukształtowały środowisko biznesowe XXI wieku, oraz wyzwania charakterystyczne dla tego nowego świata.

Pozostałe rozdziały odzwierciedlają logikę, którą Peter często się posługiwał. Jest to swego rodzaju wehikuł podążający w stronę jutra i przecierający drogę do przyszłości.

Przednia szyba pozwala obserwować, dokąd zmierzamy (często z pomocą lusterek, w których widzimy przebytą już trasę). Pierwszym krokiem na drodze do przyszłości powinno być stworzenie obrazu odzwierciedlającego nasze rozumienie otaczającego nas środowiska. Jest to swego rodzaju mapa, która ulega ciągłym zmianom i musi być aktualizowana. Rzeczy, sytuacje i ludzie ulegają ciągłym przeobrażeniom, a mapa musi je uwzględnić. Rozdział 1 dotyczy właśnie tej części wehikułu. Opisuję w nim rolę zarządzania i strategii w nowym świecie, w którym strategia jest ważniejsza od własności.

Tematem rozdziału 2 jest klient pełniący funkcję kierownicy wehikułu. Bliska więź z klientem pozwala kierownictwu przedsiębiorstwa spojrzeć na nie z innej perspektywy – ze środowiska, w którym rozwijają się potrzeby konsumentów i w którym osiągnane są wyniki działalności do wnętrza organizacji, która musi się zmobilizować, by zidentyfikować i zaspokoić te potrzeby oraz osiągnąć pożądane wyniki.



Wehikuł podążający w stronę jutra i przecierający drogę do przyszłości

W rozdziałach 3-5 będzie mowa o innych ważnych częściach wehikułu potrzebnych w podróży: o jego kołach, czyli innowacjach i rezygnacjach, współpracy, ludziach oraz wiedzy. Rozdział 6 odnosi się do mechanizmów decyzyjnych, dyscypliny i wartości łączących podstawowe części, czyli do ramy wehikułu.

Ostatni rozdział książki jest poświęcony roli dyrektora generalnego. Przekonuję w nim, że każdy z nas jest swoim własnym dyrektorem generalnym, co Drucker często powtarzał. Możemy – i musimy – z pasją kreować naszą przyszłość.

Niezmiennie przenikliwe spostrzeżenia Petera Druckera mogą mieć ogromny wpływ na funkcjonowanie nowoczesnych organizacji pragnących wyzwolenia w szybko się zmieniającym, pozbawionym granic świecie. Organizacji, które chcą kreować przyszłość. O tym właśnie jest ta książka. Mam nadzieję, że kiedy

będziesz ją czytał, zarazisz się magią Druckera, która pomoże ci się wyzwolić z ograniczeń, myśleć kreatywnie i działać. Myślę, że taka była jego ostatnia wola.

Wiele deklaracji Druckera wytrzymało próbę czasu. On sam nie chciał być nazywany wizjonerem ani wieszczem, jednak dzięki zdolności przewidywania konsekwencji zachodzących zdarzeń potrafił roztaczać niesamowicie trafne wizje przyszłości. Dowodem niech będzie kilka przykładów spośród wielu:

- W 1927 roku Peter Drucker brał udział w konferencji redakcyjnej magazynu „Central European Economic and Social Weekly”. Zapytany, czego obawia się najbardziej, odparł, że boi się Adolfa Hitlera. Został wtedy wyśmiany, ponieważ Hitler poniósł właśnie dotkliwą porażkę.
- W 1942 roku napisał, że to instytucje (a nie narody, państwa ani inne organizacje zdefiniowane geograficznie) są najważniejszymi społecznościami oraz że podmioty rynkowe staną się równie ważne jak państwa. Dziś aktorzy rynkowi są nawet ważniejsi – wśród stu największych (pod względem produktu krajowego brutto i przychodów) organizacji gospodarczych świata 44 stanowią państwa, a 56 przedsiębiorstwa.
- W 1947 roku Drucker napisał, że „zarządzanie to przywództwo”¹. W ciągu ostatnich 15 lat żadne zagadnienie nie budziło w świecie zarządzania większego zainteresowania niż przywództwo. Frances Hesselbein, będąca prezesem zarządu Leader to Leader Institute, często wygłasza wykłady. „Zawsze przytaczam jakiś urywek z prac Petera Druckera – mówi. – Kiedy kończę wykład, słuchacze pamiętają głównie ten cytat”.
- W 1954 roku Peter powiedział swojemu wydawcy, że „zarządzanie wymaga strategii”. Ten odpowiedział, że termin „strategia” – kojarzący się z wojną, a nie z biznesem – będzie odstraszał czytelników. Tymczasem 20 lat później temat strategii dominował już we wszystkich artykułach i książkach dotyczących zarządzania na wysokim szczeblu.
- W 1985 roku Peter powiedział Walterowi Wristonowi, prezesowi Citigroup, że mur berliński upadnie. Wriston stwierdził, że gdyby usłyszał to od kogoś innego, nie uwierzyłby. Cztery lata później, kiedy mur rzeczywiście runął, Drucker uśmiechnął się i rzekł: „Nie sądziłem, że stanie się to tak szybko”.
- W 1986 roku Drucker powiedział w rozmowie z Henrym Kissingerem, że Związek Radziecki się rozpadnie. „Myli się pan” – odpowiedział Kissinger. Kiedy w 1991 roku Gorbaczow wygłosił przemówienie, w którym obwieścił rozwiązanie ZSRR, Drucker ponownie wykazał się przenikliwością, mówiąc: „Teraz powinniśmy się obawiać o ich zasoby i gospodarkę”.
- W 1990 roku, kiedy większość firm próbowała jeszcze zrozumieć implikacje upadku muru berlińskiego, Drucker napisał, że społeczności firm będą miały

kluczowe znaczenie dla przetrwania w ponadnarodowym środowisku. Dziś globalne powiązania w świecie biznesu są już bardzo wyraźne (a czasem wręcz bolesne).

- W 1992 roku Drucker napisał, że nie istnieje już historia ani cywilizacja Zachodu – jest tylko historia i cywilizacja świata.
- W 1999 roku Drucker tak skomentował boom internetowy: „To nie dostęp do informacji jest istotny. Naprawdę ważne będzie to, jak organizacje, firmy i inne podmioty zmieniają się pod jej wpływem”².

ROZDZIAŁ 1

Prowadzenie działalności w świecie zbudowanym z klocków

Założenia, na których opiera się większość firm, przestały odpowiadać rzeczywistości³.

Peter F. Drucker

Kiedy przemierzałam kraj wzdłuż i wszerz w ciągu ostatnich kilku lat, rozmawiając z Peterem Druckerem i współpracując z klientami, zwróciłam uwagę na jedną rzecz. Stateczny świat biznesu – ten, który poznawałam na studiach i którego tajniki zgłębiałam podczas 20 lat pracy w McKinsey & Co. i w swojej własnej firmie – został postawiony na głowie w wyniku cichej rewolucji. W tym rozdziale opiszę tę rewolucję, powiem, w jaki sposób Peter pomógł mi zrozumieć tę radykalną transformację, i wyjaśnię, co ona oznacza dla nas – tu i teraz.

Cicha rewolucja

Od zakończenia II wojny światowej do początku lat 90. zmiany w świecie biznesu zachodziły stopniowo i były przewidywalne. Nagle jednak nastąpiła niespodziewana eksplozja. Cicha rewolucja toczyła się jednocześnie na pięciu frontach i dotyczyła:

- 1) przepływu informacji,
- 2) geograficznego zasięgu firm i klientów,

- 3) podstawowych założeń demograficznych,
- 4) przejęcia kontroli nad firmami przez klientów,
- 5) upadku murów oddzielających wewnątrz firmy od otoczenia.

