

Spis treści

Wstęp	13
I. Szybkie myślenie	23
<i>Przewidywanie</i>	27
<i>Dostrzeganie trendów</i>	47
<i>Każdy pomysł trzeba „przemaglować”</i>	63
<i>Wygrywa najlepszy pomysł</i>	79
II. Szybkie decyzje	89
<i>Zasady szybkiego decydowania</i>	93
<i>Walcz z biurokracją</i>	107
<i>Wszystko rozkładaj na czynniki pierwsze</i>	117
<i>Dokonuj przetasowań</i>	125
<i>Wszystko oceniaj wciąż na nowo</i>	135
III. Wejść na rynek szybciej	149
<i>Zorganizuj kampanię</i>	153
<i>Dbaj o konkurencyjność i rób z niej użytek</i>	167
<i>Zmusz sprzedawców i dostawców do szybkiego działania</i>	177

<i>Nie daj się namierzyć</i>	183
<i>Nie komplikuj</i>	195
<i>Zinstytucjonalizuj nowatorstwo</i>	203
<i>Miej innych szybkich po swojej stronie</i>	211
IV. Jak utrzymać szybkość	219
<i>Sprawdzaj kalkulacje</i>	223
<i>Bezwzględnie pilnuj finansów</i>	233
<i>Prowadź centralny rejestr danych</i>	243
<i>Zachowaj elastyczność finansową</i>	249
<i>Wykorzystuj opowiadania i historie</i>	257
<i>Graj według własnego planu</i>	263
<i>Nie wciskaj sobie kitu</i>	269
<i>Bądź blisko klienta</i>	279
<i>Przystosowuj się, improwizuj i pokonuj przeszkody</i>	287
Epilog	295

CZĘŚĆ I
Szybkie myślenie

Szybkość tylko po to, żeby się szybciej poruszać, bez określonego celu, to pośpiech. Niekontrolowana, wpędzi cię w wielkie kłopoty. Wyobraź jednak sobie, o ile więcej wyścigów byś wygrał, gdybyś wystartował z głową.

Pomyśl tylko, jaką miałbyś przewagę, gdybyś wiedział, jaka będzie przyszłość, i potrafił wcześniej niż konkurenci dostrzec rysujące się trendy. Jaką siłę dałaby ci zdolność szybkiego i precyzyjnego myślenia, rozwiązywania wielkich problemów w ciągu minut, gdy konkurenci potrzebowaliby na to tygodni.

Wyobraź sobie przez chwilę radosne podniecenie, jakie by towarzyszyło pracy w środowisku, w którym intrygi należą do przeszłości, a wygrywają rzeczywiście najlepsze pomysły. Taka organizacja byłaby dużo szybsza od swych rywali. Z tej części książki dowiesz się, że najszybsze firmy świata szybko myślą, gdyż potrafią:

- PRZEWIDYWAĆ,
- DOSTRZEGAĆ TRENDY,
- PODDAWAĆ KAŻDY POMYSŁ ANALIZIE,
- WYBIERAĆ POMYSŁY NAJLEPSZE.

Przewidywanie

Przewidywanie: oczekiwanie; zdawanie sobie sprawy z czegoś z wyprzedzeniem; uważanie czegoś za możliwe.

Zdolność *przewidywania* to jeden z najistotniejszych warunków skutecznego wykorzystywania szybkości. Kiedy się *startuje* bez jasnego poglądu, dokąd się zmierzają, może się to skończyć zadyszka i kondycją wcale nie lepszą niż przed startem. Albo i gorszą – z wyczerpania. Jak wybrać właściwy cel? Jak trafniej przewidzieć, co się może zdarzyć, jakie będą wyniki, rezultaty, konsekwencje?

Pewien pogląd na potrzebę przewidywania daje eksperyment opisany w „The Economist” w artykule pod tytułem „Śmiecie wchodzą, śmiecie wychodzą: prognozy ekonomiczne. Dokładność przepowiedni śmieciarzy”:

„W 1984 roku wśród czterech byłych ministrów finansów, czterech prezesów firm mię-

dzynarodowych, czterech studentów i czterech londyńskich śmieciarzy przeprowadzono ankietę. Kiedy dziesięć lat później jej wyniki porównano ze stanem faktycznym, okazało się, że wiele wskaźników ekonomicznych śmieciarze przewidzieli trafniej niż eksministrowie i studenci Oksfordu, a równie dobrze jak prezesi („The Economist”, 3 czerwca 1995 roku).

Śmieciarze poradziли sobie lepiej niż urzędnicy rządowi i studenci Oksfordu. Jeśli wiesz z wyprzedzeniem, czego się można spodziewać, łatwiej ci podjąć właściwą decyzję. Przewidywanie to rzecz naturalna. Wszyscy to robią, codziennie.

