

STEPHEN DENNING

RADYKALNA REWOLUCJA W ZARZĄDZANIU



one EXCLUSIVE
press

PRZEWODNIK MENEDŻERA

*Sukces osiąga się dzięki spełnieniu oczekiwań z nawiązką —
i Denning niniejszą publikacją to właśnie czyni.
Jego twórczość jest nie tylko radykalna, lecz rewolucyjna!*

Peter Guber, dyrektor generalny, Mandalay Entertainment Group

Jeżeli zignorujesz idee zawarte w tej dowcipnej, szczerzej i mądrej książce, zrobisz to wyłącznie na własne ryzyko. Denning pokazuje, jak zarządzać w zupełnie nowy sposób, opierając się na lepszym zrozumieniu mechanizmów przyczyniających się do efektywnej współpracy między ludźmi w środowisku biznesowym. Niniejsza książka to świetna lektura i materiał do dyskusji o tym, jak powinniśmy lepiej robić to, co robimy.

Laurence Prusak, autor książek *Working Knowledge* i *What's the Big Idea?*

Tytuł oryginału: The Leader's Guide to Radical Management. Reinventing the Workplace for the 21st Century

Tłumaczenie: RENTIER-LANG Cezary Welsyng
Projekt okładki: Grażyna Dymel

ISBN: 978-83-246-3420-0

Copyright © 2010 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved

Translation copyright © 2012 by Helion S.A.

All rights reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/rareza>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

Przedmowa	5
Wstęp	9
1. Zarządzanie dzisiaj	17
2. Krótka historia zarządzania	29
3. Czym jest zarządzanie radykalne?	47
Część I. Siedem zasad ciągłej innowacji	63
4. Zasada nr 1: skoncentruj się na zadowoleniu klienta	65
5. Zasada nr 2: samoorganizujące się zespoły	97
6. Zasada nr 3: iteracje zorientowane na klienta	123
7. Zasada nr 4: zapewnianie wartości każdorazowo podczas kontaktu z klientem	153
8. Zasada nr 5: radykalna przejrzystość	181
9. Zasada nr 6: nieustanne samodoskonalenie	199
10. Zasada nr 7: interaktywna komunikacja	223
Część II. Implementacja	239
11. Rozmowa niczym rwąca rzeka	241
12. Epilog	277
Podsumowanie praktyk zarządzania radykalnego	283
Podziękowania	289
O autorze	291

Zasada nr 1: skoncentruj się na zadowoleniu klienta

4



Zadowalanie klientów jest jedyną ścieżką prowadzącą do prawdziwego rozwoju przedsiębiorstwa.

— Fred Reichheld¹

Jest godzina szósta trzydzieści rano w Golfe-Juan, małej wiosce na południu Francji. Jesteśmy oddaleni tylko o kilka kilometrów od dużego i nowoczesnego miasta Cannes, jednak obraz, jaki się przede mną rozpościera, jest tak odmienny od dużego miasta, jak to jest tylko możliwe.

O tym przyjemnie rześkim czerwcowym poranku niebo jest błękitne. Siedzę przy stoliku na zewnątrz kafejki Le Corsaire, popijając espresso. Wygodnie się usadawiam i czuję, jak z piekarni Mille Epis (dosłownie „tysiąc kolb kukurydzy”) roznosi się wzdłuż jednokierunkowej uliczki intensywny, urzekający zapach świeżego, ciepłego chleba, który dręczy moje nozdrza. Chleb jest pieczony na miejscu przez ludzi, którzy są mistrzami swojego rzemiosła. Nawet o tej porze klienci pojawiają się w piekarni, aby odebrać swoje świeżo upieczone bagietki. Zazwyczaj kupują dwie. Nie ma sensu kupować tylko jednej. Chleb smakuje tak dobrze i jest tak aromatyczny, że każdy, kto go kupuje, zje jeden po drodze do domu.

Spędzam kilka miesięcy roku we Francji, zaś pozostałą część roku w Stanach Zjednoczonych. Za każdym razem, gdy jestem poza Francją, zaczynam myśleć: Może się myliłem? Może przesadzałem? Być może wyolbrzymiam jakość bagietek? Przecież francuskie pieczywo jest francuskim pieczywem, dostępnym również w innych krajach. A potem przyjeżdżam do Golfe-Juan i wgryzam się w świeżo

¹ F. Reichheld, *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*, Harvard Business School Press, Boston 2006, s. 118 (wyd. polskie: *Decydujące pytanie*, MT Biznes, Warszawa 2009).

upieczoną bagietkę. I nagle wszystkie wątpliwości znikają. Nie ma potrzeby umierać. Ja już jestem w niebie.

Czy Mille Epis robi najlepsze pieczywo w Golfe-Juan? Dyskusja na ten temat wśród mieszkańców nigdy się nie kończy. Mimo swojego małego rozmiaru, Golfe-Juan może pochwalić się trzema piekarniami w centrum miejscowości i kilkoma innymi oddalonymi od nich jedynie o kilkaset metrów. Niektórzy mieszkańcy szczerze wierzą w pieczywo z piekarni Banette. Jednak Mille Epis również ma swoich lokalnych orędowników. Sąsiad przysięga, że najbardziej lubi chleb z Boulangerie Artisanal, mimo iż sam się przyznaje do tego, że na jego ocenę może mieć wpływ *dekolt* pracującej tam młodej kobiety. Kto ma rację? Według wszelkich międzynarodowych standardów, każda z tych piekarni produkuje smaczne pieczywo.

Jedynie kilka kroków od piekarni znajdują się dwa *sklepy mięsne*, w których rzeźnicy przygotowują steki cielęce i kotlety baranie tak uważnie, jakby pracowali nad biżuterią. Zaś tuż za rogiem w trzech sklepach rybnych, w których ryby są wykładane na półki jak drogocenne ubrania, handlarz może Ci powiedzieć, kiedy i gdzie poszczególna ryba została złowiona, jakie są jej zalety i jak ją przygotować. Jeśli masz czas i okazujesz zainteresowanie, handlarz ujawni swój talent filozofa na pół etatu i pomoże Ci rozwiązać każdy problem osobisty.

Sceneria przypomina plan filmowy z lat 50. ubiegłego wieku. Kiedy tak przesiaduję w kafejce, nie zdziwiłbym się, gdybym zobaczył Maurice'a Chevaliera, radośnie przechadzającego się wzdłuż wąskiej uliczki, niosącego bagietki i trzymającego pod pachą lokalną gazetę „Nice-Matin”, wesoło pozdrawiającego mijanych ludzi uniesieniem kapelusza.

Dzięki niezwykle cudowi wioska Golf-Juan nie uległa zniszczeniom charakterystycznym dla komercyjnego rozwoju. Wszystko funkcjonuje tu na małą skalę. Komercyjna część wioski obejmuje jedynie kilka krótkich uliczek.

Nie jest tak, że każdy zna tu każdego; jest tu kilku wakacyjnych gości, tak jak nasza rodzina. Ale ludzie pracujący w biznesie wiedzą, kim są ich klienci. Codziennie mają z nimi bezpośredni i natychmiastowy kontakt. Klienci zwracają uwagę na to, co kupują. Sprzedawcy dowiadują się bezpośrednio, czy klienci są zadowoleni.

ZNACZENIE PRACY

Kiedyś tak wyglądała każda praca, ponieważ była wykonywana na skalę lokalną. Ludzie, dla których ją wykonywano, mieszkali w tej samej okolicy. Zaś pracownicy od razu widzieli jej efekty i mogli zrozumieć, jak są one powiązane z tymi, dla których to robią. Nie chodzi o to, że każdy był jakoś specjalnie szczęśliwy, ale na pewno każdy znał wartość swojej pracy.

Wraz z rozwojem dużych korporacji, podziałem i specjalizacją pracy ludzie ją wykonujący stracili bezpośrednią możliwość obserwowania osób, dla których ją wykonywali.

Jak to się stało?

Jeden z aspektów tej zmiany ma wymiar czysto fizyczny. Wraz ze wzrostem skali handlu i przedsiębiorstw dystans pomiędzy miejscem wykonywania pracy i miejscem dostarczania jej efektów stale się powiększał. Dzisiaj tak samo prawdopodobne jest, że rzeczy, które kupujemy, zostały wyprodukowane na tej samej ulicy, jak i na drugim końcu świata. Jeżeli natomiast klient jest oddalony o tysiące kilometrów, trudno stwierdzić, czy jest zadowolony.

Jednak inny aspekt tej straty wynika z koncepcyjnego błędu, który sięga czasów twórcy zarządzania XX wieku, Fredericka Taylora i jego dzieła z 1911 roku, *The Principles of Scientific Management* („Zasady naukowego zarządzania”). Kiedy Taylor zaczął przekonywać pracownika, którego nazwał Schmidt, do czterokrotnego zwiększenia ilości surówki żelaza, jaki ten ostatni załadowywał każdego dnia, nie zadał sobie trudu wyjaśnienia Schmidtowni, dlaczego surówka musi być załadowana, do czego zostanie użyta i kto będzie jej ostatecznym użytkownikiem.

Cel czynności wykonywanych przez Schmidta był określany w innym miejscu. On sam nie miał o nim pojęcia. Został zaangażowany w czysto finansową transakcję. Jego praca została kupiona. Gdyby Taylor płacił mu więcej i nauczył lepszych metod pracy, Schmidta można by skłonić do cięższej pracy i dawania z siebie jeszcze więcej. Taylor traktował Schmidta jak tępego prostaka, którego zadaniem było wykonywanie pracy, jakiej sobie życzył szef, a nie zadawanie pytań.

Kiedy dokładnie przestudiujemy resztę dzieła Taylora i postawimy sobie pytanie, czym było to „inne miejsce”, w którym zdecydowano o tym, dlaczego Schmidt miał załadowywać surówkę żelaza na wagony i dla kogo była ona przeznaczona, odpowiedzi nie są jednoznaczne. Niewypowiedzianym założeniem było to, że bez względu na wielkość produkcji dział sprzedaży firmy będzie w stanie ją sprzedać.

Patrząc w ten sposób na świat, można dojść do wniosku, że celem firmy, projektu, a nawet samej pracy jest produkcja dóbr i usług. Ten pogląd jest obecny nawet w dzisiejszych podręcznikach do zarządzania².

Produkcja dóbr i usług.

Rzeczy.

Gdy spojrzymy w ten sposób na świat, możemy łatwo pomyśleć — błędnie — że celem pracy jest zadowolenie szefa, który zdecydował, co ma zostać wyprodukowane, zarobienie pensji lub wspięcie się po szczeblach kariery menedżerskiej. Ten sposób myślenia i działania znieczula, zniechęca i niszczy duszę.

² Przykładowo J. Rothman, *Manage It! Your Guide to Modern, Pragmatic Project Management*, N.p., Pragmatic Bookshelf, 2007.