Zmiany zachodzące w tych obszarach nakładały się na siebie, co jeszcze bardziej przyspieszało przebieg rewolucji.

Po pierwsze zwiększyła się prędkość przepływu i dostępność informacji. Ekspansja internetu sprawiła, że informacje są przekazywane natychmiast, bez względu na odległość, a ich powszechna dostępność jest bezprecedensowa. W globalnie zintegrowanej gospodarce menedżerowie muszą podejmować decyzje przez 24 godziny na dobę. Zaopatrzeniowcy w Plano i dystrybutorzy w Dubuque mogą dziś natychmiast odróżnić dobrego dostawcę od niesolidnego. Zwiększona prędkość obiegu informacji spowodowała przyspieszenie wszystkich procesów biznesowych. Sukcesu nie mierzy się już w skali kwartałów czy miesięcy, lecz w skali minut, a nawet sekund. Wszystkie sektory gospodarki – zaczynając od wytwórców podstawowych dóbr, na przemyśle kinematograficznym kończąc – musiały się dostosować do nowych warunków. Lynda Obst, producentka z wytwórni filmowej Paramount, mówi: „Kiedyś potrzebowaliśmy całego weekendu, żeby odzyskać pieniądze włożone w takie filmy jak *Niewidzialny* czy *Doom*. Dziś wystarczy jeden wieczór”⁴.

Zwiększona prędkość obiegu informacji spowodowała przyspieszenie wszystkich procesów biznesowych.

Przez dziesięciolecia informacja była źródłem siły. Jednak dziś, w warunkach bezprecedensowej dostępności przetworzonych informacji dla każdego, kto dysponuje laptopem, źródłem prawdziwej siły jest umiejętność analizowania i interpretowania informacji oraz przekładania ich na działania.

Po drugie geograficzny zasięg firm i klientów zwiększył się wprost niewiarygodnie. Pamiętasz ten rysunkowy żart, w którym mały chłopiec kopie łopatką dołek w ziemi, krzycząc przy tym do mamy: „Mamusiu, kopię tunel do Chin”? Dziś

taki jedenastolatek łączy się przez internet ze swoim rówieśnikiem w Kantonie, żeby zagrać z nim w komputerową grę wojenną, a jego 13-letnia siostra wchodzi na *sweetandpowerful.com*, by kupić wełniany sweterek wyprodukowany w Sri Lance. Przedsiębiorstwa i ich klienci mają dziś niespotykany wcześniej zasięg geograficzny. Nawet małe firmy rodzinne mogą pozyskiwać zasoby na całym świecie. Na tym globalnym rynku marki są tworzone i zyskują popularność w ciągu tygodni i miesięcy, a nie lat, co zmniejsza przewagę podmiotów należących niegdyś do ekskluzywnego klubu dużych przedsiębiorstw o obszernych portfelach uznanych marek.

*Firmy i ich klienci mają dziś niespotykany
wcześniej zasięg geograficzny.*

Po trzecie całkowitej zmianie uległy podstawowe założenia demograficzne. Na kształt populacji krajów wysoko rozwiniętych mają wpływ dwa poważne procesy: starzenie się siły roboczej oraz zmniejszanie przyrostu naturalnego. Migracja z grupy pracowników przemysłowych do grupy pracowników wiedzy oraz rosnąca aktywność kobiet na rynku pracy spowodowały zmianę potrzeb konsumentów i na zawsze przekształciły relacje korporacji z klientami i pracownikami. Do niedawna tylko konsumenci w bogatych krajach osiąkali szczyt piramidy potrzeb Masłowa, której podstawą są potrzeby fizjologiczne. Dziś miliony ludzi ze wszystkich warstw społecznych nie muszą już się martwić o zaspokojenie podstawowych potrzeb – szukają spełnienia i samorealizacji.

Ponieważ życie trwa dłużej, na emeryturę przechodzimy później, a na rynku pracy jest obecna rekordowa liczba kobiet, ogromne znaczenie mają różne udogodnienia. Ostatnio zauważyłam, że supermarket, w którym robię zakupy, intensywnie promuje gotowe kanapki z masłem orzechowym i dżemem dla rodziców, którzy nie mają 60 sekund, żeby posmarować dwie kromki chleba. Biorąc pod uwagę zmiany w dystrybucji dochodów, firmy oferują coraz użyteczniejsze informacje i coraz więcej usług. Wśród produktów,

których sprzedaż rośnie najszybciej, nie ma już tradycyjnych dóbr konsumpcyjnych. W czołówce znajdują się różne rodzaje aktywności (na przykład zajęcia sportowe lub członkostwo w klubach fitness), opieka zdrowotna i edukacja. Opieka zdrowotna i edukacja tworzą zresztą jedną trzecią produktu krajowego brutto Stanów Zjednoczonych.

Z punktu widzenia menedżerów najpoważniejszym skutkiem tych zmian demograficznych jest to, że społeczeństwa, rynki i miejsca pracy zostały opanowane przez nową populację o nowych potrzebach. Niegdyś niezawodni pracownicy w wieku powyżej 50 lat nie zawsze już chcą w pocie czoła pracować po 8 godzin dziennie. Często przechodzą do pracy na pół etatu, zostają pracownikami tymczasowymi, konsultantami lub pracownikami wiedzy. Niektórzy starsi ludzie w wyniku zwolnień lub przejęć zaczynają pracować na własny rachunek.

*Spółeczeństwa, rynki i miejsca pracy zostały opanowane
przez nową populację o nowych potrzebach.*

Po czwarte klienci wkroczyli do akcji i przejęli kontrolę nad firmami. Nigdy wcześniej konsumenci nie mieli tyle do powiedzenia. Współpracują z firmami w zakresie, który zadziwiłby Henry'ego Forda i Thomasa Watsona. Nie są już pasywnymi odbiorcami dóbr i usług. Są aktywnymi uczestnikami procesu produkcji od momentu opracowania koncepcji produktu – jako oceniające wyrób grupy konsumenckie albo pojedyncze osoby używające oprogramowania komputerowego i współpracujące z projektantami przy tworzeniu zindywidualizowanych wersji wszystkiego, zaczynając od dżinsów, na sprzęcie oświetleniowym kończąc. Klienci mają ciągły dostęp do wirtualnych półek ze wszystkimi rodzajami towarów i chcą mieć możliwość indywidualizowania i kupowania ich za pomocą jednego kliknięcia myszką.

Konsumenci prowadzą także własne blogi, w których piszą to, co chcą. Grupa wydawnicza Hachette zrezygnowała właśnie z dalszego wydawania magazynu „Elle Girl Teen”, podczas gdy jej

konkurent, Condé Nast, uruchamia stronę internetową tworzoną w całości przez nastoletnie czytelniczki, a nie przez profesjonalnych redaktorów. Czytamy swoje blogi i prowadzimy życie towarzyskie w wirtualnych miejscach spotkań, takich jak *MySpace.com* czy serwis randkowy *Match.com*. Wyszukiwanie partnerów jest dziś równie łatwe, jak wyszukiwanie produktów w księgarni *Ama-zon.com* („Dodaj tę osobę do koszyka”).