Kiedy podejmujemy decyzję, w co się ubrać, przewidujemy, jaka będzie pogoda. Mama i tata przewidują, jakie będą potrzeby transportowe rodziny, zanim się zdecydują na kupno samochodu określonego typu. W zależności od tego, czy szef wita nas rano szorstko, czy przyjaźnie (albo wcale), przewidujemy nawet, jaka będzie reszta dnia.

Niektórzy ludzie przewidują do tego stopnia lepiej niż inni, że wpływa to na nasze życie. W 1953 roku firmie drobiarskiej C.A. Swanson and Sons zabrakło miejsca na przechowanie dwustu sześćdziesięciu ton mrożonych indyków. Wozila je po całym kraju w samochodach chłodniach. Jerry Thomas, jeden z akwizytorów tej firmy, będąc w podróży służbowej, zwrócił uwagę na aluminiowe tacki z trzema przegródkami, używane do po-

dawania posiłków w samolotach, i przyszedł mu do głowy pewien pomysł. Obserwując, jak telewizor szybko staje się centralnym punktem większości amerykańskich domów, zastępując najważniejszy dotychczas kominek, przewidział, że rodziny będą jadły w salonie przed telewizorem. I zaczął się zastanawiać: A jakby tak mrożonego indyka, trochę farszu i ziemniaków włożyć do tych tacek i nazwać obiadem telewizyjnym? Minęło pół wieku, zjedzono sześć miliardów telewizyjnych obiadów, a firma Swanson wciąż ich sprzedaje ponad sto pięćdziesiąt milionów rocznie. Jerry Thomas *przewidział* trafnie.

W 1990 roku Leopoldo Fernando Pujals, kierownik do spraw sprzedaży w hiszpańskim oddziale firmy Johnson & Johnson, zauważył, że coraz więcej Hiszpanek podejmuje pracę, i doszedł do wniosku, że wieczorem będą zbyt zmęczone, aby gotować. *Przewidując*, że skończą się sjesty, późne obiady i ciężka hiszpańska kuchnia, dostrzegł potrzebę dostarczania gotowej żywności do domów. Założył więc Telepizzę i po dziesięciu latach stał na czele sieci składającej się z tysiąca restauracji wartych dwa miliardy dolarów.

W 1992 roku dyrektorem naczelnym AOL-u, niedawno powstałej firmy usług sieciowych, której klientami byli dziwacy spędzający wolny czas w piwnicach przy grach komputerowych, został Steve Case. Liczba klientów firmy wyrażała się wtedy w tysiącach, lecz Case miał już wizję nowego świata: *przewidywał*, że komputery osobiste będą tak powszechne jak telefony i telewizory. Nie minęło dziesięć lat, gdy firma, którą stworzył z ni-

czego, wchłonęła medialnego giganta Time Warner. Wartość tej transakcji wyniosła sto sześćdziesiąt sześć miliardów dolarów (Dow Jones Business Wire, 10 stycznia 2000 roku).

Sabeer Bhatia, który wyemigrował do Stanów Zjednoczonych z Indii, był świadkiem bogacenia się innych młodych informatyków, którzy się zaangażowali w powstający biznes internetowy. On i jego przyszły współnik, Jack Clark, też chcieli być bogaci. W 1996 roku, postanowiwszy, że otworzą firmę, Bhatia i Clark zaczęli cały swój wolny czas poświęcać na pisanie programu Java-Soft, który miał być ich produktem. Szybko się okazało, że przeszkadza im w tym brak możliwości wzajemnego przesyłania sobie danych, zaczęli się więc zastanawiać, jak by mogli ominąć bariery stworzone po to, żeby osobom niepowołanym uniemożliwić dostęp do systemów komputerowych w firmach, w których byli zatrudnieni. Czyż nie byłoby wspaniale, gdyby znalazł się sposób, żeby każdy mógł mieć prywatną elektroniczną skrzynkę pocztową? *Przewidzieli* świat, w którym każdy ma własny adres e-mailowy. Gdy dwadzieścia dwa miesiące później sprzedawali swój Hotmail, okazał się on wart ponad czterysta milionów dolarów w akcjach Microsoftu i korzystało z niego ponad dwadzieścia milionów klientów tej firmy.

Niestety, większość ludzi ogranicza swe umiejętności przewidywania do spraw codziennych, jak na przykład jedzenie, ubranie czy finanse osobiste. A co by się mogło zdarzyć, gdybyś potrafił przewidywać tak dobrze jak Jerry Thomas, Steve Case, Leo Pujals, Sabeer Bhatia

i dziesiątki tysięcy innych biznesmenów, którzy zmienili świat? Bo stać cię na to.