W Golfe-Juan przedsiębiorcy w piekarniach, sklepach mięsnych i rybnych, stykając się na co dzień twarzą w twarz z klientami, raczej nie są skłonni pomyśleć, że celem pracy jest produkcja rzeczy, zadowolenie szefa albo awansowanie. Ci ludzie robią to, co robią, ponieważ zadowala to ich klientów. Nie jest ważne, czy potrafią tak sformułować cel swojej pracy, ale ci piekarze, rzeźnicy, handlarze rybami w Golfe-Juan żyją w świecie, w którym celem przedsiębiorstwa jest zadowolenie klienta.

Wiele problemów związanych z miejscem pracy znika, jeśli za cel postawi się zadowolenie klienta. Pojawiają się również możliwości innego stylu pracy — bardziej wydajnego i satysfakcjonującego. Kiedy zasada zadowolenia klienta jest ignorowana, wszelakie rodzaje problemów w miejscu pracy stają się nierozwiązywalne. Kończy się to tym, że zaledwie jeden na pięciu pracowników jest w pełni zaangażowany w pracę, zaś klienci są ciągle frustrowani.

NOWY REGIONALIZM

Na temat powrotu do bardziej lokalnego podejścia w celu zwalczania dysfunkcji nowoczesnego miejsca pracy napisano szereg książek. Richard Sennett zasugerował w *The Craftsman*, że rzemiosło jest rozwiązaniem horroru korporacyjnej biurokracji³. Bill Kobben w *Deep Economy* wygłaszał tezy na temat wartości regionalizmu i zachęcał czytelników do prowadzenia takiego trybu życia, jakiego doświadczałem, siedząc o 6.30 rano w mojej kafejce w Golfe-Juan⁴. W *In Defense of Food* Michael Pollan chwalił dobrodziejstwa małych gospodarstw rolnych i lokalnej produkcji⁵. W *Shop Class as a Soulcraft*⁶ Matthew Crawford nawoływał do „powrotu do prawdziwej pracy”, przez co rozumiał powrót do bardziej namacalnych rodzajów działalności gospodarczej, takich jak reperowanie motocykli. Rozwiązaniem dużego biznesu jest mały biznes. Crawford wychwalał ducha przedstawicieli małego biznesu przeciwstawiających się „lekkim despotycznym tendencjom przerośniętych korporacji”.

³ R. Sennett, *The Craftsman*, Yale University Press, New Haven (Connecticut) 2008.

⁴ B. McKibben, *Deep Economy: The Wealth of Communities and the Durable Future*, Holt, New York 2008.

⁵ M. Pollan, *In Defense of Food: An Eater's Manifesto*, Penguin, New York 2009 (wyd. polskie: *W obronie jedzenia. Manifest wszystkożerców*, Wydawnictwo MiND, Podkowa Leśna, czerwiec 2010).

⁶ M. Crawford, *Shopcraft as Soul Class: An Inquiry into the Value of Work*, Penguin, New York 2009.

Te nawoływania zachęcające, by powrócić do lokalnego podejścia do pracy, są romantyczne, ale nierealistyczne. Oznaczają nie tylko zatrzymanie zegara, ale i powrót kilkaset lat wstecz. Pomysł, że możemy rozwiązać problemy nowoczesnej gospodarki, porzucając globalizację i powracając do świata lokalnych gospodarek, jest co najmniej zwariowany. Nie ma żadnej możliwości, aby grupa lokalnych gospodarek mogła zaoferować bogaty wachlarz i atrakcyjne ceny produktów oraz usług, które produkuje globalna gospodarka i jakich wymagają klienci. Dzisiejszy regionalizm jest możliwy tylko dlatego, że opiera się na gospodarce globalnej.

Piekarz, rzeźnik i handlarz rybami w Golfe-Juan mogą spędzać całe dni, zadowolając klientów dzięki produkcji smacznego pieczywa, sprzedaży znakomitej wołowiny lub najświeższej ryby. Później mogą udać się do supermarketu i kupić iPod, komputer, telewizor LCD i co sobie tylko wymarzą — z całego świata i po rozsądnych cenach. Mogą czerpać korzyści z najlepszych elementów obu światów. Tak więc globalizacja i duże korporacje przetrwają, przynajmniej w najbliższej przyszłości.

Nowy regionalizm może być uznany za zwariowaną ogólną teorię ekonomiczną, ale tkwi w nim ziarenko prawdy: jest nim wartość wynikająca z dostrzegania potrzeb klientów przez tych, którzy wykonują pracę na ich rzecz, jak również możliwość skupienia się na zadowalaniu tych ludzi, pozwalająca oddalić groźbę nudnej i pozbawionej wartości pracy. To jest to, co sprzedawcy w Golfe-Juan, rzemieślnicy Sennetta, lokalni farmerzy Pollana i robotnik naprawiający motocykle Crawforda mają ze sobą wspólnego. Oni wiedzą, kim są ich klienci i mogą, jeśli tylko zechcą, skupić swoją uwagę na ich zadowoleniu. Mogą również natychmiast stwierdzić, czy ich działania odnoszą sukces. Nie chodzi o to, że ich praca jest z natury bardziej interesująca od pracy w dużej korporacji. Różnicą jest to, że ich praca ma większe znaczenie. Ma cel. Ludzie rozumieją historię, w którą są zaangażowani, i mogą natychmiast zobaczyć efekty swojej pracy.

Fakt, iż klienci mają większe szanse na zadowolenie, firmy mogą przynosić większe zyski, a pracownicy bardziej spełniać się w pracy, stanowi potrójne zwycięstwo dla wszystkich zaangażowanych stron. Ta sama zasada została zilustrowana w 1911 roku, kiedy F. W. Taussig napisał w *The Principles of Economics*: „Aktor, mimo iż jego zajęcie wymaga monotonnego i trwałego powtarzania, nigdy nie przestaje odczuwać zadowolenia z zapierającej dech ciszy lub wzruszającego aplauzu widowni. Gdyby został zmuszony do powtarzania swojej kwestii często i pod rygorystycznym nadzorem pełnego obojętności przełożonego, i tylko przed nim, jak płytki i pozbawiona głębi stałaby się jego gra?”⁷.

⁷ Zacytowane w: K. Thomas (ed.), *The Oxford Book of Work*, Oxford University Press, New York 2001, s. 168.

Zbudowanie przejrzystości na linii biegnącej od pracowników do klientów jest relatywnie proste, kiedy przedsiębiorstwo działa na skalę regionalną. Ale co dzieje się, kiedy firma jest ogromna i globalna, a rynki zbytu rozległe i obejmują dziesiątki milionów klientów? Czy wtedy taka przejrzystość jest w ogóle możliwa?

Na pierwszy rzut oka wydaje się to niemożliwe. Jednak odkryłem, że mimo wszystko, nie jest to tak trudne. Zanim do tego dojdę, pozwólcie mi najpierw wyjaśnić, jak koncepcja zadowalania klienta jest stosowana w praktyce.

PODSTAWOWY CEL ORGANIZACJI: RZECZY KONTRA LUDZIE

Autorzy zajmujący się zarządzaniem jednogłośnie uważają, że kluczową funkcją zarządzania jest określenie inspirującego i motywującego celu. Jim Collins nazywa to: „dużym, wypasionym, zuchwałym celem”⁸. John Kotter stwierdza, że cel powinien być: „pociągający, możliwy do osiągnięcia, konkretny, elastyczny i zrozumiały”⁹.

Firma potrzebuje inspirującego celu, ponieważ — jak zauważa Gary Hamel — „inicjatywa, kreatywność i pasja są darem. Są dobrodziejstwem, które pracownicy mogą dać albo odebrać, na co dzień, w każdym momencie. One nie podlegają rozkazom”¹⁰. Wezwania do cięższej pracy albo nakazywanie pracownikom, aby kochali swoich klientów lub chcieli zniszczyć konkurentów, nie skłonią ludzi do dawania z siebie wszystkiego. Menedżerowie muszą sformułować cel, który z natury będzie motywujący.

Aby zobaczyć, jak można to zrobić, wyobraźmy sobie, że jesteśmy strategiem organizacji i rozważamy możliwe opcje określenia przekonywującego celu dla przedsiębiorstwa. Oczywiście, jedna propozycja będzie błędna — mianowicie ta, którą sformułował Frederic Taylor — że celem firmy, projektu, a nawet samej pracy jest produkcja dóbr i usług. Cel produkcji dóbr i usług u nikogo nie wywołuje ekscytacji. Mówi bowiem o przyziemnych rzeczach i jest sam w sobie nieprzekonywujący.

Kolejną próbą może być sformułowanie celu za pomocą wielkich słów. Niektóre firmy wybrały tę ścieżkę w nadziei, że jeżeli opis będzie wystarczająco szumny, wywoła entuzjazm. Dlatego Google oferuje ludziom szansę „zmiany

⁸ J. Collins, J. I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper-Collins, New York 1994.

⁹ J. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston 1996, s. 81 (wyd. polskie: *Sedno zmian. Autentyczne historie transformacji, które odmieniły oblicza firm na całym świecie*, OnePress, Warszawa 2007).

¹⁰ G. Hamel, *The Future of Management*, Harvard Business School Press, Boston 2007, s. 63 (wyd. polskie: *Zarządzanie jutra*, Wydawnictwo Red Horse, Lublin 2008).

świata”¹¹, zaś GM głosi, że „wymyśla samochód na nowo”¹². Problem z takim podejściem tkwi w trudności przekonania pracowników, że takie imponujące cele są powiązane z tym, co robią na co dzień.

Kolejne podejście bazuje na języku sportu, dlatego firma chce być „zwycięzcą”. Jack Welch zastosował to podejście, obierając sobie za cel zrobienie z GM numeru jeden w każdym sektorze, w jakim działał. Jeśli jednak każda firma próbuje być zwycięzcą, jest wątpliwe, czy taki cel może na dłuższą metę inspirować jej ludzi.

Cel zwiększania wartości dla akcjonariusza raczej też nie spowoduje, że ludzie będą rano wyskakiwali z łóżka jak na sprężynie. Kiedy celem staje się zwiększanie zysków przedsiębiorstwa, ludzie zaczynają myśleć o zwiększaniu indywidualnych korzyści finansowych, a współpraca i kreatywność zazwyczaj po drodze zanikają¹³.

Moglibyśmy również pójść w zupełnie odwrotnym kierunku i sformułować cel organizacji w kategoriach wzniosłych, wielkodusznych ideałów, takich jak piękno, prawda i miłość¹⁴. Te moralne imperatywy pobudzały ludzi do nadzwyczajnych osiągnięć na przestrzeni tysiącleci. Problem ze sformułowaniem celu biznesowego w kategorii imperatywów moralnych tkwi w tym, że zazwyczaj mają mało wspólnego z samą działalnością. Kiedy okazuje się, że prawdziwe cele organizacji są całkowicie odmienne od tych głośno artykułowanych, w grę wkracza cynizm¹⁵.