Sprytni klienci stali się uczestnikami procesu, do którego wcześniej nie mieli dostępu lub byli z niego wykluczani utrzymanymi w protekcyjnym tonie uwagami typu: „Ten stół do jadalni możemy panu dostarczyć w ciągu ośmiu tygodni. Nie, nie może być o 10 centymetrów wyższy tylko dlatego, że ma pan w rodzinie osobę na wózku inwalidzkim. Będzie pan musiał przerobić go u stolarza”. Dziś możesz sobie zaprojektować dokładnie taki stół, jaki chcesz – często za pośrednictwem internetu – u kilku producentów, takich jak Thomas Moser.

Po piąte runęły mury określające granice firmy. Dziś przedsiębiorstwa wykorzystują możliwości pojawiające się poza ich granicami w sposób, który jeszcze kilka lat temu byłby nie do pomyślenia. Testując pomysły, korzystają z wiedzy zaczerpniętej z zupełnie innych branż oraz zawierają alianse z firmami o podobnych misjach. Kiedy kierownictwo firmy Home Depot zdało sobie sprawę z tego, że źródłem jej siły są odpowiednio zorganizowane sklepy, natychmiast przekazało całą obsługę logistyczną UPS. Dziś to właśnie UPS zajmuje się na zlecenie Home Depot wszystkim, co ma jakikolwiek związek z dostawami. Dzięki temu partnerstwu dwie firmy razem obsługują klientów Home Depot w bardziej efektywny sposób.

Czasem przedsiębiorstwa nawiązują współpracę nawet z bezpośrednimi konkurentami. W ubiegłym roku dwóch rywali działających na rynku globalnym – China National Petroleum Corp. oraz India's Oil & Natural Gas Corp. – połączyło siły, by kupić wspólnie syryjskie pole naftowe, a w tym roku zamierza złożyć wspólną ofertę zakupu pola naftowego w Kolumbii. Mury upadły, umożliwiając nawiązanie współpracy między najlepszymi specjalistami i najlepszymi oddziałami różnych firm i pozwalając organizacjom zaadaptować się do nowych warunków bez większych strat. Choć niezależność była kiedyś kluczowym warunkiem

szybkości działania i barierą wejścia dla konkurentów, w nowej rzeczywistość zaczęła być objawem izolacji. A izolacja oznacza śmierć korporacji.

Izolacja oznacza śmierć korporacji.

Ze skutkami tej cichej rewolucji zetknęłam się osobiście pewnego dnia w 2005 roku. Choć wcześniej dwa razy prowadziłam szczegółowe badania w firmie Procter & Gamble, po raz pierwszy trafiłam do jej siedziby w Cincinnati jako pisarka. Wszyscy byli dla mnie bardzo uprzejmi – zaczynając od przedstawicieli handlowych, na prezesie i dyrektorze generalnym koncernu A.G. Lafleyu kończąc. Pytano o moje opinie i natychmiast udzielano mi wszystkich informacji, o jakie prosiłam.

To ciepłe przyjęcie kontrastowało z moimi doświadczeniami z dwóch wcześniejszych wizyt – w roku 1990 i 2000. W żadnym z tych dwóch przypadków nie pracowałam na zlecenie P&G, lecz prowadziłam badania dla konkurentów tego przedsiębiorstwa. Moloch z Cincinnati był wtedy tak skryty, że prezes firmy będącej moim klientem poprosił, bym nie umieszczała w raporcie jego nazwy. Obawiał się, że gdyby kierownictwo firmy Procter & Gamble dowiedziało się, że analizowałam jej działalność na zlecenie rywala, mogłoby to wywołać „przykre reperkusje”. Dlatego w opracowanym dokumencie posługiwałam się nazwą „Firma S” (od „sekret”) – tak jakby jego czytelnicy nie potrafili się domyślić, kto produkuje te wszystkie mydła, detergenty i pieluszki, o których była w nim mowa.

Był już jednak rok 2005, a ja znalazłam się w Cincinnati, by przeprowadzić wywiad z Lafleyem. Przez cały czas towarzyszyło mi uczucie strachu połączonego z podnieceniem. Rozmowa toczyła się w biurze prezesa, przy lunchu składającym się z kurczaka i zielonego groszku. Kończąc wywiad Lafley powiedział, że gdybym miała jakiegokolwiek pytania, mam dzwonić bez wahania. Nie tylko on był taki skory do współpracy. Zamiast hermetycznego konglomeratu zastałam firmę tak otwartą, że zaproszono mnie – całkowicie obcą osobę z zewnątrz – do ośrodka badawczego, w którym testowano produkty. Koncern ma zamiar wykorzystywać zasoby zewnętrzne

oraz własnych, emerytowanych pracowników do pracy w obszarze badań i rozwoju, a nawet testuje opracowany wspólnie z DuPontem program połączenia ośrodków technologicznych obu korporacji. P&G zmieniło podejście tak radykalnie, że pozwala nawet swoim pracownikom pisać artykuły o tym, w jaki sposób zarządzają firmą. Wpływ Druckera jest tu widoczny gołym okiem. Peter współpracował z P&G od roku 1990 i często namawiał dyrektorów tego przedsiębiorstwa, by spojrzeli poza granice Ohio. Wygląda na to, że posłuchali jego rad.

W drodze do domu zastanawiałam się nad przebiegiem mojej wizyty w P&G. Tym, co zrobiło na mnie największe wrażenie, nie była otwartość koncernu. Najbardziej uderzające było to, że firma dokładnie przemyślała sposoby wykonywania wszystkich swoich zadań. Tę samą umiejętność myślenia o teraźniejszości i spoglądania w przyszłość zauważyłam w siedzibie General Electric w Connecticut oraz w wielu innych przedsiębiorstwach i organizacjach w całym kraju – w tym także w Myelin Repair Foundation, mała znanej, niedawno założonej kalifornijskiej fundacji.

Spoglądanie w przyszłość

Moja przygoda z General Electric zaczęła się, kiedy przygotowywałam się do wywiadu z byłym prezesem tej firmy, Jackiem Welchem – długoletnim klientem Druckera. Przed spotkaniem z tym legendarnym menedżerem chciałam się dowiedzieć, co myślą ludzie z GE i jakich mogliby mi udzielić wskazówek ułatwiających rozwiązanie języka Welchowi. Zadzwoiłam do swojego kolegi Dave'a Stevensona, który kierował w GE marketingiem dużego sprzętu AGD. Powiedział mi, że założył własną firmę i prowadzi badania dotyczące wydatków konsumentów. Wyniki jego badań oraz opracowywane przez niego plany marketingowe kupuje siedem dużych firm, w tym GE. To było coś niezwykłego, gdyż General Electric słynie z nieufności wobec zewnętrznych ośrodków badawczych. Jednak Dave powiedział, że Welch zmusił ich, by zastanowili się nie tylko nad tym, co inni mogą zrobić lepiej, ale też nad tym, które działania należy zlecić na zewnątrz i którzy szefowie działów mogliby pracować niezależnie. Kiedy

Dave zgłosił się na ochotnika, żeby zająć się marketingiem jako zewnętrzny usługodawca, szefowie zaskoczyli go, wyrażając zgodę. Dał mi następującą radę: „Słuchaj Jacka Welcha i nie obrażaj się za jego szorstki styl. I jeszcze jedno: Jack lubi konkretne pytania, na które trzeba udzielić konkretnej odpowiedzi”.