NIE POTRZEBA SZKLANEJ KULI

Każdy by się cieszył, gdyby mógł przewidywać przyszłość w sposób nie budzący wątpliwości, bo to by znaczyło pewny zysk. Wiedzielibyśmy, które akcje kupić, gdzie nabyć nieruchomości, co sprzedać później i w co zainwestować. Wszystkie nasze przewidywania by się ziściły.

Od tysięcy lat mistrzowie szachrajstw w rodzaju Pytii delfickiej, parapsychologów doradzających przez telefon czy uzdrowiacza, wielebnego Billy'ego Boba, żerują na powszechnej łatwowierności i naiwności ludzi, którzy mają nadzieję, że uda im się choć przelotnie wejrzeć w przyszłość. Dalekiej przyszłości nie potrafią zobaczyć nawet futurologicy. W minionym stuleciu ich zdolność przewidywania zawiodła w przypadku wielu czynników, które powodują, że świat, w którym żyjemy, jest jaki jest. Futurologicy potrafili sobie wyobrazić oświetlenie elektryczne, ale nie gitarę elektryczną, broń laserową, ale nie chirurgię laserową bądź laserowe odtwarzacze płyt kompaktowych, gigantyczne komputerowe bazy danych, lecz nie komputery kieszonkowe czy gry wideo, instalowane przez państwo systemy inwigilacji, lecz nie monitory do pilnowania niemowląt.

Podzielamy zdanie Petera Druckera, który napisał, że „przyszłości nie można poznać i będzie ona inna niż to, co jest teraz i czego oczekujemy” (*Skuteczne zarządza-*

nie). Jeśli nie można poznać przyszłości, jak można cokolwiek przewidywać?

Kiedy legendarnego hokeistę Wayne'a Gretzky'ego zapytano, dzięki czemu jest takim świetnym graczem, odpowiedział: „Większość ludzi jedzie tam, gdzie krążek jest. Ja jadę tam, gdzie będzie”. *Przewidywanie i przepowiadanie przyszłości* to nie to samo. Gretzky nie powiedział, że jedzie tam, gdzie krążek się znajdzie za dziesięć lat czy choćby podczas następnego meczu. Był wspaniałym hokeistą, bo jechał tam, gdzie krążek miał dotrzeć za kilka chwil. Owo nieznaczące uprzedzenie wydarzeń wystarczyło, by został najslawniejszym hokeistą świata.

Zdolność przewidywania tego, co się może zdarzyć za kilka miesięcy i za kilka lat to dość, by zdobyć przewagę nad niemal wszystkimi ludźmi, gdyż dziewięćdziesiąt dziewięć procent z nich godzi się na wszystko, cokolwiek się zdarzy. Zapomnij o dalekiej przyszłości. Niebawem tam dotrzemy. Gry salonowe pozostaw niedowarzoną futurystom, mądralom i wróżkom. Wszystko, czego naprawdę potrzebujesz, to zapewnić sobie nieco lepszy start – jak Gretzky, który potrafił przewidzieć, gdzie się znajdzie krążek.

JAK DOTRZEĆ TAM, GDZIE BĘDZIE KRĄŻEK

Wymienione dalej sposoby postępowania mogą się na pierwszy rzut oka wydawać proste. Zastanów się jednak dobrze, zanim stwierdzisz, że to, co proste, nie może dać liczącej się przewagi nad konkurencją. Jak zauważył

teoretyk wojskowości Karl von Clausewitz, „Na wojnie wszystko jest bardzo proste (...) ale to, co najprostsze, jest bardzo trudne”.

1. JEDNO SPOJRZENIE WSTECZ JEST WARTO DZIESIĘCIU W PRZÓD

Winston Churchill powiedział kiedyś: „Im dalej patrzysz wstecz, tym dalej widzisz w przód”. Zrozum to właściwie. Churchill nie zachęcał do typowego oglądania się za siebie, gdy firma na podstawie minionej pięciolatki planuje na przyszłość więcej tego, co już było. Ten rodzaj prognozowania całkiem się zdyskredytował.

Churchill zalecał, by ci, którzy chcieli poznać przyszłość, najpierw zdobyli gruntowną wiedzę o przeszłości. Miał na myśli to, że przypominanie sobie trendów minionej epoki i ważkich zagadnień absorbujących ludzkość zwiększa zdolność wyobrażenia sobie tego, co dopiero będzie.