Kolejnym podejściem jest zwracanie uwagi na działalność społeczną firmy („Tak, głównym zadaniem naszej firmy jest zarabianie pieniędzy, ale dbamy również o środowisko, bierzemy udział w akcjach charytatywnych i innych wartościowych społecznych inicjatywach”). Problem tkwi w tym, że tak długo, jak głównym celem jest zarabianie pieniędzy, te obywatelskie czyny firmy mogą być postrzegane

¹¹ Ibid., s. 107 – 108

¹² General Motors Company, *Our Mission: „Re: Invention: See How We Are Reinventing the Automobile and Our Company”*, przeczytano 20 stycznia 2010 roku na stronie: http://www.gmreinvention.com/?brandId=gm&src=gm_com&evcr24=gm_com_topnavigation.

¹³ D. Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, Riverhead Books, New York 2010 (wyd. polskie: *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Studio Emka, Warszawa 2011).

¹⁴ G. Hamel, *The Future of Management*, s. 64 (wyd. polskie: *Zarządzanie jutra*, Wydawnictwo Red Horse, Lublin 2008).

¹⁵ Toyota sformułowała główny cel dla swojego północnoamerykańskiego oddziału następująco: „Przyczynić się do ekonomicznego wzrostu społeczności Stanów Zjednoczonych jako amerykańskie przedsiębiorstwo”. J. Liker, *The Toyota Way: Fourteen Management Principles from the World’s Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, New York 2003, s. 80. Kiedy Toyota zadecydowała o zamknięciu fabryki Fremont w 2009 roku ze względu na presję finansową, stało się jasne, że rozwój społeczności amerykańskiej nie jest wcale głównym celem Toyoty (opis przypadku Toyoty w rozdziale 9.).

zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy jako mydlenie oczu, zaś mydlenie oczu raczej nie wydobywa najlepszych cech z ludzi.

Stratedzy, którzy muszą stawić czoło tym trudnościom, mogą zważyć w możliwość sformułowania celu, który będzie jednocześnie przekonujący, realistyczny i niecyniczny. Jednak ten problem nie jest nierozwiązywalny, mimo iż na taki wygląda. Właściwie odpowiedź jest oczywista. Kiedy zaczniemy formułować cele organizacji w kategoriach klientów i interesariuszy, rozwiązanie staje się proste.

W 1973 roku Peter Drucker dostarczył wskazówki, w którą stronę należy spoglądać: „Istnieje jedyna słuszna definicja celu przedsiębiorstwa: stworzyć klienta (...). To klient determinuje byt przedsiębiorstwa. Jedynie klient z jego chęcią zapłaty za dobro albo usługę prowadzi do zamiany zasobów ekonomicznych w bogactwo, rzeczy w dobra... Klient jest fundamentem przedsiębiorstwa i trzyma go przy życiu”¹⁶.

To przesunięcie nacisku z rzeczy na ludzi jest pierwszym krokiem do wykonania, ale dzisiaj samo w sobie nie wystarcza, aby sformułować przekonujący cel. W 1973 roku być może przedsiębiorstwu wystarczało *mieć* klienta — kogoś, kto chce zapłacić za dobro albo usługę. W dzisiejszym, bardziej konkurencyjnym świecie zwykle posiadanie klienta, który chce zapłacić za dobra lub usługi, jest na dłuższą metę niebezpieczne dla każdej firmy. Kluczem do stabilnej przyszłości jest posiadanie klienta, który chce kupować dobra i usługi zarówno dzisiaj, jak i jutro. Nie chodzi jedynie o zawieranie transakcji; chodzi o kształtowanie relacji. Aby ta została stworzona, klient nie może być jedynie pasywnie zadowolony. On musi być zachwycony.

Wprawianie klientów w zachwyt nie jest jedynie warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa; rozwiązuje również dylemat, jak sformułować moralnie wartościowy i inspirujący cel, który jest ściśle związany z działalnością przedsiębiorstwa. To dlatego, że zadowalanie innych ludzi jest z natury motywujące. Prowadzi do zrozumienia znaczenia pracy, która wiąże się z ludźmi, nie z rzeczami.

Znaczenie pracy nie tkwi w chlebie, który pieczemy; tkwi w zadowoleniu, jakie klient odczuwa, jedząc ten chleb.

Znaczenie pracy nie tkwi w słowach recytowanych przez aktora; tkwi w reakcji publiczności na te słowa.

Znaczenie pracy nie tkwi w zabawce, którą składamy; tkwi w uśmiechu na twarzy dziecka.

Znaczenie pracy nie tkwi w ceglach i zaprawie domu, który budujemy; chodzi o szczęście rodziny, która dostaje dom dokładnie dopasowany do jej potrzeb.

¹⁶P. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, HarperCollins, New York 1973, s. 61.

Znaczenie pracy nie tkwi w słowach ani nutach piosenki, którą tworzymy; chodzi o odczucie tęsknoty, które wywołujemy w sercu słuchacza.

Znaczenie pracy nie tkwi w papierze i druku polisy ubezpieczeniowej, którą wydaliśmy; tkwi w poczuciu bezpieczeństwa, jakie zapewniamy małżonkowi i dzieciom.

Znaczenie butikowego hotelu, jaki prowadzimy, nie tkwi w pokojach i fizycznych obiektach; chodzi o uczucie bycia w domu wywoływane u ludzi, którzy się tam zatrzymują i są oddaleni od swoich domów.

Znaczenie oprogramowania, jakie tworzymy, nie tkwi w bitach i bajtach; chodzi o fajne rzeczy, jakie użytkownicy mogą dzięki niemu robić.

Znaczenie, jakie dostrzegamy w pracy, tkwi w reakcji ludzi, dla których wykonujemy tę pracę.

Główną przyczyną, dla której tradycyjne zarządzanie jest tak zniechęcające i często pozbawione znaczenia, jest jego skupienie na rzeczach i systemach, zamiast na ludziach. W takim świecie pracownicy z trudem dostrzegają cel swojej pracy. Kiedy zaś nacisk zostaje położony na stworzenie klarownej, nieustannie aktualizowanej wizji tego, czy i do jakiego stopnia klienci są zadowoleni z tego, co jest robione, jej znaczenie staje się oczywiste.

Sformułowanie celu organizacji polegającego na zadowalaniu klienta zmienia relację z opartej na manipulacji charakterystycznej dla procesu sprzedaży na opartą na interakcji międzyludzkiej. Oznacza przejście z myślenia o tym, jak zmanipulować klientów i skłonić ich do wydania pieniędzy na dobra i usługi przedsiębiorstwa, do rozważania, jak moglibyśmy zrobić coś, co rzeczywiście sprawiłoby tym ludziom przyjemność, czego przypadkowym rezultatem może być przyływ pieniędzy. Ta różnica jest subtelna, ale fundamentalna. Klienci doceniają troskę o swoje potrzeby.

Co więcej, zadowalanie klientów jako cel ma również duży wpływ na rozwiązanie problemu zniechęconych pracowników: zadowolenie klientów jest wewnętrznie spójnym, inspirującym celem dla osób wykonujących pracę, ponieważ czynienie dobra innym ludziom zawsze przemawia do naszych serc. Myślenie o innych i pomaganie im jest z punktu widzenia etyki sprawą najważniejszą.

Na zakończenie tej wyliczanki wspomnę jeszcze, że zadowalanie klienta ma sens również w twardym świecie biznesu. Dzięki skupieniu uwagi na tym, co zadowala klienta, i odrzuceniu wszystkiego, co nie ma znaczenia w osiągnięciu tego celu, praca jest ściśle związana z przyspieszaniem innowacji i osiągnięciem wyższej wydajności.

PRZYKŁAD ORGANIZACJI SEKTORA PUBLICZNEGO

W 1973 roku Peter Drucker ograniczył kwestię sformułowania celu organizacji do przedsiębiorstw działających w prywatnym sektorze, które były napędzane przez marketing: „Marketing jest wyróżniającą, unikatową funkcją biznesu. Przedsiębiorstwo

tym odróżnia się od wszystkich innych ludzkich organizacji, że wprowadza na rynek dobro albo usługę. Ani kościół, ani wojsko, ani szkoła, ani państwo tego nie robią. Każda organizacja, która realizuje się poprzez marketing produktu albo usługi, jest przedsiębiorstwem. Każda organizacja, w której brak marketingu albo zdarza się on incydentalnie, nie jest przedsiębiorstwem i nie może być zarządzana tak, jakby nim była¹⁷.

To prawda, że organizacje sektora publicznego napotykać na ograniczenia, które powodują, że trudniej im generować zadowolenie u swoich klientów. Po pierwsze, klientami tych organizacji są raczej interesariusze niż jednostki płacące za ich usługi lub produkty. Trudniej zidentyfikować klientów takich organizacji, których należy zadowolić, zwłaszcza jeśli te mają kilka grup interesariuszy z odmiennymi celami. Po drugie, firmy sektora prywatnego mają większą swobodę w dobieraniu klientów. Często kluczem do zadowolenia klientów w prywatnym sektorze jest skupienie się na tej grupie klientów, a nie innej. A interesariusze organizacji sektora publicznego są często określani przez prawo. Stąd organizacja, od której prawo wymaga zbiórki śmieci w mieście, musi zbierać śmieci od każdego, a nie jedynie śmieci w określonych okolicach. Po trzecie, niektóre organizacje sektora publicznego są tak zaprojektowane, aby zachować neutralność w stosunku do różnych interesariuszy. Przykładowo wymiar sprawiedliwości z definicji nie może wybrać tego, kto korzysta z jego usług; musi być również bezstronny, nie może faworyzować żadnej grupy.

Mimo to, organizacje publiczne, które dostarczają usługi społeczeństwu, mogą skorzystać na uzyskaniu odpowiedzi na pytanie, kim są ich interesariusze, czy znając ich potrzeby, można ustalić priorytety swoich działań i do jakiego stopnia organizacja spełnia ich potrzeby. Podstawowa zasada jest ta sama: celem organizacji sektora publicznego jest zadowolenie najważniejszych interesariuszy, mimo iż ograniczenia obowiązujące te organizacje czasami utrudniają osiągnięcie tego celu¹⁸.

¹⁷ Ibid., s. 62.

¹⁸ Przykładowo organizacja sektora publicznego, taka jak Bank Światowy, ma wielu interesariuszy, włącznie z rządami rozwijających się krajów, ich populacją, kontrahentami biorącymi udział w przetargach, agencjami pozarządowymi, które są zainteresowane zagadnieniami rozwoju, grupami interesu zajmującymi się specyficznymi problemami, w którym Bank Światowy odgrywa rolę, a także zainteresowanymi tą tematyką przedstawicielami świata akademickiego i zwykłymi obywatelami. Jeśli Bank Światowy będzie próbował zadowolić w tym samym stopniu wszystkich tych interesariuszy, skończy się na tym, że żaden z nich nie będzie zadowolony, zaś sam Bank straci z oczu swoją podstawową misję redukcji i wyeliminowania biedy na świecie. Ustalenie listy priorytetów jest kluczem do spełnienia misji Banku Światowego.