Kiedy zadzwoniłam do Welcha w umówionym terminie, przykułam jego uwagę, pytając o plany na dzień urodzin. Zapytał mnie, skąd o nich wiem, a ja odpowiedziałam, że obchodzi je w tym samym dniu co Peter Drucker – to była ciekawostka, która go zaskoczyła. Moje drugie pytanie dotyczyło wpływu, jaki miał na niego Drucker. Welch odparł, że Peter uświadomił mu zdolność współpracy GE z innymi organizacjami, które z pasją robiły to, co GE uważało za nudne. Po prostu zapytał: „Jeśli to nie jest twoja specjalność, to czy możesz sprawić, że ktoś inny się w tym wyspecjalizuje?” Peter potrafił wygłaszać zdania, które zapadały wszystkim w pamięć. Chodziło mu o to, że jeśli nie masz pasji do wykonywania jakiejś czynności, powinieneś znaleźć sojusznika, który ma w tym doświadczenie, lubi to robić i zrobi to lepiej. Połącz swoje cele z pasją sojusznika i idź naprzód. „W GE zdaliśmy sobie sprawę z tego, że nigdy nie będziemy najlepsi na świecie w programowaniu i znaleźliśmy firmę w Indiach, dla której programowanie było pasją. To było 20 lat temu, zanim ktokolwiek inny w ogóle o tym pomyślał” – powiedział mi Welch. Nie można tego określić lubianym przez prasę terminem „outsourcing”. Celem outsourcingu jest oszczędzanie pieniędzy lub ułatwianie zadania producentowi. Tymczasem kierownictwo GE chciało pozyskać do pracy najlepszych specjalistów, nawet jeśli niektórzy członkowie zespołu mieli pracować na zewnątrz, a korzystanie z ich usług miało dodatkowo skomplikować obsługę logistyczną. Chodziło o nawiązanie współpracy, która zaowocowałaby maksymalizacją wartości produktu dla klienta. Jack określił to zjawisko słowem „bezgraniczność” i stwierdził, że wciąż jest ona wyzwaniem dla większości firm.

W ciągu wielu lat dyrektorzy GE bezustannie powtarzali pytanie Druckera i wychodzili coraz dalej poza granice swego przedsiębiorstwa. A wszystko zaczęło się od tego, że Peter namówił Welcha do skupienia się na mocnych stronach firmy i znalezienia kogoś, kto zajmie się resztą.

*Skup się na tym, co robisz najlepiej i znajdź kogoś,
kto zajmie się resztą.*

Nie tylko wielkie, głodne zysków korporacje przekraczają własne granice. Po rozmowie z Welchem odwiedziłam Myelin Repair Foundation – innowacyjną organizację z północnej Kalifornii, która próbuje znaleźć lekarstwo na stwardnienie rozsiane (SM). Przypadek tej fundacji zostanie omówiony bardziej szczegółowo w rozdziale 4. Jej podejście polega na kwestionowaniu dwóch powszechnie przyjętych metod działania, które zawsze tworzyły bariery w badaniach naukowych. Po pierwsze fundacja łączy odrębne, konkurujące ze sobą zespoły badawcze, które wcześniej dzieliły się wynikami swojej pracy dopiero po ich opublikowaniu w formie artykułów. Grupa pięciu wybitnych neurologów z różnych uniwersytetów pilotuje nowe, oparte na współpracy podejście do badań medycznych, opierając się od samego początku na wspólnym planie badawczym.

Po drugie fundacja współpracuje z pacjentami na każdym etapie badań, a tego nie robią nawet najlepsi naukowcy. Nie ogranicza się do organizowania spotkań badaczy i pozyskiwania pieniędzy na sfinansowanie prac, lecz gromadzi wokół siebie osoby chore na stwardnienie rozsiane. Obecność pacjentów zwiększa zaangażowanie naukowców i budzi poczucie pilności. Daje im świadomość, że nie chodzi o akademickie rozważania, których kulminacją będzie sążnisty artykuł w specjalistycznym czasopiśmie. Walka toczy się o życie chorych i o doprowadzenie do przełomu w ciągu najbliższych lat, a nie w bliżej nieokreślonej przyszłości. Naukowcy szukają sposobu na zatrzymanie degeneracji otoczki mielinowej – osłonki włókien nerwowych ośrodkowego układu nerwowego, która ulega zniszczeniu w przebiegu stwardnienia rozsianego. Ta stosunkowo niewielka fundacja jest pionierem nowoczesnego stylu prowadzenia działalności.

Aby spojrzeć w przyszłość, trzeba porzucić przeszłość.

Przemysłowi potentaci, tacy jak P&G i GE, oraz nowi gracze, jak Myelin Repair Foundation, zmieniają miejsce i sposób współpracy organizacji z klientami, innymi grupami interesu, a nawet potencjalnymi rywalami. Ci innowatorzy przyspieszają tempo, w jakim firmy nawiązują relacje, zrywają je i ponownie nawiązują. P&G i GE zorientowały się, że rynki finansowe cenią „miękkie zasoby”, takie jak relacje z klientami, międzynarodową dostępność i sprawność oraz kapitał intelektualny, zaczęły więc inwestować w te zasoby. W niniejszej książce opisane zostaną ich sukcesy na tym polu oraz niektóre błędy.

Parafrazując Druckera, można by powiedzieć, że aby spojrzeć w przyszłość, trzeba porzucić przeszłość. W trakcie naszych rozmów Peter często powtarzał, że znajdujemy się okresie przejściowym, w którym firmy i organizacje muszą się od nowa zdefiniować. Jeśli tego nie zrobią, staną się dinozaurami XXI wieku.

Prymat wiedzy

Bardzo chciałam omówić moje spostrzeżenia dotyczące cichej rewolucji z Peterem Druckerm – wizjonerem, który potrafił w zdumiewający sposób przewidywać i kształtować przyszłość. Firmy, którym doradzałam, dostawały zawrotów głowy od zachodzących wokół nich zmian, a ja wiedziałam, że po konsultacji z Peterem będę mogła lepiej im pomagać. Szczęśliwym zbiegiem okoliczności kilku moich klientów dziesięć lat wcześniej korzystało z pomocy Petera.

Kiedy w lutym 2005 roku przyjechałam do domu Druckera, położonego w zamieszkaną przez klasę średnią dzielnicy kalifornijskiego miasta Claremont, na podjeździe stała zaparkowana toyota sedan. Miałam w pamięci swoją pierwszą wizytę w tym miejscu, sprzed ponad pół roku, podczas której rozmawialiśmy o możliwości napisania przeze mnie książki. Tamtego dnia przejechałam koło tego budynku trzy razy, upewniając się, że trafiłam pod właściwy adres. Był to ładny, lecz nie ostentacyjnie luksusowy dom – przeciętny wśród przeciętnych. Wyróżniał się za to ogrodem, który wyglądał przepięknie, choć na modłę brytyjską

upchnięto w nim dwa razy więcej roślin, niż wydawałoby się to możliwe.

Tym razem prace nad książką trwały już w najlepsze. Zadzwoiłam do drzwi i usłyszałam głośnie: „Chwileczkę!”. Odgłos kroków zapowiedział gospodarza, który otworzył mi ze słowami: „Już nie jestem taki sprawny jak kiedyś”. Przez głowę przemknęła mi myśl, że na pewno nie chodzi mu o sprawność umysłową. Peter ciepło mnie przywitał, uścisnął moją dłoń i zaprosił do środka. Minęliśmy biuro Doris, półkę ze stosem korespondencji i przeszliśmy przez jak zwykle nieskazitelnie czysty salon. Na długim stole leżał rozłożony „Financial Times”.