Kiedy w poszukiwaniu materiałów do naszej książki znaleźliśmy się w Madrycie, poprosiliśmy pracownika hotelu o wskazanie drogi do głównej siedziby Telepizy. Na pytanie, dlaczego się interesujemy tą firmą, odpowiedzieliśmy, że zamierzamy przeprowadzić wywiad z jej założycielem Leopoldem Pujalsem. Wtedy indagowany przez nas mężczyzna przyciszonym, niemal pełnym czci głosem wyjaśnił nam szczegółowo, jakim wielkim człowiekiem jest Pujals, a na koniec dodał: „Ależ miał szczęście, że przewidział przyszłość”.

Ów pracownik hotelu nie wiedział, że Leo Pujals nie jest rodowitym Hiszpanem, lecz urodził się na Kubie,

uciekł wraz z rodziną na Florydę, spędził lata szkolne w Stanach Zjednoczonych i był naocznym świadkiem eksplozji sprzedaży szybkich dań – w barach, na wynos i z dostawą do domu – jaka nastąpiła w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych dwudziestego wieku. Pujals nie był szczęściarzem. I nie przewidział przyszłości. Miał dobrą pamięć.

Zostań znawcą historii. Znajdź trochę czasu na poważne lektury o tym, co się kiedyś działo. Możliwe, że to się zdarzy jeszcze raz. Historia dowodzi na przykład, że w pierwszych latach dwudziestego wieku domy towarowe doprowadziły do upadku lokalne sklepy wielobranżowe. Później, w latach siedemdziesiątych, chcąc przetrwać, same musiały walczyć z centrami handlowymi i sklepami dyskontowymi. W latach osiemdziesiątych centrom handlowym i sklepom dyskontowym utrzymanym w stylu lat siedemdziesiątych zaczęły zagrażać wielkie sklepy specjalistyczne i sklepy-hurtownie (*big box stores*). Obecnie wszyscy się boją firm internetowych.

Siłą napędową każdej z tych zmian była rewolucja w komunikacji. Powstanie domów towarowych stało się możliwe dzięki kolei. Wcześniej koszty transportu towarów mogły spowodować nawet czterokrotny wzrost ceny sprzedaży; wraz z narodzinami kolei spadły natychmiast do jednej dwudziestej swej poprzedniej wysokości. Większa skala sprzedaży umożliwiła dokonywanie oszczędności, szybsza dystrybucja doprowadziła do zwiększonej rotacji zapasów w magazynach, a wszystko to przyczyniło się do sukcesu krajowych i regionalnych sieci domów towarowych.

Z kolei siłą napędową rozwoju centrów handlowych i sklepów-hurtowni, budowanych na przedmieściach, było po-

wstanie autostrad. Klienci mogli jechać na zakupy samochodem i mieć jeszcze większy wybór towarów i niższe ceny. Niskie ceny powodowały jeszcze szybszą rotację zapasów.

Dziś Internet, jeszcze inny sposób komunikacji między kupującymi i sprzedającymi, umożliwia dwudziestopięciokrotną rotację zapasów w ciągu roku. A to oznacza, że zaledwie pięcioprocentowa marża może dać taki zysk z inwestycji, jaki daje czterdziestoprocentowa w domu towarowym, gdzie zawartość magazynów zmienia się w ciągu roku czterokrotnie.

Ten fragment historii pokazuje, że największe zmiany w istniejącym modelu handlu detalicznego zachodzą wtedy, gdy dzięki nowym sposobom komunikacji między społecznościami i placówkami handlowymi spadają koszty magazynowania i zwiększa się rotacja zapasów (co H&M właśnie wykorzystuje, aby się stać najszybszą firmą w swojej kategorii, z ośmiokrotną rotacją zapasów w ciągu roku).

2. JAKI BĘDZIE NASTĘPNY CYKL?

W 1996 roku Raymond Smith, prezes Bell Atlantic, powiedział w jednym z przemówień, że proces wdrażania nowej rewolucyjnej techniki trwa około trzydziestu lat i składają się nań cztery fazy:

1. Samo dokonanie wynalazku.
2. Upowszechnienie go dzięki łącznemu wykorzystaniu najważniejszych niezbędnych środków technicznych.
3. Dostrzeżenie możliwości przekształcenia nowinki technicznej w nowy środek łączności.

4. Pojawienie się form biznesu, które ukierunkowują inwestycje i twórcze talenty w taki sposób, aby zaspokajały nowe potrzeby rynku.

My do listy Smitha dodamy jeszcze jedną fazę. Jest to:

5. Konsolidacja. Gdy produkt lub usługa tak się upowszechni i znajdzie się w ofercie tak wielu firm, że wybuchnie wojna cenowa, produkt lub usługa stanie się towarem i nieunikniona będzie konsolidacja, w wyniku której na rynku pozostanie najwyżej trzech dostawców.