ROZWÓJ KONTRA PRODUKCJA

Cel zadowolenia klienta jest najbardziej oczywisty tam, gdzie praca jest bezpośrednio związana z innowacjami, czyli tam, gdzie pracuje się nad stworzeniem nowego produktu albo usługi. Tam natomiast, gdzie praca polega na produkcji, zaś produkt albo usługa już zostały zdefiniowane, zadowolenie klienta będzie raczej zależało od usprawnień procesu, a nie transformacji samego produktu czy usługi, bo te zostają takie same. Wtedy pojawia się pytanie, jak możemy dostarczyć dany produkt lub określoną usługę szybciej, taniej, bezpieczniej lub w lepszej jakości?

ŹRÓDŁO ZADOWOLENIA KLIENTA

Produkcja

Istota pracy: Wyprodukować standardowy produkt lub usługę.

Źródło zadowolenia klienta: Znalezienie sposobu dostarczenia produktu lub usługi szybciej, taniej, bezpieczniej lub w bardziej przyjaznym środowisku sposób.

Rozwój

Istota pracy: Wyprodukować nowy produkt lub usługę.

Źródło zadowolenia klienta: Znalezienie sposobu na wyprodukowanie czegoś nowego, niezwykłego, odmiennego lub nieoczekiwanego w sposób, który spełni prawdziwe potrzeby i będzie stanowił miłą niespodziankę.

W rezultacie tam, gdzie praca produkcyjna jest wykonywana uważnie i w inteligentny sposób, zespół nieustannie uczy się, jak polepszyć to, co robi. Stewardsy mogą np. zastanowić się, jak umilić pasażerom lot i sprawić, aby zapadł im w pamięć. Pracownicy fabryki mogą zbadać, czy jest jakiś sposób, aby ich zmiana robocza pracowała bardziej wydajnie, bardziej bezpiecznie albo generowała lepszą jakość. Pracownik recepcji hotelu może sprawdzić, czy są lepsze sposoby postępowania ze zdenerwowanymi klientami. Rodzic przygotowujący posiłek może dążyć do tego, aby potrawa bardziej smakowała rodzinie.

W pracy produkcyjnej pracownik może podjąć decyzję, że nie będzie pracował w inteligentny oraz rozważny sposób i będzie traktował swoją sytuację zawodową jak męczarnię. Sposób myślenia tego rodzaju osoby jest mniej więcej taki: „Jak przeżyć tę zmianę, wykonać obowiązki przy możliwie najmniejszym wysiłku, dostać wypłatę i stąd wyjść?”. To jedna opcja: traktować pracę jak transakcję i ogłupiającą harówkę, ale to nie jest jedyna opcja. Prawdziwe przeżywanie terażniejszości i prowadzenie wartościowego życia prowadzi do odwrotnej decyzji: traktowania wszystkiego, co robimy w życiu jako okazji do zadowalania innych.

W rozdziale 9. pokazuję, jak Toyota, mimo ostatnich potknięć, dokonywała ciąglej poprawy zarówno procesu projektowania nowych samochodów, jak i sposobu, w jaki produkuje już zaprojektowane auta. Toyota wprowadza w życie ponad milion pomysłów każdego roku — jest to dramatyczna różnica w porównaniu z tradycyjnym zarządzaniem¹⁹. Wiele z tych pomysłów pochodzi z najbardziej rutynowych części procesu produkcyjnego. Innowacja nie jest ograniczona do rozwoju nowych produktów; ciągła innowacja jest częścią drogi, którą podąża cała firma.

Spójrzmy na kilka trudnych przykładów.

Kasjer w supermarkecie

Ostatnio kolega rzucił mi wyzwanie: czy praca kasjera w supermarkecie Safeway może być zmieniona w zajęcie, które zadowoli klientów?

Początkowo chcę przyznać, że ta praca, przynajmniej widziana w sposób, w jaki ją tradycyjnie przewidziano, zawiera mały pierwiastek wiedzy. Dlatego różnica między jej najlepszym a najgorszym wykonaniem najpewniej będzie dość mała. Potencjalne zyski radykalnego zarządzania w tym konkretnym przypadku będą ograniczone.

Jednak chwila refleksji pokaże, że tradycyjna rola kasjera jest rolą, w której można wykazać się inteligencją. W niektórych supermarketach ta posada staje się zbędna, ponieważ klienci mogą sami przeciągać produkty przed skanerem. Rolą kasjera stało się tam pomaganie klientom w opanowaniu tej czynności, rozwiązywanie wszelakich problemów, zbieranie informacji na temat tego, czego klienci w rzeczywistości chcą od supermarketu, i znajdowanie nowych sposobów zadowalania klienta — włącznie z nieprzeszkadzaniem tym, którzy wolą dokonywać zakupów w spokoju.

Chiński twórca narzut

W podobnym duchu filozof i mechanik monocykłowy Matthew Crawford pyta: „Czy pracownik chińskiej fabryki, zszywając wiejską amerykańską narzutę, może zrozumieć jej znaczenie kulturowe dla osoby, która będzie jej używała?”²⁰. Crawford argumentuje, że obcość geograficzna i kulturalna chińskiego robotnika powoduje, że tego typu doświadczenie nie jest możliwe.

¹⁹M. May, *The Elegant Solution: Toyota's Formula for Mastering Innovation*, Free Press, New York 2006, s. xi.

²⁰M. Crawford, *Shopcraft as Soul Class: An Inquiry into the Value of Work*, Penguin, New York 2009, s. 186.

Rozróżnijmy grupę podejmującą decyzję, co ma zostać zrobione, od tych, którzy potem rzeczywiście wykonują pracę. Twórca narzut w chińskiej fabryce raczej nie należy do grupy podejmującej decyzje i może mu brakować kulturowych podstaw i wiedzy, które pozwoliłyby mu przyczynić się do rozwoju projektów narzut dla innego kraju.

Jednak nie jest to kwestia zamknięta. W procesie produkcji, w którym produkt już został zdefiniowany, potencjał zadowolenia klienta wynika z zastosowania wiedzy w celu usprawnienia tego procesu. Czy możemy wykonywać ten produkt lepiej lub taniej, bardziej bezpiecznie lub w sposób bardziej przyjazny środowisku?

Załóżmy, że twórca narzut jest członkiem zespołu składającego się z osób wykonujących podobne zadania. Następnie przypuśćmy, że możliwa jest satysfakcja płynąca z rozwoju nowych technik robienia narzut, że pracownicy czerpią satysfakcję z tego, iż bierze się na poważnie ich pomysły usprawnienia procesu, oraz że pracownicy otrzymują informację, jak odbiorcy narzut przyjęli zasugerowane przez nich zmiany. Czy tak trudno wyobrazić sobie inteligentną kadrę zarządzającą fabryką narzut, która potrafi stworzyć inspirujące środowisko pracy osobom fizycznie je produkującym?

Jeśli nawet prawdą jest, że nic nie możemy zrobić, aby na nowo zdefiniować funkcje, takie jak kasjer w supermarkecie Safeway czy twórca narzut w Chinach, dlaczego nie podjąć próby skoncentrowania działań wymagających dużej wiedzy na osiągnięciu zadowolenia przez klienta? Trudne przypadki pracy nisko wykwalifikowanej nie powinny nas odwieść od zabrania się za miejsca pracy, gdzie wiedza jest istotna i zyski z wprowadzenia radykalnego zarządzania będą znaczące.

CZY MAMY SŁUSZNY CEL?

Koncepcja zadowolenia klienta pozwoli zrozumieć drażliwe pytanie, czy jesteśmy na właściwym tropie. Pierwszym krokiem jest przemyślenie kilku pytań. Kim są klienci, których chcemy zadowolić tym pomysłem? Czy są albo mogą być zadowoleni z tego, co proponujemy? Czy istnieje coś, co mogłoby ich bardziej lub szybciej zadowolić?

To proces iteracyjny. Cel może być dopasowany podczas wdrażania. Kiedy przykładowo w 1996 roku w Banku Światowym zostało wprowadzone zarządzanie wiedzą, początkowo sądziliśmy, że będziemy dzielić się wiedzą głównie kanałami elektronicznymi. Będziemy używać sieci internetowej jak autostrady służącej do transferu wiedzy i w ten sposób będziemy budowali jej zasoby. Kiedy doszło do wdrożenia, z różnych powodów okazało się, że transfer informacji drogą elektroniczną nie zadowalał użytkowników i nie łączył ludzi, którzy chcieli się czegoś dowiedzieć, z ludźmi, którzy już to wiedzieli. Okazało się, że to nawiązane kontakty

były bardziej wartościowe od samych zasobów wiedzy. Wówczas zmieniliśmy kierunek i położyliśmy większy nacisk na relacje międzyludzkie, a nie na zasoby.

Niektórzy menedżerowie wysokiego szczebla w Banku Światowym byli jednak nadal skupieni na tylko jednej rzeczy: sądzili, że celem naszego działania była budowa systemu informatycznego. O nim była mowa na początku i ciągle był częścią planu. Ale podczas gdy oni budowali system czyli koncentrowali się na rzeczy, ja głównie skupiałem się na ludziach. Odpowiedziałem im więc, że budowa systemu informatycznego jest środkiem, a nie celem. Naszym celem było dzielenie się wiedzą w sposób, który najlepiej spełniał potrzeby ludzi. Okazało się, że tworzenie relacji międzyludzkich zadowala więcej osób niż budowa systemu, więc koncentrowałem się głównie na łączeniu pracowników, co było ważniejsze od budowania systemu.

Niektórzy wyżsi rangą menedżerowie nie zgadzali się ze mną i kazali zatrudnić zewnętrzny panel ekspertów, który miał ocenić, co do tej pory zrobiliśmy, i stwierdzić, jak i dlaczego zboczyliśmy z prawidłowej ścieżki. Zebraliśmy więc panel składający się ze światowych ekspertów w dziedzinie zarządzania. I rzeczywiście, powiedzieli oni zarządowi, że problemem z zarządzaniem wiedzą w Banku Światowym jest sam zarząd: jego członkowie nie rozumieli, że w zarządzaniu wiedzą nie chodzi o budowanie jakiejś rzeczy, a chodzi o robienie czegoś dla ludzi.

Kiedy myślimy o celach jak o rzeczach, mamy tendencję do zatrzymywania się w połowie drogi. Dana rzecz być może jest dobrym pomysłem, ale nie najlepszym. Kiedy myślimy o tym, jak zadowalać ludzi, otwiera się przed nami wiele możliwości, na samym początku i w trakcie realizacji. Nie należy poprzestać na zadaniu jednego pytania, ale zadawać je nieustannie. Jak próbuję zadowolić klientów i interesariuszy? Czy są zadowoleni? Jeśli nie, dlaczego? Jak mogę to zmienić? Jak mogę stworzyć więcej możliwości zaspokojenia ich potrzeb? Jak mogę zadowolić ich szybciej?

Z punktu widzenia wydajności cudowne jest to, że czasami klient chce mniej. Jeśli jesteśmy w stanie dostarczyć klientom jedną rzecz, której naprawdę potrzebują, i zrobić to szybciej, często będą bardziej podekscytowani, niż gdyby dostali wszystko na raz, ale później (zasady nr 3 i nr 4).