Usiedliśmy przy okrągłym stoliku kawowym w gabinecie. Zajęłam miejsce po prawej stronie gospodarza, przy jego sprawniejszym uchu. Peter lubił swobodne pogawędki, ale tym razem przeszliśmy od razu do rzeczy. Zastanawiałam się, czy zauważył, że otoczenie staje się częścią firm. Najpierw zapytałam o jego przemyślenia dotyczące najważniejszego wyzwania, przed jakim stoją dzisiejsi menedżerowie. Zaczęłam od typowego, szkolnego pytania: „Co powinno spędzać sen z powiek menedżerów?” Peter roześmiał się i powiedział, że nie wie.

Od tamtego dnia zdążyłam poznać go na tyle dobrze, by zrozumieć, że wiedział doskonale. Miał jednak zwyczaj zmuszać w ten sposób pytającego do samodzielnego poszukiwania odpowiedzi. To było tak, jakby chciał powiedzieć: „Teraz porozmawiajmy o czymś innym; później wrócimy do twojego pytania”.

Rzeczywiście powróciliśmy do niego i ja także zaraz do niego wrócę w tym rozdziale. Peter często chadzał okrężnymi drogami – zaczynał mówić o czymś, co wydawało się całkowicie niezwiązane z tematem, by zakończyć trafnym spostrzeżeniem dotyczącym sedna poruszonego zagadnienia. Wszystko to było w jakiś sposób powiązane.

Peter zauważył, że znajdujemy się w innym ważnym punkcie: przejścia od gospodarki przemysłowej do gospodarki opartej na wiedzy. Powinniśmy oczekiwać radykalnych zmian społecznych i gospodarczych.

W tym przypadku nie zaczął mówić o menedżerach ani nawet o nauce. Zaczął mówić o II wojnie światowej. Według niego była to pierwsza wojna w historii, o której rozstrzygnięciu zadecydowała potęga przemysłowa, a nie militarna. Po raz pierwszy w dziejach świata przemysł nie pełnił funkcji pomocniczej, lecz sam w sobie był głównym źródłem przewagi. W rzeczywistości w ciągu pierwszych sześciu miesięcy po przystąpieniu Stanów Zjednoczonych do wojny kraj ten wyprodukował więcej samolotów, czołgów i dział niż zdaniem Hitlera i jego doradców mógł wytworzyć w ciągu pięciu lat. Dokonano tego, wprowadzając naukowe metody zarządzania do fabryk błyskawicznie przestawionych z produkcji samochodów na wytwarzanie broni. Peter wspomniał o moich znajomych ze Sloan School i odegranej przez nich roli. Tą drogą doszedł do ciekawego spostrzeżenia na temat pokoju. Stwierdził mianowicie, że pokój nastąpił po tego typu wojnie musi być pokojem przemysłowym – w którym przemysł nie znajduje się na peryferiach gospodarki, lecz w samym jej centrum. Był w swoim żywiole, śledząc przejście od gospodarki handlowej do gospodarki przemysłowej oraz towarzyszące mu tarcia między polityką a rzeczywistością.

Peter zauważył też, że znajdujemy się w innym ważnym punkcie: przejścia od gospodarki przemysłowej do gospodarki opartej na wiedzy. Powinniśmy oczekiwać radykalnych zmian społecznych i gospodarczych. „Jeszcze ich nie dostrzegamy” – zaznaczył. Jednak ulegają im nawet podstawowe produkty, które kupujemy.

Zapytałam, w jaki sposób Amerykanie wygrali wojnę w Zatoce Perskiej w 1991 roku. Odpowiedział natychmiast, bez wahania: „Za pomocą techniki”. Gdy spytałam, jak można wygrać wojnę z terroryzmem, po chwili zastanowienia odparł: „Za pomocą wiedzy”, po czym wytłumaczył mi, na czym polega różnica. „Technika jest zastosowaniem wczorajszej wiedzy. Wojnę z terroryzmem można wygrać, stosując wiedzę do wiedzy lub do zdolności innych ludzi”. Chodziło mu o umiejętność układania fragmentów w spójną całość; o sumowanie tego, co wiedzą poszczególni ludzie.

To wszystko doprowadziło nas do tematu zarządzania, a właściwie tego, co on nazywał „zarządzaniem opartym na wiedzy”. Peter poświęcił prawie dwie godziny na definiowanie i omawianie

tej koncepcji. Mówił o tym, jak wielkie znaczenie ma pozyskiwanie, interpretowanie i łączenie wiedzy oraz przekładanie jej na działania. Mówił o tym, jak ważne jest poszukiwanie wiedzy i zarządzanie nią w takich organizacjach jak firmy farmaceutyczne, które wykraczają poza dziedzinę chemii i wkraczają na pole nanotechnologii i informatyki. Zarządzanie oparte na wiedzy jest również bardzo istotne dla starych korporacji ponadnarodowych, takich jak GE, które zaczynają tworzyć infrastrukturę w krajach rozwijających się, ale najpierw muszą dobrze zrozumieć ich realia. GE musi przede wszystkim uzyskać dostęp do informacji na temat tych krajów i istniejącej w nich infrastruktury, zinterpretować je i rozpowszechnić w całej organizacji. Drucker stwierdził, że ilość dostępnych informacji będzie nieograniczona – jedynym czynnikiem ograniczającym będzie nasza zdolność ich przetwarzania i interpretowania. To właśnie miał na myśli, kiedy podkreślał znaczenie produktywności pracowników wiedzy.

Peter potrafił przeanalizować zagadnienie i dostrzec jego pozytywne i negatywne aspekty. „Z jednej strony – powiedział – ważna jest specjalizacja. Z drugiej jednak nadmierna specjalizacja i idąca za nią izolacja jest niebezpieczna”. Nawiasem mówiąc, zdolność do specjalizowania się w konkretnej dziedzinie i jednocześnie wykraczania poza obręb tej specjalizacji zaobserwowałam właśnie w Myelin Repair Foundation, której siedziba była zlokalizowana tylko kilkaset mil od domu Petera. W końcu doczekałam się na odpowiedź na moje pytanie. Peter stwierdził, że trzeba szukać sposobów specjalizowania się, ale nie nadmiernego, by nie pogрузić się w izolacji. „To właśnie – powiedział – powinno spędzać sen z powiek menedżerów”.

Pojawiła się Doris. Moje poranne spotkanie z Peterem dobiegło końca – jak zwykle zbyt szybko. Kiedy po południu wróciłam, by spędzić z nim kolejne dwie godziny, zajęliśmy się bestsellerem Thomasa Friedmana *Świat jest płaski*. Friedman przekonuje w swej książce, że miejsce wykonywania pracy nie ma absolutnie żadnego znaczenia – to, czy firma komputerowa produkuje części w Indiach, czy w Indianie, nie jest ważne.

Wszyscy menedżerowie, z którymi rozmawiałam, byli skłonni zgodzić się z tą tezą. Zapytałam więc Petera, czy też uważa, że świat jest płaski.

„Z czyjzego punktu widzenia?” – odbił piłeczkę.

„Twojego” – odparłam.

„Z trudem poruszam się po własnym salonie – zażartował. Nie wydaje mi się, żeby był płaski”.

Jego umysł był tak bystry, że czasem zapomniałam, że ma 95 lat. „Dobrze – powiedziałam – w takim razie czy jest płaski z punktu widzenia menedżerów?”

Zastanowił się przez chwilę, po czym odparł: „Krajobraz, który ich otacza, jest płaski tylko wtedy, gdy ta płaskość może być źródłem możliwości. Jednak kiedy pojawiają się możliwości, szybko przestaje być płaski”.