Zgadaliśmy się ze Smithem w 1996 roku i zgadzamy się nadal, ale mamy wątpliwości, czy cykl trwa trzydzieści lat – teraz może się to odbywać błyskawicznie.

Jeśli chcesz wiedzieć, kiedy się można spodziewać wielkich innowacji i sukcesów w twojej firmie, sprawdź, gdzie jest teraz, i spróbuj przewidzieć zmiany, jakie zajdą, kiedy przejdzie do następnej fazy. Masz szansę, że wydarzy się to samo i pojawią się takie same możliwości, jak w wypadku innych firm, które rozpoczęły kolejny cykl swej działalności. Historia jest twoim sprzymierzeńcem.

3. ZAWSZE WSZYSTKO PODAWAJ W WĄTPLIWOŚĆ

Sabeer Bhatia, założyciel Hotmaila, twierdzi, że źródłem jego kreatywności i zdolności przewidywania jest bezwzględne powątpiewanie we wszystko. Wkrótce po przybyciu do Stanów Zjednoczonych dostał bardzo niską ocenę za referat,

który napisał jako student uniwersytetu. Był załamany. To przykre doświadczenie zmieniło jednak jego życie. Relacja Bhatii na ten temat mogłaby dotyczyć każdego, kto kiedyś był studentem:

„Cała moja dotychczasowa edukacja polegała na zdobywaniu wiadomości. W takim systemie uczył człowieka różnych rzeczy, on sam uczył się z książek, a potem powtarza to na egzaminie. Więc jak mi kazano napisać mój pierwszy referat, przeczytałem wszystkie książki związane z jego tematem i cała moja robota to było właściwie przepisywanie. Kiedy dostałem niską ocenę, nauczyciel wyjaśnił mi, że celem pisania referatu jest dodanie czegoś nowego do dotychczasowej wiedzy, a nie jej mechaniczne powtarzanie”.

Bhatia postanowił wtedy, że nie będzie niczego przyjmował bezkrytycznie, że we wszystko będzie wątpił. Postępując w ten sposób, stał się nawet wielkim zwolennikiem hamburgerów:

„Wyznawcy hinduizmu uważają krowę za świętość i nigdy nie jedzą wołowiny. Chciałem wiedzieć, dlaczego. Wyglądało na to, że nikt tego nie wie. Dopytywałem się jednak tak długo, aż znalazłem odpowiedź. Okazało się, że początkowo krowę ceniło się bardziej dla mleka niż dla mięsa. Wraz z upływem stuleci ludzie zaczęli wysławiać rzeki, słońce, przyrodę i... krowę. I po prostu przyjęło się, że hindusi nie jedzą wołowiny. Ponieważ odważy-

łem się wątpić, mogę jeść hamburgery bez poczucia winy”.

„Jeśli chcecie poprawić swą umiejętność przewidywania, z niczym się nie góǳcie. Wszystko kwestionujcie. O wszystko, co wam ktoś przedstawia, pytajcie jak i dlaczego” – dodaje Bhatia.

4. NIE PRACUJ DLA FIRMY, LECZ NAD FIRMĄ

Większość biznesmenów z takim zaangażowaniem pracuje dla swojej firmy lub w firmie, że nigdy nie mogą znaleźć czasu, aby popracować *nad* firmą. Nie udaje im się więc przewidzieć, co się może zdarzyć albo co by sami mogli spowodować.

Od kilku lat występujemy jako główni referenci na azjatyckich konferencjach, w których uczestniczą właściciele i dyrektorzy firm z całego świata. Wyłączony telefony i pagery, przez cztery dni uczą się od jednych z najlepszych w świecie praktyków i szkoleniowców i mają okazję odbywać z nimi prywatne spotkania. Zachęca się ich, aby mówili o tym, dlaczego się zajęli biznesem, jak widzą swoją działalność i jak by ją chcieli rozwinąć.

Przez kilka dni, zamiast się kłopotać leniwymi pracownikami, złymi wiadomościami, niezyczliwymi sprzedawcami i dostawcami, niezapłaconymi rachunkami, mają myśleć o swoich ambicjach i przewidywać, czego naprawdę chcą klienci. Na jednej z konferencji odbywających się w Indonezji poznaliśmy człowieka (nie Amerykanina), który był właścicielem firmy instalującej anteny telewizyjne. Zrobił na tym majątek, ale

wiedział, że w dobie telewizji kablowej i satelitarnej jego firma wkrótce będzie przeżytkiem. Gorączkowe próby zdobycia zamówień na zakładanie anten satelitarnych się nie powiodły. Nie mogąc znaleźć innego sposobu wykorzystania potężnej infrastruktury, jaką stworzył, nosił się z myślą zamknięcia firmy.