Z punktu widzenia marketingu warto wiedzieć, że klienci często nie wiedzą, czego chcą, dopóki tego nie doświadczą. Potem odkrywają, że to, czego chcieli, jest bliskie temu, czego naprawdę chcą, ale to nie to samo. Nie rozumieją skutków swoich żądań. W każdym razie sytuacja się zmienia, więc teraz chcą czegoś innego. Obieranie kierunku na podstawie wypowiedzi ludzi dotyczących tego, czego chcą, może doprowadzić do popełnienia błędów. Jedyną słuszną drogą w tym przypadku jest wypróbowanie pomysłu i obserwacja reakcji.

KTO DECYDUJE?

Najważniejszą rzeczą w zarządzaniu radykalnym jest podejmowanie jasnych decyzji dotyczących priorytetów w odpowiedniej chwili i przy każdej iteracji. Każdy powinien wiedzieć, kto jest odpowiedzialny za podejmowanie tych decyzji.

W przypadku oprogramowania w Easel Corporation w 1993 roku zarząd wyznaczył ogólne wytyczne dotyczące rodzaju oprogramowania, jakie miało powstać. Zespół programistów odpowiadał za wyznaczenie priorytetów podczas każdej iteracji i zbudowanie tego oprogramowania.

Bardziej typowe (a w niektórych metodykach budowania oprogramowania konieczne) jest rozdzielenie odpowiedzialności, jaką niosą ze sobą te dwie funkcje — wyznaczanie priorytetów i wykonywanie pracy, ponieważ realizacja obu z nich jednocześnie może nastęrczać trudności. Menedżer produktu, właściciel produktu lub twórca wizji produktu są osobami, które mają wystarczającą wiedzę na temat klienta, wiedzę na temat istoty pracy oraz autorytet wewnątrz organizacji, a to pozwala im wyznaczać priorytety w każdej iteracji pracy dokonywanej przez zespół ją wykonujący²¹. W dużych projektach taka osoba może stać na czele licznego zespołu. W niektórych przypadkach funkcję tę pełnią sami klienci.

Niezależnie od tego, jak ta funkcja jest sprawowana, kluczową sprawą jest, aby była klarowna i dopasowana czasowo do zadania, we współpracy z zespołem wykonującym pracę. Należy położyć nacisk to, co jest celem projektu lub zadania. Tak jak w przypadku Nathalie, twórczyni oprogramowania, z którą spotkaliśmy się w rozdziale 1., częstą przyczyną załamania samoorganizujących się zespołów jest porażka przy wyznaczaniu priorytetów w odpowiednim czasie i w podjęciu jasnej decyzji dotyczącej tego, jaka praca ma zostać wykonana.

TRZY ERY KAPITALIZMU

Roger Martin sugeruje w „Harvard Business Review”, że historię nowoczesnego kapitalizmu można podzielić na trzy główne ery²².

Pierwsza era, *kapitalizm menedżerski*, trwała od 1932 do 1965 roku i charakteryzowała się przekonaniem, że firmy powinny być prowadzone przez profesjonalnych menedżerów, zaś własność ma być oddzielona od funkcji zarządzania²³.

²¹ K. Schwaber, M. Beedle, *Agile Software Development with Scrum*, Prentice Hall, Upper Saddle River (N.J.) 2001.

²² R. Martin, *The Age of Customer Capitalism*, „Harvard Business Review”, styczeń 2010.

²³ A. Berle, G. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York 1932.

Druga era, *kapitalizm akcjonariuszy*, rozpoczęła się około 1976 roku i trwa do dzisiaj²⁴. Wyznaje zasadę, że celem każdej firmy jest maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy.

Trzecia era, która według Martina obecnie nabiera na znaczeniu, jest erą *kapitalizmu klienta*. Celem firmy jest służyć klientowi. Jeśli firmy są w tym dobre, Martin uważa, że popłyną za tym korzyści dla akcjonariuszy.

Maksymalizowanie wartości dla akcjonariuszy jako cel

Martin zauważa, że obranie za cel maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy jest wewnętrznie sprzecznym zadaniem. Im bardziej dyrektor generalny jest naciskany, aby zwiększyć wartość dla akcjonariuszy, tym bardziej prawdopodobne, że wykona ruch, który w rzeczywistości im zaszkodzi.

Ceny akcji są głównie napędzane przez oczekiwania akcjonariuszy, więc dyrektor generalny skupia się na rzeczach, które zwiększają oczekiwania akcjonariuszy dotyczące przyszłości, często kosztem robienia rzeczy, które rzeczywiście polepszą długoterminową wartość dla akcjonariuszy.

Tylko jeden czynnik może być maksymalizowany

Artykuł Martina jest również pomocny w wyeliminowaniu prostej drogi ucieczki od powyższego zarzutu. Dlaczego celem nie miałyby być jednocześnie maksymalizowanie wartości dla akcjonariusza oraz zadowolenie klienta?

Matematyka optymalizacji pokazuje, że zaledwie jeden czynnik może być maksymalizowany. Dwa czynniki nie mogą być maksymalizowane na raz, jeśli jeden nie zawiera się w drugim. Tak więc maksymalizacja satysfakcji i wprawianie klientów w zachwyt są możliwe, ponieważ wśród usatysfakcjonowanych klientów znajdują się też tacy, którzy naszym produktem lub naszą usługą są wprost zachwyceni. Nie jest natomiast możliwe maksymalizowanie jednocześnie zadowolenia klientów i wartości dla akcjonariuszy. Musisz wybrać jedno albo drugie.

POMIAR POZIOMU ZADOWOLENIA KLIENTA

Mantrą powtarzaną przez tradycyjnych menedżerów jest twierdzenie, że nie możesz zarządzać czymś, czego nie możesz zmierzyć. Jak — pytają — można zmierzyć coś tak eterycznego i zmiennego jak zadowolenie klienta?

Zanim odpowiem na to pytanie, przedstawię najpierw Freda Reichhelda. Reichheld dorastał w Parmie, w stanie Ohio. Mając tytuł licencjata Uniwersytetu Harvard i ukończone studia magisterskie w Harvard Business School, obrał karierę konsultanta ds. zarządzania w Bain&Company, z siedzibą w Bostonie.

²⁴M. C. Jensen, W. H. Menckling, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics”, 1976, vol. 3(4), s. 305 – 360.

On i paru jego kolegów spędzili w Bain dwadzieścia pięć lat, próbując zrozumieć, jak firmy tworzą relacje zaufania i lojalności oraz jaki jest wpływ tych relacji na biznes. Teraz Reichheld poświęca większość swojego czasu na pisanie książek i wygłaszanie wykładów na temat lojalności. Jest idealistą i perfekcjonistą. Wierzy, że ludzie spędzają swoje życie w poszukiwaniu osób i instytucji, które są warte ich lojalności i oddania. Twierdzi, że: „Ludzie bardzo tego pragną”²⁵.

Kiedy Reichheld rozpoczął swoje badania nad lojalnością klientów, znaczenie tych badań nie było powszechnie uznawane; w rzeczywistości większość kierowników przedsiębiorstw uważała, że lojalność jest czynnikiem, który nie ma znaczenia. Jednak on nie chciał żyć w świecie, gdzie lojalność uważano za nieistotną dla sposobu kierowania firmą. Ciężko pracował, aby w sposób ilościowy przedstawić wagę i ekonomiczny wpływ lojalnych relacji z klientem. Badania pokazały, że większość firm mogło podwoić zyski dzięki zwiększeniu zdolności zatrzymania klienta z 5 do 10% rocznie²⁶.

Trzymając te dane w ręku, Reichheld zaobserwował, że mało firm wzięło je sobie do serca. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy dotyczyła samych danych: ankiety badające satysfakcję klienta były długie, skomplikowane i mało osób do końca je wypełniało. Dążenie do otrzymania ankiety wypełnionej do końca raczej denerwowało klientów, których poziom satysfakcji chciano zmierzyć. Ankiety były użyteczne w badaniach, ale nie przy podejmowaniu decyzji operacyjnych. Kolejną przyczyną było to, że dane powoli docierały do osób odpowiedzialnych za kontakty z klientami. Mając wyniki badań przed sobą, menedżerowie nie wiedzieli, jak je zinterpretować i na nie zareagować. Nie dostrzegali wpływu ocen satysfakcji na sposób, w jaki codziennie prowadzili biznes. Ponadto danymi tymi można było łatwo manipulować.

Lojalność klientów pozostała w praktyce tajemniczą czarną skrzynką — atrakcyjną mantrą nieprowadzącą do niczego zbytnio praktycznego.

Reichheld zdał sobie sprawę, że musi zrobić coś innego. Potrzebował narzędzia, za pomocą którego przedsiębiorstwa mogłyby śledzić jakość swoich relacji z klientami. Musiało być ono proste w użyciu, aby można je było łatwo zrozumieć. Musiało być przekonujące i wiarygodne, żeby ludzie chcieli go używać. Ankieta powinna badać rzeczywiste zachowania, a jej wyniki należało powiązać z prawdziwymi

²⁵ F. Andrews, *A Man of Words Is Still Partial to One: Loyalty*, „New York Times”, 29 grudnia 1999.

²⁶ F. Reichheld, *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*, Harvard Business School Press, Boston 2006 (wyd. polskie: *Decydujące pytanie*, MT Biznes, Warszawa 2009), C. G. Furlong, *12 Rules for Customer Retention*, „Bank Marketing”, 5 stycznia, 1993, s. 14.

rezultatami biznesowymi. Gdyby udało mu się to osiągnąć przy użyciu pojedynczego narzędzia, umożliwiłby menedżerom skupienie się na rzeczywistych źródłach długoterminowego rozwoju. Czy jednak możliwe było wynalezienie takiego narzędzia przy tak wysokim stopniu skomplikowania organizacji?

Doświadczenie Enterprise Rent-A-Car (firmy zajmującej się wynajmem samochodów) uruchomiło proces tworzenia takiego narzędzia. Enterprise dokonała niezwykle wejścia na bardzo konkurencyjny rynek wcześniej zdominowany przez firmy o ugruntowanej pozycji, takie jak Hertz i Avis. Udało jej się to zrobić po skoncentrowaniu się na zwiększaniu odsetka entuzjastycznych klientów. Potrzebowała „ewangelistów” — ludzi, którzy kochali tę firmę i byli gotowi ją wychwalać przed swoimi przyjaciółmi i kolegami. I firma znalazła sposób na zmierzenie tak dużej satysfakcji za pomocą bardzo prostego zestawu pytań koncentrujących się na tym, czy klienci są entuzjastycznie nastawieni do usług Enterprise. W firmie używano tej ankiety jako narzędzia prowadzenia biznesu, śledzenia wyników menedżerów i poszczególnych jednostek organizacyjnych. Doprowadziło to do nadzwyczajnego sukcesu na rynku.