Świat zbudowany z klocków

Po kilku kolejnych dyskusjach z Peterem zrozumiałam, co chciał przez to powiedzieć. Świat zarządzania jest płaski tylko z przemysłowego punktu widzenia. Jeżeli zależy ci na jak najniższych kosztach, możliwości ich minimalizacji możesz znaleźć dosłownie w każdym miejscu na naszej planecie. Jednak jeśli to nie koszty są twoim głównym zmartwieniem i jeśli zdajesz sobie sprawę z tego, że świat zdominowany przez przemysł ustąpił miejsca światu opartemu na informacji i wiedzy, wtedy rozumiesz, że nie jest on płaski, a Indie i Indiana to jednak nie to samo. W rzeczywistości o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje zdolność do łączenia fragmentów informacji w jedną całość, zawsze przy współpracy klienta. Trzeba brać pod uwagę znacznie więcej czynników niż czas i miejsce. Nawet krajobraz jednego kraju nie jest płaski. Silicon Valley to nie to samo co Silicon Alley*, a ta różni się od Wall Street.

O sukcesie przedsiębiorstwa decyduje zdolność do łączenia fragmentów informacji w jedną całość, zawsze przy współpracy klienta.

* Silicon Alley – potoczna nazwa skupiska firm informatycznych i internetowych na nowojorskim Manhattanie – *przyjp. tłum.*

W XXI wieku firmy działają w świecie zbudowanym z klocków. Co więcej, same są z nich zbudowane. Tworzącymi je klockami są ludzie, produkty, pomysły i nieruchomości. Nie są to zwykłe klocki – nie istnieją dla nich żadne mury ani granice geograficzne i są przezroczyste. Wszystko jest widoczne dla każdego, i to przez cały czas. Projektowanie i łączenie klocków jest co najmniej tak samo ważne jak ich dostarczanie. Trzeba pamiętać, że nie są to po prostu kawałki plastiku lub metalu – fabryki czy magazyny. Są to również ludzie, którzy programują komputery, szkolą nowych pracowników, myślą o usprawnieniach i wymyślają nowe produkty nawet podczas wizyt w centrach handlowych, bibliotekach i parkach. Te elementy są bez przerwy łączone, oddzielane od siebie i ponownie łączone.

Klocki, z których składa się moja firma – produkcja, dystrybucja, umiejętności i usługi – nie mogą być jedyne w swoim rodzaju. Muszą dawać się łączyć z klockami tworzącymi twoją firmę. Mogę zbudować z nich swoje przedsiębiorstwo, ale po roku czy dwóch uznać, że trzeba jakąś jego część rozebrać i zbudować od nowa w zupełnie innej konfiguracji, być może z wykorzystaniem mniejszej liczby „ludzkich klocków” ze Stanów Zjednoczonych, a większej liczby „ludzkich klocków” z twojej firmy w Szwecji lub RPA. Najwięksi wizjonerzy biznesu zgadzają się z tym podejściem. Ray Ozzie, główny architekt oprogramowania Microsoftu, powiedział ostatnio: „Ważniejsza od posiadania własnych klocków jest wiedza o tym, jak łączyć różne ich zestawy. Kiedy wszystko jest dostępne, kiedy programy, aplikacje i akcesoria są na wyciągnięcie ręki, umiejętność łączenia rozproszonych fragmentów oprogramowania jest nawet ważniejsza niż tworzenie nowych elementów”⁵.

*W XXI wieku firmy działają w świecie
zbudowanym z klocków.*

To idea, którą miał na myśli Peter, choć on widział coś więcej niż oprogramowanie i części komputerowe. Drucker zawsze miał na uwadze ludzi, ponieważ jego cechą charakterystyczną było głębokie poczucie człowieczeństwa i empatia wobec innych. Na

tym polega piękno jego dorobku. Nie mówimy o towarach, lecz o ludziach i ich zdolności tworzenia. Kiedy te klocki łączą się i oddzielają od siebie w sposób, o którym nawet nam się nie śniło jeszcze dziesięć lat temu, gdy internet był w powijakach, dostrzegamy potężną, ludzką strukturę. W ramach organizacji możemy połączyć mocne strony ludzi, minimalizując jednocześnie ich wady. Ponad granicami organizacji możemy łączyć mocne strony poszczególnych korporacji i dostarczać klientom bardziej wartościowe produkty, niż mogłyby zaoferować pojedyncze przedsiębiorstwa.

Dell jest klasycznym przykładem takiego producenta. Jego oferta jest tak skonstruowana, że klienci mogą sami konfigurować komputery odpowiadające ich potrzebom. Michael Dell twierdzi, że najważniejszymi umiejętnościami firmy są zarządzanie informacjami i ich integrowanie oraz zdolność szybkiego budowania komputerów według specyfikacji klientów. „Klocki produktowe” Della to wszystkie warianty podzespołów komputera – zaczynając od prędkości procesorów i pojemności pamięci, na rozmiarze monitora kończąc. Wewnętrzna infrastruktura tej firmy obejmuje inny zestaw klocków: sprzedawców, magazyny wysyłkowe i centra obsługi klienta, zlokalizowane w różnych miejscach (w zależności od pory dnia klient może być obsługiwany przez kogoś w RPA, Indiach lub Teksasie). Klockami łączącymi są: systemy Della, interfejs użytkownika, montownie i obsługa klienta. Choć Dell uważa, że obsługa klienta jest najsłabszym ogniwem w tym łańcuchu, może niesłychanie szybko dostarczyć skrojony na miarę produkt w dowolne miejsce na świecie, w dużej mierze dzięki wzajemnej wymienności wszystkich komponentów, która cechuje jego działalność opartą na klockach. Wyzwaniem dla firmy będzie rozmontowanie tej zmyślnej konstrukcji i ponowne jej złożenie, kiedy komputer osobisty przestanie być tylko narzędziem pracy i przyjmie funkcje centrum rozrywki i komunikacji.

Amazon jest przykładem podobnego podejścia w sektorze handlu detalicznego. Łączy się z innymi podmiotami mającymi doświadczenie w wytwarzaniu dosłownie wszystkiego – od podręczników po zabawki. Ze strony internetowej firmy klient może zostać przekierowany na strony wydawców, antykwariatów, osób oferujących na sprzedaż własne, używane książki i sprzedaw-

ców wszystkich produktów, których mógłbyś zapragnąć – zaczynając od telewizorów, przez aparaty telefoniczne, na T-shirtach kończąc. Amazon cię zna, a kiedy się logujesz w witrynie sklepu, zwraca się do ciebie po imieniu i natychmiast informuje o produktach, które mogłyby ci się spodobać. Zawsze wie, czego chcesz, zanim sama zdam sobie z tego sprawę. Jest nowoczesnym wcieleniem starego sklepikarza, który nie dość, że zna cię z imienia i nazwiska, to jeszcze ma przeczucie, że kończy ci się cukier i może powinienesz kupić go zawczasu. Firma jest na stałe połączona z tobą, twoim umysłem i twoją kartą kredytową. Właśnie to połączenie jest takie istotne. Dell wziął swoje doświadczenie i wiedzę o elektronice i połączył te klocki z klientami, zwiększając ich znaczenie. Amazon połączył ogromną liczbę najróżniejszych produktów – od ubranek dziecięcych po płyty DVD – i stworzył prosty interfejs umożliwiający klientom zamawianie ich za pomocą jednego kliknięcia myszką. Jeff Bezos był wystarczająco przewidujący i cierpliwy, żeby zbudować przedsiębiorstwo oparte na takich połączeniach i po dziesięciu latach testowania, uczenia się i rozwijania swojego przedsięwzięcia zrobił z niego dochodową firmę. Miał także intuicję, która mu podpowiedziała, że budując firmę na bazie klientów kupujących książki, zapewni sobie dostęp do grupy docelowej konsumentów wykształconych, myślących, stosunkowo zamożnych i skłonnych do coraz to nowych zakupów.