Praca w firmie i niepokój o nią tak go pochłaniały, że nigdy sobie nie zadał pytania, czy nie mógłby się zająć czym innym. Kiedy zaczęliśmy go wypytywać o to, co się działo w miastach, które obsługiwał, zirytował się i w pewnym momencie wykrzyknął: „Jestem tu po to, żeby się dowiedzieć, jak nie wypaść z rynku, a nie żeby rozmawiać o życiu w mieście”. Nadal jednak męczyliśmy go pytaniami, aż w końcu wybuchnął: „Te miasta, jak zresztą wszystkie inne, to istne piekło: przestępczość rośnie, a ludzie czują się zagrożeni”.

Pytanie: Co zazwyczaj pociąga za sobą wzrost przestępczości?

Odpowiedź: Zwiększone zapotrzebowanie na alarmy przeciwwłamaniowe.

Pytanie: Co jest potrzebne do instalowania alarmów przeciwwłamaniowych?

Odpowiedź: Samochody i zespół techników.

Pytanie: Co już miała firma tego człowieka?

Dzisiaj ów człowiek nie zajmuje się antenami, lecz alarmami przeciwwłamaniowymi. Robi to na dużą skalę i ma zyski. Rodzi się pytanie: Jak to się stało, że bystry mężczyzna, które-

go można nawet określić jako spryciarza, nie dostrzegł wcześniej takiej możliwości? Do tego stopnia był zajęty pracą w firmie i dla firmy, że przestał obserwować świat. A kiedy się przestaje patrzeć, traci się zdolność *przewidywania*, co się może zdarzyć.

Obserwowanie życia codziennego i zastanawianie się, co się może zdarzyć i w jaki sposób firma może w tym odegrać istotną rolę, to rzecz zbyt ważna, by można ją było potraktować jako działalność dodatkową. Ograniczenia czasowe i wymagania związane z codziennym prowadzeniem interesów właściwie uniemożliwiają wywieszenie na dłuższej tabliczki z napisem „Zamknięte”, a potrzeba odpoczynku, rekreacji, poświęcenia czasu rodzinie powoduje, że większość weekendów jest zajęta. Nasza rada kłóci się z powszechnie przyjętą etyką pracy. Na podstawie obserwacji i osobistego doświadczenia zalecamy spędzanie co najmniej jednego dnia w miesiącu poza biurem i zajmowanie się wtedy wyłącznie pracą nad firmą (byłoby jeszcze lepiej robić to co tydzień). W dniu pracy *nad* firmą należy sobie zadać następujące pytania (zanim na nie odpowiesz, przyjdą ci do głowy dziesiątki innych):

- Jakie są rzeczywiste potencjalne możliwości firmy?
- Czy aby je wykorzystać, trzeba zaoferować klientom inne produkty lub usługi?
- Czy to nie spowoduje, że straci się z oczu to, co najważniejsze?
- Co jest twoim *prawdziwym* WIELKIM celem?
- Jak szybko można go osiągnąć?
- Czy jest coś, co trzeba zniszczyć lub z czego trzeba zrezygnować?

- Jakie dodatkowe zasoby finansowe bądź ludzkie są potrzebne do osiągnięcia twojego wielkiego celu?
- Czy masz do nich dostęp?
- Co byś zrobił ze zdobytym majątkiem?
- Czy bardzo ci zależy na osiągnięciu twego wielkiego celu?
- Co zamierzasz poświęcić (czas, pieniądze, inne środki), aby go zrealizować?
- Jak szybko można go zrealizować?
- Czy masz właściwych ludzi na właściwych stanowiskach, aby go zrealizować?
- Ilu klientów więcej musisz mieć, aby go zrealizować?
- Ile pieniędzy musi wydać każdy z nich, aby cel mógł być zrealizowany?
- Czy świat zmienia się szybciej niż ty sam?
- Czy powinieneś zrezygnować z jakichś oddziałów, wydziałów, produktów lub usług?
- Czy wystarczy ci siła, aby te decyzje podjąć i wprowadzić w życie?

Jeśli nie będziesz regularnie planował sobie czasu, który spędzisz poza firmą na szukaniu odpowiedzi na te pytania, nigdy nie osiągniesz swego wielkiego celu; pozostanie on tylko marzeniem.