To doświadczenie sprowokowało Reichhelda do myślenia. Być może wcześniej zbyt skupił się na całej palecie klientów, od najbardziej do najmniej usatysfakcjonowanych, z dużą grupą znajdującą się w trudnym do zdefiniowania środku. To sprawiło, że jego uwaga koncentrowała się na drobnych zmianach w uzyskiwanych średnich wynikach, które zaciemniały obraz tego, co działo się na dwu ekstremalnych biegunach, będących motorem wzrostu. To klienci znajdujący się najbliżej pozytywnego ekstremum byli najważniejsi — entuzjaści, którzy kochali firmę i zachwalali ją swoim przyjaciołom i kolegom. W zasadzie stali się oni darmowym działem marketingu firmy. Reichheld zdał sobie sprawę, że musi poświęcić więcej uwagi zadowoleniu klienta.

Bazując na modelu firmy Enterprise, Reichheld rozpoczął projektowanie uniwersalnego narzędzia do pomiaru zadowolenia klienta, które było powiązane z relatywnym rozwojem przedsiębiorstwa: ankiety, która mogłaby być używana w wielu firmach i branżach. Pomysłem było skoncentrowanie się na jednym pytaniu, najbardziej powiązanim z miarami poziomu lojalności — chodziło o stopę mierzącą częstość dokonywania ponownego zakupu tego samego produktu lub usługi oraz rekomendacje.

Dojście do tego, które pytanie byłoby w tym celu najlepsze, zajęło Reichheldowi i jego kolegom kilka lat. Ostatecznie znalazł pojedyncze pytanie ankietowe, które dawało obietnicę sukcesu. To pytanie nie dotyczyło bezpośrednio entuzjazmu klienta albo jego lojalności. Chodziło w nim raczej o skłonność klienta do zarekomendowania produktu lub usługi komuś innemu. Prawdę mówiąc, w większości branż, jakimi Reichheld się zajmował, odsetek na tyle entuzjastycznych

klientów, aby chcieli polecić produkt lub usługę przyjacielowi lub znajomemu — a to chyba najsilniejsza oznaka lojalności klienta — był bezpośrednio skorelowany z faktycznym poleceniem przez nich firmy. Nazwał ten nowy proces *net promoter score* („wskaźnik orędowników netto”) — jest on używany przez coraz większą liczbę firm, włącznie z American Express, Apple, GE, Intuit, Philips i Zappos²⁷.

UZALEŻNIENIE OD ZŁYCH ZYSKÓW

Jedną ze spraw, jaką uwidoczniała metodyka bazująca na pomiarze wskaźnika orędowników netto, było uzależnienie wielu firm od niewłaściwych praktyk, które zwiększały krótkoterminowe zarobki kosztem lojalności klienta. Kiedy klienci są zadowoleni, mają tendencję do opowiadania innym ludziom o swoich udanych doświadczeniach. Kiedy jednak są nieszczęśliwi z powodu swoich doświadczeń, również się tymi informacjami dzielą.

W 2006 roku Reichheld napisał: „W przeszłości przyjętą zasadą było to, że każdy niezadowolony klient powiedział o swoim rozczarowaniu dziesięciu przyjaciołom. Dzisiaj niezadowolony klient może podzielić się swoim negatywnym doświadczeniem z dziesięcioma tysiącami »przyjaciół« za pośrednictwem Internetu”²⁸. Obecnie liczba osób, którym może przekazać informację pojedyncza osoba, jest znacznie większa. Dlatego Comcast, największy dostawca telewizji kablowej w Stanach Zjednoczonych, ogłasza na swojej stronie internetowej: „Comcast dostarcza klientom doniosłych wrażeń każdego dnia”. Kiedy rozczarowany klient zadzwonił do infolinii Comcast i poprosił o przysłanie fachowca w celu zreperowania jego połączenia kablowego, a potem znalazł go śpiącego na swojej sofie, nagrał film i zamieścił go na YouTube. Film zobaczyło ponad milion użytkowników²⁹.

²⁷ Misje tych organizacji również w różnym stopniu odzwierciedlają koncentrację na zadowoleniu klienta. Przykładowo misja Philipsa brzmi tak: „Royal Philips Electronics z Holandii jest zdylwersyfikowaną firmą zajmującą się zdrowiem i dobrym samopoczuciem klientów, skupioną na poprawie jakości życia ludzi poprzez stosowne innowacje” <http://www.usa.philips.com/about/company/index.page>). Zappos pisze tak: „Podporządkowaliśmy całą organizację jednej misji: oferowaniu najlepszej obsługi klienta. Wewnątrz firmy nazywamy to naszą filozofią WOW” (<http://about.zappos.com/>). Intuit ma natomiast takie motto: „Intuit: Wykraczanie poza granice innowacji: ewoluujemy razem z rozwojem świata. Jednak nasza pasja wymyślania rozwiązań dla ważnych problemów, udoskonalania tych rozwiązań i zadowalania naszych klientów pozostaje niezmienna” (http://about.intuit.com/about_intuit/).

²⁸ F. Reichheld, *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*, Harvard Business School Press, Boston 2006, s. 7 (wyd. polskie: *Decydujące pytanie*, MT Biznes, Warszawa 2009).

²⁹ A Comcast Technician Sleeping on My Couch, <http://www.youtube.com/watch?v=CvVp7b5gzqU>.

Kiedy w 2009 roku bagażowi firmy United Airlines złamali gitarę kanadyjskiego piosenkarza Davida Carrolla, a później odmówili zapłaty za kosztującą 1200 dolarów naprawę, Carroll nagrał teledysk *United Break Guitars* („United Niszczy Gitary”), który został obejrzany ponad sześć milionów razy. Kierownictwo United spotkało się z nim i obiecało poprawę. Kiedy zaledwie parę miesięcy później United znowu zgubił jego torbę, historia trafiła na pierwszą stronę „International Herald Tribune”³⁰.

Jakie koszty muszą ponieść Comcast lub United Airlines, żeby naprawić szkody spowodowane przez te teledyski? W rzeczywistości *żadna* suma pieniędzy nie może ich naprawić. Comcast i United Airlines zostały złapane na osiągnięciu „złych zysków”: pieniędzy zarobionych kosztem relacji z klientami. Jedynym sposobem na odbudowanie reputacji jest zdobycie jej na nowo dzięki zapewnianiu coraz lepszych doświadczeń w relacjach z klientami.

Fenomen złych zysków nie jest nowy. Nowością jest możliwość odpłacenia firmie przez klientów pięknym za nadobne, sprawiająca, że jakimkolwiek innemu klientowi trudno będzie uwierzyć, że Comcast rzeczywiście „dostarczy klientom doniosłych wrażeń każdego dnia” albo że United rzeczywiście „lata po przyjaznym niebie”. Pozytywne rzeczy, które inni menedżerowie i pracownicy zrobili dla klientów, mogą być wymazane z pamięci przez jedną katastrofalną „reklamę”.

Reichheld pisze: „Kiedy klient czuje się wodzony za nos, poniewierany, ignorowany albo zmuszany do czegokolwiek, zyski płynące od tego klienta są złymi zyskami. Złe zyski pochodzą z krzywdzącej i błędnej polityki cenowej. Złe zyski pojawiają się, kiedy firmy oszczędzają pieniądze, dostarczając klientom nędzne produkty i usługi. Złe zyski zabierają wartość od klientów, zamiast tworzyć tę wartość dla nich. Kiedy przedstawiciele działu sprzedaży wciskają ufnym klientom zbyt drogie lub niewłaściwe produkty, generują złe zyski. Kiedy niejasne i skomplikowane systemy cen skutkują płaceniem przez klientów więcej, niż jest to konieczne, aby zaspokoić ich potrzeby, przyczyniają się do złych zysków”³¹.

Zwracanie uwagi jedynie na wyniki finansowe może maskować metodę, przy użyciu której zostały osiągnięte. Kiedy osiąga się zyski w ten pozbawiony skrupułów sposób, sam wynik finansowy może być mylący. Firma zaciąga ukryte długi, które będą musiały zostać spłacone w przyszłości. To pomaga wyjaśnić, dlaczego niektóre firmy, które zdają się kwitnąć finansowo, nagle znajdują się w kłopotach:

³⁰ C. Negroni, *With Video, a Traveler Fights Back*, „International Herald Tribune”, 29 października 2009. Teledysk jest dostępny pod adresem: *United Breaks Guitars* (<http://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo>).

³¹ F. Reichheld, *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*, Harvard Business School Press, Boston 2006, s. 4 (wyd. polskie: *Decydujące pytanie*, MT Biznes, Warszawa 2009).

złymi zyskami podkopywały długoterminowe relacje z klientami, aby poprawić końcowy wynik. To, że nowi zadowoleni klienci są wprowadzani przednimi drzwiami, ma małe znaczenie, jeśli tylnymi drzwiami wychodzi jeszcze większa liczba rozczarowanych krytyków.

Firma, aby zyskać poczucie, czy robi postępy na rynku, musi brać pod uwagę nie tylko całkowitą ilość zadowolenia, jaką stworzyła, ale również poziom frustracji i rozczarowania pośród tych, którzy najpewniej staną się jej aktywnymi krytykami.

Dla tych, którzy postrzegają biznes jak czystą pogoń za zyskiem, samo pojęcie złych zysków jest oksymoronem. Dla tych ludzi pieniądź to pieniądź, a każda złotówka w rachunku zysków i strat wygląda tak samo. Jednak Reichheld mówi — wręcz przeciwnie: złe zyski są pułapką. Ukrywają zobowiązania marki, które rosą w ukryciu i w końcu będą musiały zostać spłacone twardą gotówką. Rozróżnienie pomiędzy dobrymi i złymi zyskami jest kluczowe dla określenia prawdziwej finansowej kondycji firmy.

Kiedy Reichheld dodał do mieszanki krytyków (oprócz orędowników), zobaczył silną korelację pomiędzy odpowiedziami w ankietach i względną stopą wzrostu wśród konkurentów. Zadowolenie klienta jest mierzone następującym równaniem:

$$\% \text{ orędowników} - \% \text{ krytyków} = \% \text{ orędowników netto}$$

Zebranie klientów w trzy grupy — orędowników, pasywnie zadowolonych i krytyków — okazało się najłatwiejsze, najbardziej intuicyjne i umożliwiło dobre przewidywanie zachowania klientów; miało również sens dla menedżerów niższego szczebla kontaktujących się z klientami. Mogli oni intuicyjnie pojąć, co oznacza zwiększanie liczby orędowników i zmniejszanie liczby krytyków. Miało to dla nich większy sens niż próba zwiększenia średniej indeksu zadowolenia klienta o wartość jednego odchylenia standardowego.

PROJEKT NARZĘDZIA

Po wielu eksperymentach Reichheld stwierdził, że pytanie ankietowe, które — ogólnie rzecz ujmując — najlepiej się sprawdzało, powinno mieć jedenastopunktową skalę odpowiedzi od 0 do 10, gdzie 10 oznaczało „wysoce prawdopodobne” (że klient poleci produkt); 5 oznaczało „neutralnie”; zaś 0 — „w ogóle nieprawdopodobne” (rysunek 4.1).