Nowa przestrzeń rozwiązań

Najważniejsze trendy we współczesnym biznesie dotyczą wszystkich firm i wszystkich branż. Przenikają granice i dotyczą wszystkich warstw społeczeństwa obywatelskiego. Biznes w znanej nam formie zanika. Firmy nie sprzedają już produktów, lecz doświadczenia. Relacje między nimi a klientami wykraczają daleko poza tradycyjne role sprzedawców i nabywców. Pozwolę sobie powtórzyć jedno z ulubionych stwierdzeń Petera: „Nie ma już konkurentów, są tylko lepsze rozwiązania i większa liczba opcji, które można łączyć na więcej sposobów”. Innymi słowy, firmy skupione na konkurentach koncentrują się na przeszłości, a nie na przyszłości pełnej możliwości technologicznych i demograficznych.

*Biznes w znanej nam formie zanika.
Firmy nie sprzedają już produktów, lecz doświadczenia.
Nie ma już konkurentów, są tylko lepsze rozwiązania
i większa liczba opcji, które można łączyć
na więcej sposobów.*

Uderzającym przykładem jest ewolucja telefonów komórkowych w instrumenty umożliwiające znacznie więcej niż tylko wykonywanie połączeń głosowych. Oczywista konwergencja funkcji mających złożyć się na produkt wielozadaniowy – pozwalający rejestrować i wysyłać ruchome i nieruchome obrazy cyfrowe, łączyć się z internetem, a nawet oglądać telewizję – nie oznacza tylko możliwości zaspokojenia większej liczby potrzeb konsumentów. Gwarantuje także, że klienci będą często kupowali nowe urządzenia, ponieważ będą pragnęli najnowszej wersji posiadającej jeszcze więcej ciekawszych funkcji. Operatorzy zaś będą musieli ciągle doskonalić infrastrukturę i systemy – nie tylko po to, by poprawić jakość obsługi i zwiększyć zasięg i siłę sygnału, ale także po to, żeby być gotowymi na wprowadzenie nowych usług. Sprint „konkuruje” z Verizon w pozyskiwaniu i zatrzymywaniu przy sobie abonentów, skupiając się na ciągłej innowacji, która jest najważniejszym motorem wzrostu i trwałości. Dzięki nieustannemu doskonaleniu technologii i poszerzaniu zakresu oferowanych usług to, co kiedyś było przedsiębiorstwem oferującym towar – telefon komórkowy – stało się firmą oferującą szybko zwiększający się asortyment usług o dużej wartości dodanej. Zwycięzcą jest organizacja, która ma do zaoferowania najbogatsze menu, z którego klienci mogą wybierać to, co ich interesuje, i indywidualizować pożądane produkty i usługi. Ten trend wyznacza kierunek zmian nie tylko w sektorze usług elektronicznych, ale także na rynku produktów i usług, o których jeszcze 10 lat temu nikomu się nawet nie śniło.

Implikacje dla menedżerów

Zdolność dostrzegania trendów nie była jedynym talentem Druckera. Potrafił on także wskazywać ich implikacje, by menedżerowie mogli uwzględnić je w swoich działaniach. W trakcie naszych rozmów omówiliśmy trzy skutki cichej rewolucji:

1. Rynki finansowe cenią wiedzę wyżej niż zasoby fizyczne, co jest oznaką narodzin gospodarki opartej na wiedzy.
2. Motor gospodarczy Stanów Zjednoczonych stoi w obliczu największego wyzwania od 100 lat: potrzeby, by korporacje były raczej strategicznymi partnerami niż samodzielnymi supergwiazdami.
3. Opracowywanie strategii stało się ważną, trwającą bez przerwy czynnością – nie jest już tylko realizowaną corocznie procedurą planistyczną.

Rynki finansowe wyceniają firmy na podstawie tego, co ich zdaniem mogą zarobić w przewidywalnym czasie. Przez wiele dziesięcioleci – tak naprawdę od czasów rewolucji przemysłowej – liczyły się tylko fizyczne zasoby przedsiębiorstw: fabryki, zapasy i należności oraz zdolność wytwarzania produktów. Ujawniając wyższość gospodarki opartej na wiedzy, cicha rewolucja zmusiła rynki finansowe do zwrócenia uwagi na zasoby niematerialne, takie jak relacje, własność intelektualna i wiedza, oraz do oceny wartości, którą mogą one generować w przyszłości. Kupujemy więcej usług (zdrowotnych, edukacyjnych, osobistych) niż produktów. Rynek odzwierciedla to przesunięcie wartości. W ciągu ostatnich pięciu lat wartość zasobów „miękkich” – takich jak własność intelektualna, patenty i powiązania – uległa podwojeniu w porównaniu z wartością zasobów tradycyjnych, takich jak fabryki i maszyny.

Drucker zwrócił uwagę na dwa wydarzenia, które spowodowały to przesunięcie w stronę zasobów niematerialnych. Stare firmy, takie jak Boeing, były poddawane ponownej wycenie, kiedy ich fizyczne zasoby ustępowały miejsca wiedzy, relacjom i umiejętności łączenia elementów. Jednocześnie firmy innowacyjne, takie jak Google, Yahoo! i Craigslist, pojawiały się w cyberprzestrzeni przy

zaangażowaniu minimalnej ilości zasobów fizycznych, świadcząc nieistniejące wcześniej usługi. W przeciwieństwie do tradycyjnej gazety publikującej ogłoszenia drobne, *Monster.com* to prawdziwie interaktywne forum. Na pierwszy rzut oka wydaje się tylko elektroniczną wersją gazety z ogłoszeniami. Jednak za pomocą wyszukiwarek tego serwisu można się dowiedzieć, co się dzieje na rynku pracy, jak opisywane są oferty pracy i które branże najlepiej prosperują. Umożliwia znacznie dokładniejszą analizę rynku pracy niż cały stos niedzielnych wydań „New York Timesa” czy nawet strona *nytimes.com*.

Weźmy pod uwagę serwis ogłoszeniowy Craigslist, który – choć nie jest gazetą – ma nawet większy wpływ na media drukowane, ponieważ nie pobiera opłat za publikację ogłoszeń drobnych. W ciągu jednego dnia sprzedałam za jego pośrednictwem samochód komuś, kto mieszkał tuż poza granicami zasięgu mojej lokalnej gazety. Nie musiałam też płacić 50 dolarów za wydrukowanie kilku słów na papierze, bo ogłoszenie w internecie było darmowe. To wystarczyło. Zaczęłam kupować narzędzia ogrodnicze od użytkowników Craigslist zamieszkałych w mojej okolicy. W ciągu jednego tygodnia porzuciłam odwieczny zwyczaj przeglądania ogłoszeń drobnych w lokalnej gazecie. *Monster.com* i *Craigslist.org* są czymś więcej niż usługami – są miejscami spotkań, czymś w rodzaju wirtualnego Starbucksa. Przyłączasz się do tłumu, a to bardzo komfortowe.