5. PLANUJ SCENARIUSZE

Andy Grove z Intela jest zdania, że „przetrwają tylko paranoicy”. Paranoicy to ludzie, którzy uważają, że ktoś lub coś na nich czyha. W wypadku biznesu mają rację: masz się czym niepokoić, faktycznie jesteś na celowniku.

Wątpliwości jest co niemiara. Co się stanie, jeśli na obecne produkty nie będzie popytu? Jeśli najlepszy pracownik odejdzie do konkurencji? Jeśli nie będzie ruchu w sklepach? Jeśli bank nie zwiększy kredytu? Pytania tego rodzaju bezustannie zadają wszyscy skutecznie działający przywódcy i kierownicy. Niezadawanie ich oznacza kontynuację stanu obecnego i dowodzi wprost niezwyklej naiwności.

Układanie scenariuszy to zinstytucjonalizowane myślenie przyszłościowe. Niewielka grupa pracowników firmy zbiera się razem, pyta „co się stanie, jeśli” i opracowuje serię możliwych sposobów postępowania, strategicznych i taktycznych. Angażowani do tego są również inni utalentowani pracownicy.

Kilka lat temu dyrektor jednego z największych angielskich banków zwołał kadre kierowniczą na sesję planowania scenariusza i zapytał: „Jak byśmy zareagowali, gdyby jutro jakiś inny duży brytyjski bank otworzył oddział na każdym z naszych rynków?”. Zgromadzeni kierownicy przedstawili długą listę możliwych inicjatyw, nie wyłączając wszechstronnej redukcji kosztów. Ponieważ tylko ćwiczyli, niektóre sugestie były niezwykle odważne, jak na przykład propozycja zmian w ich własnym systemie wynagrodzeń.

Kiedy dzień zbliżał się ku końcowi i wszyscy się już wzajemnie poklepywali po plecach w poczuciu dobrze wykonanego zadania, dyrektor podszedł do mikrofonu i oznajmił, że choć jak na razie żaden z konkurentów nie zamierza otworzyć oddziału w żadnym z miast obsługiwanych przez jego bank, na wszelki wypadek wszystkie daleko idące propozycje podane przez ćwiczących zostaną od jutra wprowadzone w ży-

cie. Nie minął rok, a bank, o którym mowa, stał się najbardziej dochodowy w całej Anglii.

Gary Hamel, guru menedżerów i autor książki pod tytułem *Competing for the Future*, zwraca uwagę, że większość członków kierownictwa firm poświęca na aktywne myślenie o przyszłości niecałe dwa i pół procent swego czasu. Jeśli przyjąć, że tydzień ma pięćdziesiąt godzin roboczych, oznacza to niecałe piętnaście minut dziennie. Prawdę mówiąc, wielu ważnych kierowników chełpi się tym, że *nigdy* nie zwołuje zebrań dla dyskusowania o przyszłości, lecz robi to w pośpiechu, kiedy tylko znajdzie jakąś wolną chwilę. Można się domyślić, że ci sami ludzie każą sekretarkom drukować wysłane do siebie e-maile, a odpowiedzi piszą ręcznie albo dyktują, żeby sekretarki mogły je wysłać. Oto wskazówki do planowania scenariusza:

- Zwołuj sesje jako regularne zebrania, nie od przypadku do przypadku.
- Rób to przynajmniej raz na miesiąc.
- Przeznacz na dyskusję kilka godzin.
- Szef jednostki operacyjnej – czyli ty – powinien zawsze brać w sesjach udział.
- Tematyka sesji powinna być szeroka i różnorodna. Czasem spostrzeżenia człowieka pracującego przy taśmie montażowej mogą być cenniejsze niż pomysły niejednego szefa w garniturze.
- W sesji powinno uczestniczyć najwyżej dwanaście osób.
- Do każdego projektu należy przydzielać niewielki zespół i wyznaczać mu ostateczny termin przedłożenia propozycji.

- Członkowie zespołu powinni się często zmieniać.
- Prowadzący powinien rozpocząć od nakreślenia barwnego obrazu prawdopodobnego wydarzenia lub serii wydarzeń.
- Proponowane i podejmowane działania należy rejestrować.

6. NAUCZ SIĘ EMPATII

Przeczytaj uważnie następny akapit. Czytaj go tyle razy, aż w pełni zrozumiesz znaczenie słowa *empatia*. Jeśli nie potrafisz zrozumieć, nie będziesz mógł wykorzystać jednego z najpotężniejszych środków przewidywania, jakie masz w swoim arsenale.

Empatia to umiejętność zdawania sobie sprawy z czyichś uczuć, myśli i przeżyć, ich odczuwania i pośredniego doznawania, choć nie są w pełni i otwarcie wyrażane. Krótko mówiąc, dzięki empatii potrafimy znaleźć się w czyjejs skórce.