Kiedy spojrzął na zachowania klientów dotyczące ponownego zakupu i rekomendowania produktu pod kątem tej skali, podzielił odpowiadających na trzy grupy. „Orędownicy”, klienci z największymi wskaźnikami ponownego zakupu i rekomendacji, dawali ocenę 9 albo 10 w odpowiedzi na pytanie. „Pasywnie zadowoleni” wybierali 7 albo 8, zaś „krytycy” dawali ocenę od 0 do 6.

Kiedy przypominałem sobie swoje doświadczenia i próbowałem w poprzednich sześciu miesiącach znaleźć wspomnienia uczucia zadowolenia w rynkowej potyczce z dużymi organizacjami, z trudem przyszło mi znalezienie jednego lub dwóch takich przykładów.

To doprowadziło do pytania, czy firmy te w ogóle starają się mnie zadowolić. W kwietniu 2010 roku odwiedziłem więc strony internetowe firm znajdujących się na liście Fortune 20 (najbardziej podziwianych firm — *przyj. tłum.*) i przyjrzałem się temu, co oficjalnie starają się robić — przynajmniej w swoich deklaracjach. W niektórych przypadkach łatwo przyszło mi ustalić główny cel firmy, ponieważ znalazłem wyraźnie sformułowaną misję. W innych przypadkach musiałem wydedukować, jaka jest główna misja firmy, korzystając ze stron „nasze wartości” lub „kim jesteśmy”. Oto główne cele, które udało mi się zidentyfikować.

- ExxonMobil: osiągać wybitne wyniki finansowe i operacyjne, jednocześnie stosując się do wysokich standardów etycznych³².
- Walmart: oszczędzać pieniądze ludzi, aby pomóc im lepiej żyć³³.
- Chevron: być globalną firmą energetyczną podziwianą najbardziej za jej ludzi, partnerstwo i wyniki³⁴.
- ConocoPhillips: być pionierem dostarczania energii światu w sposób społecznie odpowiedzialny³⁵.
- GE: zarabiać pieniądze, zarabiać je etycznie, robić różnicę³⁶.
- GM: przekroczyć wszelkie oczekiwania, jakie wobec nas macie³⁷.
- Ford: być ekscytującym Fordem, dzięki któremu wszyscy będą mogli się rozwijać, osiągając zysk³⁸.
- AT&T: łączyć ludzi ze światem, wszędzie, gdzie żyją i pracują, i robić to lepiej niż ktokolwiek inny³⁹.

³² ExxonMobil, *Guiding Principles*, http://www.exxonmobil.com/corporate/about_operations_sbc_principles.aspx.

³³ Walmart, *What We Do*, <http://walmartstores.com/AboutUs/8123.aspx>.

³⁴ *The Chevron Way*, <http://www.chevron.com/about/chevronway/>.

³⁵ ConocoPhillips, *Who We Are*, http://www.conocophillips.com/EN/about/who_we_are/Pages/index.aspx.

³⁶ GE, *Citizenship*, <http://www.ge.com/company/citizenship/index.html>.

³⁷ GM, *Our Mission*, http://www.gmreinvention.com/?brandId=gm&src=gm_com&evcar24=gm_com_expleftnav_ourmission.

³⁸ *One Ford Mission*, <http://www.ford.com/about-ford/company-information/one-ford>.

³⁹ AT&T, *Corporate Profile*, <http://www.att.com/gen/investor-relations?pid=5711>.

- HP: zrozumieć, jak technologia i usługi mogą pomagać ludziom oraz firmom, by stawili czoło problemom i wyzwaniom, by rozwijali swoje możliwości i aspiracje oraz spełniali marzenia⁴⁰.
- Valero: dostarczać paliwo i inne produkty, które poprawiają życie ludzi⁴¹.
- Bank of America: wywiązywać się z obowiązku zapewnienia finansowego dobrobytu rodzinom, przedsiębiorstwom i społecznościom⁴².
- Citibank: zapewniać usługi finansowe potrzebne społecznościom w ponad 140 krajach⁴³.
- Berkshire Hathaway: zarabiać pieniądze dla akcjonariuszy⁴⁴.
- IBM: być opartą na wartościach spółką złożoną z jednostek, które tworzą i stosują technologie, aby uczynić świat lepszym miejscem⁴⁵.
- McKesson: dostarczać niezbędnych leków, zaopatrzenia i technologii informatycznych, które umożliwiają służbie zdrowia zapewnienie pacjentom lepszej i bezpieczniejszej opieki⁴⁶.
- JP Morgan Chase: zbudować najlepszą na świecie firmę oferującą usługi finansowe⁴⁷.
- Verizon: stawiać klientów na pierwszym miejscu poprzez oferowanie pierwszorzędných usług i znakomych doświadczeń w zakresie komunikacji⁴⁸.
- Cardinal Health: uczynić opiekę zdrowotną bezpieczniejszą i bardziej wydajną dzięki zastosowaniu innowacji skierowanych ku klientowi i realizacji

⁴⁰ HP, *About Us*, <http://www.hp.com/hpinfo/abouthp/>.

⁴¹ Valero, *Our Business*, <http://www.valero.com/OurBusiness/Pages/Home.aspx>.

⁴² Bank of America, *Helping Us All Move Ahead*, http://ahead.bankofamerica.com/?cm_mmc=EBZ-CorpRep_-_vanity_-_EE01VN0004_ahead_-_NA.

⁴³ Citibank, *What Citizenship Means at Citi*, <http://www.citigroup.com/citi/citizen/data/citizen09b.pdf>.

⁴⁴ Berkshire Hathaway. Strona internetowa Berkshire Hathaway nie zawiera informacji o żadnym konkretnym celu. Jednak z zawartości strony można wywnioskować, że celem firmy jest zarabianie pieniędzy dla akcjonariuszy (www.berkshirehathaway.com).

⁴⁵ IBM, *IBM Basics*, <http://www.ibm.com/ibm/responsibility/basics.shtml>.

⁴⁶ McKesson, *AboutUs*, http://www.mckesson.com/en_us/McKesson.com/About%2BUs/About%2BUs.html.

⁴⁷ JP Morgan Chase, *Business Principles*, <http://www.jpmorganchase.com/corporate/About-JPMC/business-principles.htm>.

⁴⁸ Verizon, *Commitment and Values*, <http://responsibility.verizon.com/home/approach/commitment-and-values/>.

zorientowanej na klienta w celu osiągnięcia widocznych rezultatów, na których najbardziej zależy organizacjom opieki zdrowotnej⁴⁹.

- CVS Caremark: dostarczać recepty i usługi zdrowotne w sposób bezkonkurencyjny⁵⁰.
- Procter&Gamble: dostarczać najlepsze markowe produkty i usługi, aby poprawiać standard życia konsumentów na całym świecie⁵¹.

Co zdradziły strony internetowe?

Podsumowanie wyników mojej nieformalnej ankiety na temat głównej misji firm wygląda następująco.

Główna misja	Liczba firm
Cele Public Relations” (kreowania wizerunku)	4
Zarabiać pieniądze	4
Produkować dobra i usługi	9
Usatysfakcjonować klientów	3
Zachwycić klientów	0

Cele Public Relations

Cztery firmy — Bank of America, GM, JP Morgan Chase i Chevron — wskazały jako główną misję cel, który można najlepiej zaklasyfikować jako PR-owy (mający na celu kreowanie wizerunku). W tych przypadkach firmy mówią rzeczy, które dobrze brzmią i są wygodne dla nich, zamiast głęboko zastanowić się nad tym, co przede wszystkim starają się osiągnąć.

Zarabianie pieniędzy albo produkcja dóbr i usług

ExxonMobil, GE, Ford i Berkshire Hathaway za swój główny cel wskazały zarabianie pieniędzy. GE nieco złagodził to sformułowanie, twierdząc, że jego celem jest „zarabiać pieniądze, zarabiać je etycznie, robić różnicę”. GE jest przynajmniej szczerzy: jego głównym celem jest zarabianie gotówki.

Biorąc pod uwagę rosnące zainteresowanie wartością dla akcjonariusza w ostatnich kilku dekadach, uważam za prawdopodobne, że więcej niż cztery firmy z dwudziestu są głównie skoncentrowane na zwiększaniu wartości dla akcjonariuszy.

⁴⁹ Cardinal Health, *Our Promise*, <http://www.cardinal.com/us/en/aboutus/promise/index.asp>.

⁵⁰ CVS Caremark, *Our Company*, <http://info.cvscaremark.com/our-company>.

⁵¹ Procter&Gamble, *Our Purpose*, http://www.pg.com/company/who_we_are/ppv.shtml.

Niektóre z tych firm przynajmniej w celu kreowania swojego wizerunku podjęły decyzję, że publikacja takiego celu na ich stronie internetowej byłaby niedyplomatyczna.

Zamiast tego dziewięć z dwudziestu firm wskazuje na swoich stronach internetowych, że ich głównym celem jest dostarczanie dóbr i usług różnorodnego rodzaju. Te firmy to: Walmart, Conocophilips, HP, Valero, Citibank, IBM, McKesson, CVS, Caremark i Procter&Gamble.

Zadowolenie klienta

Jedynie trzy firmy mają główny cel, który jest wyraźnie zorientowany na klienta: AT&T, Verizon i Cardinal Heath.

Żadna z najlepszych dwudziestu firm na liście Fortune 500 nie obrała za główny cel „wprawiania klientów w zachwyt” ani niczego analogicznego. Aby znaleźć tego rodzaju misję, należy spojrzeć np. na firmę Starbucks, która chce „inspirować i pielęgnować ducha ludzkiego — jedną osobę, jedną filiżanką i w jednej dzielnicy na raz”, lub linie lotnicze Southwest Airlines, których pragnieniem jest „poświęcenie się najlepszej jakości obsługi klienta, realizowanej z uczuciem ciepła, życzliwości, osobistej dumy oraz zgodnej z duchem Firmy”.

Wnioski

Miałem już odpowiedź na zagadkę, dlaczego największe firmy raczej rzadko mnie zadowolają: one nawet nie próbowały tego robić. Zamiast tego miały prostsze, mniej ambitne cele ze znaczącymi negatywnymi konsekwencjami.