Wielokrotnie rozmawialiśmy też z Peterem o wyzwaniu, które spędza mi sen z powiek. Chodzi o zdolność amerykańskich firm do konkurowania na globalnym rynku. Amerykańskie instytucje, a nawet nasza gospodarka i nasz sposób myślenia, zostały zaprojektowane z myślą o indywidualizmie gospodarki przemysłowej, a nie o świecie zbudowanym z klocków. Dziś obowiązują inne reguły gry. Peter zgadzał się z tym podejściem. Wciąż powtarzał, że „teoria biznesu uległa zmianie”. Według niego ostrzeżeniem było to, co stało się w Anglii w późnej fazie rewolucji przemysłowej. Czepiając się kurczowo przeszłości, Anglia przetrwała wprawdzie jako państwo narodowe, ale straciła dominującą pozycję w świecie. Peter przewidział, że wiele krajów wkrótce dorówna gospodarczej potędze Stanów Zjednoczonych. Boom w Indiach, Chinach, a nawet w Brazylii stworzył światowej klasy konkurentów.

Amerykanie muszą grać z nimi jak równy z równym, co nie jest łatwe, kiedy przez większość ubiegłego stulecia było się najlepszym na świecie. Musimy zreformować nasze szkoły, żeby uczniowie nie uczyli się tylko, jak rozwiązywać testy wielokrotnego wyboru. Muszą umieć syntetyzować informacje i myśleć krytycznie. Jeśli chcemy, żeby nasze dzieci odnosiły sukcesy w tym nowym świecie, musimy od piątego roku życia wpajać im język chiński albo inne obce języki, by nauczyły się rozumieć odmienne kultury i języki.

Najważniejszą dla biznesu konsekwencją cichej rewolucji jest nowa rola i znaczenie dobrej strategii działania.

Najważniejszą dla biznesu konsekwencją cichej rewolucji jest nowa rola i znaczenie dobrej strategii działania. Krótko mówiąc, strategia wskazuje, jak zorganizować najważniejsze zasoby wokół realizacji zadań, których celem jest tworzenie wyników. Zawsze zakładałam, że strategia biznesowa przypomina strategię gry w szachy. Każdy miał ograniczoną liczbę ruchów, spośród których mógł wybierać. Przez całe dziesięciolecia wszyscy grali na tej samej szachownicy, ucząc się nowych ruchów i mierząc z nowymi rywalami. Najlepsi strategowie wygrywali.

Dziś jednak partia rozgrywana jest w czterech wymiarach, na wielu szachownicach, jednocześnie przez ekspertów na pięciu kontynentach. Konkurentami nie trzeba się już przejmować tak bardzo jak nieustannie zmieniającymi się zasadami i niezidentyfikowanymi klientami.

W latach 1950–1990 granice strategii były dobrze zdefiniowane, tak samo jak klienci, rynki, konkurenci, dostawcy i potencjalne zagrożenia. Wrogowie byli znani – byli nimi regulatorzy lub rywale. Firmy przeznaczwały każdego roku 3–6 miesięcy na doskonalenie swoich strategii, które następnie były przekładane na budżety, zapotrzebowanie na kapitał i zmiany personalne.

W świecie zbudowanym z klocków, w którym strategia wynika z aktywnych i innowacyjnych ruchów, tworzących nowe moż-

liwości, ten model nie funkcjonuje. Granice działalności mogą w ogóle nie istnieć, a rynków często nie da się nawet podzielić na standardowe segmenty, takie jak „13-letnie dziewczynki z kieszonkowym wynoszącym 50 dolarów miesięcznie, lubiące wełniane sweterki”. Zasoby występują poza granicami przedsiębiorstwa, a kierunek rozwoju twojej firmy musi być spójny z innymi strategiami. Nawet jeśli posiadasz odpowiednie zasoby fizyczne i masz do dyspozycji najmądrzejszych pracowników, nie gwarantuje to pierwszeństwa przejazdu na drodze do klientów, ponieważ na ich decyzje zakupowe wpływa zbyt wiele czynników. Na przykład kiedy popularni członkowie nastoletniej społeczności portalu *MySpace.com* stwierdzają, że dzieciaki powinny kupować ciuchy w fantastycznym nowym sklepie, stary sklep ma powód do zmartwienia. W erze internetu klasyczny łańcuch dostarczania wartości jest mniej więcej tak samo sensowny jak łańcuszek pocztowy.

Strategia musi być aktualizowana i doskonalona w tempie dotychczas charakterystycznym dla taktyki, czyli w czasie rzeczywistym. Nie masz już sześciu ani nawet trzech miesięcy na opracowanie masterplanu. Możliwości znikają tak szybko, jak szybko mogą być wykorzystywane. Strategia nie jest celem, lecz wyznacza kierunek, stanowi plan łączenia elementów i budowania. Musi być na bieżąco zasilana informacjami i przekładać osiągnięte wyniki na odpowiednie ulepszenia i zmiany. W świecie zbudowanym z klocków elastyczność oraz zdolność konfigurowania i rekonfigurowania elementów daje nową sprawność, która jest centralnym elementem przedsiębiorstwa XXI wieku.

*W świecie zbudowanym z klocków elastyczność
oraz zdolność konfigurowania i rekonfigurowania
elementów daje nową sprawność, która jest centralnym
elementem przedsiębiorstwa XXI wieku.*

Drucker często podkreślał, że firmy stoją dziś przed niesłychanymi wyzwaniem. Muszą tworzyć i ogłaszać strategie dodające energii pracownikom i partnerom oraz nadające ich

działaniom wspólny cel i kierunek. Muszą być gotowe przyjąć niemal wszystko, co da im przewagę w tworzeniu innowacji i zwiększaniu produktywności. Firma budująca swój sukces na potencjale poszczególnych osób ma znacznie większe szanse osiągnąć sukces niż przedsiębiorstwo zmuszające pracowników do wykonywania nudnych zadań. Wyzwaniem dla zarządzających w XXI wieku jest więc kreowanie jutra poprzez wykorzystywanie możliwości oraz ludzkich talentów i zdolności w sposób wzbogacający całe społeczeństwo.

Drucker utożsamiał się z jedną z postaci z *Fausta* Goethego. Spotykamy ją w ostatnim akcie sztuki, w którym związany paktem z diabłem Faust wypowiada zakazane słowa: „Trwaj chwilo, o chwilo, jesteś piękna”. Tuż przed sceną kulminacyjną strażnik Linceusz przedstawia się wszem wobec słowami: „Na wieży, na czatach w dal patrzę” i zaczyna opowiadać, co widzi tu i tam. Obserwować i mówić o tym, co czeka świat i jakie zagrożenia nadciągają z oddali – to było zadanie Druckera. Powinno być również zadaniem wszystkich menedżerów wysokiego szczebla chcących przetrwać następną dekadę.

Podsumowanie

Drucker powtarzał przez 70 lat, że firmy są siłą napędową dobrze prosperującego, stabilnego społeczeństwa, które ceni jednostki i nagradza osiągnięcia, a efektywność zarządzania jest kluczowym czynnikiem ich sprawności. Postawmy sprawę jasno: biznes nie jest tylko biznesem. Jest gospodarczym motorem demokracji.

*Biznes nie jest tylko biznesem.
Jest gospodarczym motorem demokracji.*

Według Druckera menedżer, który zadaje trafne pytania, formułuje właściwe sądy oraz ma odpowiednią mentalność, potrafi

spojrzeć poza własne podwórko i uwolnić siebie i innych z pęt niepełnej wiedzy o świecie. Nie możemy być takimi geniuszami jak Peter, ale wszyscy możemy uczyć się od niego, a pierwszym krokiem powinno być zadawanie właściwych pytań.