Zastanówmy się nad taką sytuacją: Księgarze mają nowego konkurenta i wszyscy wpadli w panikę. „Nasze obroty spadną na łeb, na szyję! Nie mamy szans. Wszyscy tam idą. Każdy klient o tym mówi”.

Któż to taki ten nowy konkurent? Księgarnia internetowa Amazon.com? Skądże. Działo się to w 1854 roku, a konkurentem były... biblioteki Free Libraries. Księgarze mieli wszelkie powody, żeby wpaść w panikę. Oto zalety Free Libraries:

- Były utrzymywane przez państwo; korzystanie z nich nie kosztowało.
- Były dostępne dla wszystkich.

- Miały wszystkie książki i czasopisma.
- Magazynowały książki i wypożyczały, kiedy ktoś ich potrzebował.

A oto jaka była wówczas sytuacja kupujących książki:

- Były one drogie.
- Jeśli się było posiadaczem książki, trzeba ją było przechowywać.
- Nie było co robić z książkami, które już się przeczytało.

Dlaczego więc Free Libraries nie zniszczyły księgarstwa? Przecież ludzie wolą rzeczy, które są za darmo. Książkę czyta się niewiele godzin. Dlaczego ludzie wolą książki kupować niż wypożyczać, dlaczego postępują tak nieracjonalnie?

Pozwól dojść do głosu empatii. O kupujących książki pomyśl z empatią. Żeby zrozumieć, dlaczego ludzie je kupują, sięgnij w głąb samego siebie. Ludzie chcą posiadać wiedzę na własność i wiele dla nich znaczy, żeby mogli to robić tak jak chcą. A poza tym półki z książkami w mieszkaniu to informacja dla świata, że się jest mądrym człowiekiem. Zatem ludzie kupują książki, żeby posiadać wiedzę i żeby inni uważali ich za mądrych.

Jak można zwiększyć empatię? Szczerze się interesując innymi i zachęcając ich do opowiadania o sobie i dzielenia się opiniami o świecie. Kiedy to robią, trzeba ich uważnie słuchać i obserwować. Można wtedy świadomie wejrzeć głęboko w siebie i starać się doświadczyć uczuć drugiego człowieka.

Podczas sesji szkoleniowej, jaką prowadziliśmy dla grupy kadry kierowniczej z branży reklamy, opowiadaliśmy historię mężczyzny, z którym się spotkaliśmy poprzedniego dnia. Był on właścicielem dużego sklepu z urządzeniami elektronicznymi. W czasie dyskusji, która dotyczyła reklamy, wydawało

się nam, że nie może się skupić. Zapytaliśmy więc: „Czy coś się stało? Chyba myśli pan o czymś innym?”. On głęboko westchnął i odpowiedział: „Cholera! My tu sobie rozmawiamy o reklamie, a ja mam w banku za mało pieniędzy na wypłaty w przyszłym tygodniu i spłatę pożyczki. Tak mnie to absorbuje, że nie mogę myśleć o niczym innym”.

Zapytaliśmy członków grupy, czy potrafią zrozumieć, co czuje ten człowiek. Podniosła rękę ładna kobieta, od niedawna absolwentka uniwersytetu, i powiedziała: „Nie! Skąd mogę wiedzieć, co on czuje? Nigdy nie miałam firmy. Nigdy się nie martwiłam, że zbliża się wypłata. Dlaczego się spodziewaliście, że będę wiedziała?”. Wtedy zapytaliśmy, czy się kiedykolwiek martwiła z powodu pieniędzy. Odparła, że oczywiście tak. Z powodu pieniędzy potrzebnych na naukę, książki i spłatę kredytu na samochód.

Empatia to zdolność do sięgnięcia w głąb, odnalezienia podobnego doznania lub zespołu emocji i poddania się uczuciom, jakich doznaje inna osoba. Stwierdziliśmy, że jeśli potrafisz przekonująco okazać, że naprawdę rozumiesz, co czuje ten drugi, on się otwiera i mówi wszystko, a kiedy już powie, gotów jest przysiąc, że potrafisz czytać w myślach.

[KRÓTKO MÓWIĄC:] ➔

- Potrafisz przewidywać, jeśli:
 - patrzysz wstecz, zanim spojrzysz przed siebie,
 - umiesz wymyślić w swojej firmie „nowe życie”,
 - wszystko podajesz w wątpliwość,
 - pracujesz także *nad* firmą,
 - regularnie przeprowadzasz warsztaty na temat planowania scenariuszy,
 - uczysz się empatii.