Większość firm widzi siebie jako organizacje „zarabiające pieniądze dla akcjonariuszy” albo „produkujące dobra i usługi”. To prowadzi do charakterystycznego sposobu zarządzania, czyli odgórnego biurokracji. Kiedy firma postrzega siebie jako producenta dóbr, biurokracja nakazowo-kontrolna staje się logicznym sposobem ustrukturyzowania przedsiębiorstwa i zarządzania nim⁵². Praca jest wykonywana poprzez dostosowanie się do planu wyznaczonego przez kadre zarządzającą, komunikacja następuje tylko wtedy, kiedy przepływ informacji jest konieczny, zaś wzrosty wydajności osiąga się za pomocą redukcji etatów i outsourcingu. Miejsce

⁵² Biurokracja nakazowo-kontrolna jest logicznym sposobem ustrukturyzowania organizacji i zarządzania firmą, której jedynym celem jest zarabianie pieniędzy albo produkcja dóbr i usług. Tak więc, jeśli celem firmy jest jedynie produkcja miliona gadżetów, wtedy budujesz fabrykę gadżetów, która będzie potrzebowała jak najmniej pracowników, w kraju, gdzie siła robocza jest tania, najbardziej uległa i daje sobą łatwo zarządzać. Twoja firma będzie korzystała ze znaczących efektów skali i najniższych kosztów pracy. Jest tylko jeden problem, czy Twój milion gadżetów ma nabywców? W tym tkwi cała trudność.

pracy będące efektem takiego sposobu zarządzania jest mniej wydajne, niż mogłoby być, zniechęca ludzi, którzy wykonują pracę, i nie satysfakcjonuje klientów, dla których podobno jest ona wykonywana.

Jeśli zamiast tego firma wychodzi od celu zadowalania klienta, biurokracja starego typu przestaje być oplacalna z punktu widzenia organizacji. Podobnie jak w Southwest Airlines albo Starbucksie, firma będzie naturalnie dążyła do tworzenia samoorganizujących się zespołów jako domyślnego modelu organizacji pracy. Dzieje się tak dlatego, że jedynie poprzez mobilizację pełnej energii i pomysłowości pracowników przedsiębiorstwo ma szansę na osiągnięcie sukcesu w kreowaniu ciągłych innowacji koniecznych do zadowolenia klientów.

Kiedy firma przyjmie ideę samoorganizujących się zespołów, których celem jest zadowolenie klienta, redukcja etatów i outsourcing ukażą swoje prawdziwe oblicze, ponieważ okażą się rozwiązaniami przynoszącymi efekt odwrotny do zamierzonego⁵³. Zamiast tego wykonywanie pracy w sposób iteracyjny i dostarczanie klientowi wartości podczas każdej transakcji stają się normą. Radykalna przejrzystość pomiędzy menedżerami i pracownikami staje się nieodłączną zasadą na drodze osiągnięcia tego celu. Na szczęście, kiedy firma zacznie pracować w tym trybie, ryzyko konieczności redukcji etatów albo outsourcingu w jej podstawowej działalności gospodarczej jest zredukowane: ciągłe samodoskonalenie jest normalnym i naturalnym sposobem, który powoduje, że samoorganizujące się zespoły stają się coraz bardziej wydajne.

To są dwa radykalnie odmienne sposoby organizowania pracy i zarządzania. Jeden jest spiralą skierowaną ku dołowi z negatywnymi ekonomicznymi, moralnymi i społecznymi następstwami. Inny przypomina koło sukcesu z pozytywnymi konsekwencjami dla wydajności firmy, satysfakcji z pracy i zadowolenia klienta.

Biurokracja i dominacja napędzanego od wewnątrz systemu produkcji dóbr i usług należą do przeszłości. Wydajne zespoły skoncentrowane na doprowadzaniu klienta do zachwyty reprezentują przyszłość. To właśnie ku temu rodzajowi organizacji teraz się zwracamy.

⁵³ Redukcja etatów i outsourcing są czasami właściwym wyborem. W specyficznych warunkach, zazwyczaj na skutek złego zarządzania w przeszłości, firma nie ma żadnej innej opcji poza zwolnieniem pracowników albo outsourcingiem procesów lub funkcji. Jednak te rozwiązania prowadzą do zniszczenia społecznych struktur organizacji. Po tych zmianach kadrcze zarządzającej być może uda się odbudować je na nowo i powrócić do samoorganizujących się zespołów, ale pracownicy najpewniej będą się szykować na kolejną falę redukcji etatów lub outsourcingu, zamiast dawać z siebie wszystko podczas pracy. Nawet jeżeli ta odbudowa kończy się powodzeniem, jest długa i kosztowna.

PRAKTYKI PROWADZĄCE DO ZADOWOLENIA KLIENTA

Praktyka nr 1. Zidentyfikuj swoich najważniejszych klientów

Radykalne zarządzanie ściśle koncentruje się na podstawowym rynku najważniejszych klientów: jeśli uda się zadowolić tę grupę, będzie można cieszyć się prężną grupą klientów⁵⁴. Próba zadowolenia wszystkich daje w zasadzie gwarancję oferowania przeciętnych produktów i usług, które nie usatysfakcjonują nikogo.

Te same argumenty, poza kilkoma wyjątkami, dotyczą sektora publicznego. Zazwyczaj organizacje sektora publicznego mają wiele kategorii interesariuszy, każda z nich chce od danej organizacji innych rzeczy. Ustalenie listy priorytetów pomiędzy interesariuszami może być głównym krokiem naprzód w ustaleniu tego, na czym organizacja będzie się koncentrowała⁵⁵.

Praktyka nr 2. Doprowadź do zachwytu swoich klientów, spełniając ich nieuświadomione pragnienia

Zadowalanie klientów może zostać osiągnięte poprzez spełnianie widocznych potrzeb i pragnień, które mają klienci i mogą je wyrazić, jeśli zostaną o to zapytani. Oczywiście,

⁵⁴ Konfucjusz powiedział: „Człowiek, który chce złapać dwa króliki, nie złapie żadnego”. Al i Laura Ries zwracają w swojej książce *War in the Board Room* uwagę, że celem tradycyjnych menedżerów jest zazwyczaj rozwój działalności w kierunku osiągnięcia efektów skali, co powoduje, że staramy się zadowolić każdego. Zamiast gonić jednego królika, często zaczynają gonić dwa albo nawet więcej. Zob. A. Ries, L. Ries, *War in the Boardroom: Why Left-Brain Management and Right-Brain Marketing Don't See Eye-to-Eye — and What to Do About It*, CollinsBusiness, New York 2009 (wyd. polskie: *Wojna marketingu z zarządzaniem*, PWE, Warszawa 2010).

⁵⁵ Przykładowo Bank Światowy musi stawić czoło oszałamiającemu zbiorowi ludzi i instytucji, które chcą od niego zupełnie różnych rzeczy. Rządy krajów rozwijających się chcą taniach, nieskomplikowanych w obsłudze długów pieniędzy. Ludzie w tych krajach chcą, aby ich życie było lepsze. Rządy krajów rozwiniętych chcą, aby kraje rozwijające się prowadziły określoną politykę i próbują na nie wpłynąć za pośrednictwem Banku Światowego. Akcjonariusze chcą dokładać mniej pieniędzy do organizacji, ale mieć większą kontrolę nad jej działalnością. Kontrahenci żądają korzystnych dla siebie umów zakupu. Organizacje pozarządowe i grupy publicznego interesu chcą, aby priorytetem Banku była „ich” szczególna sprawa. Stojąc w obliczu takich żądań, przez pięćdziesiąt lat kadra kierownicza Banku Światowego nie była w stanie nawet przybliżyć się do sformułowania misji organizacji. Dopiero w 1998 roku Bank Światowy ostatecznie sformułował swój cel, którym jest „zwalczanie biedy z pasją i profesjonalizmem prowadzącymi do trwałych efektów”. Więcej niż dekadę później Bank Światowy ciągle pracuje nad konsekwencjami tej decyzji, ale przynajmniej uczynił pierwszy krok w celu identyfikacji swoich głównych interesariuszy: ludzi, którzy żyją w biedzie.

należy zadbać o podstawy: dodanie dużej ilości atrakcyjnych gadżetów do samochodu nie pomoże, jeśli samochód nie ruszy⁵⁶.

Jednak spełnianie jasno wyrażonych potrzeb i pragnień nie zmieni klientów w orędowników organizacji. Aby to osiągnąć, firma musi zidentyfikować i spełnić potrzeby ukryte, często nieuświadomione.

Świat nie prosił firmy Apple o wyprodukowanie fajnie wyglądających odtwarzaczy MP3 albo wymyślenie łatwego, taniego sposobu na ściąganie muzyki z sieci. Ludzie nie wiedzieli, że pragną iPodów albo usług ściągania muzyki, dopóki Apple ich nie wymyśliła. Chip Coney pisze w swojej książce: „Apple użyła czegoś w stylu czytania myśli, aby rozpoznać, co jej klienci (lub potencjalni klienci) naprawdę pokochają, ale nie wiedzieli, że jest to dla nich dostępne”. W trakcie trwania tego procesu Apple „przemieniła się z przegranego w walce na sprzęt komputerowy w lidera innowacji w zakresie kupowania i słuchania muzyki w dwudziestym pierwszym wieku”⁵⁷.

Sieć hoteli butikowych Joie de Vivre nie oferuje jedynie wygodnych pokoi hotelowych po rozsądnej cenie. Jej celem jest zbudowanie otoczenia, w którym klienci czują się dobrze i mogą być sobą. Ludzie nie wiedzieli, że mogą się czuć w hotelu jak w swoim wymarzonym miejscu, dopóki Joie de Vivre im tego nie pokazał⁵⁸.

BMW nie produkuje jedynie samochodów, które przeniosą Cię z punktu A do punktu B. Ma na celu zbudowanie „ostatecznego samochodu”, który da Ci radość z jazdy za każdym razem, kiedy siedzisz za jego kierownicą.

Harley-Davidson nie zajmuje się jedynie budowaniem motocykli, na których można polegać. Celem firmy jest spełnianie marzeń jej klientów dzięki doświadczeniu jazdy motocyklem. Jeśli ma to oznaczać wykroczenie poza charakterystyczny ryk Harleyów i umożliwienie właścicielom upiększania posiadanych przez nich maszyn pierwotną folklorystyczną sztuką, firma im w tym pomoże⁵⁹.

Identyfikowanie i spełnianie nierozpoznanych dotąd pragnień najważniejszych klientów sprawiają, że organizacja z przeciętnej staje się wybitną.

Praktyka nr 3. Wybierz za cel najprostszą rzecz, która doprowadzi do satysfakcji klientów

Jednym ze sposobów na usatysfakcjonowanie klientów jest obranie za cel najprostszej rzeczy, która jest w stanie ich zadowolić i następnie ulepszanie jej jakości wraz z upływem

⁵⁶Zobacz dyskusję na temat modelu Kano w: P. Scholtes, *The Leader's Handbook: A Guide to Inspiring Your People and Managing the Daily Work Flow*, McGraw-Hill, New York 1997. Zobacz również *Kano Model*, http://en.wikipedia.org/wiki/Kano_model.

⁵⁷C. Conley, *Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow*, Jossey-Bass, San Francisco 2007, s. 144.

⁵⁸Ibid.

⁵⁹C. Conley, *Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow*, Jossey-Bass, San Francisco 2007.

czasu w sposób iteracyjny. Organizacja tworzy tę jedną rzecz, której klient naprawdę sobie życzy, i dodaje inne elementy później, wraz ze zdobywanym doświadczeniem.

iPod i iPhone odniosły początkowo sukces nie dlatego, że były lepsze od odtwarzaczy MP3 lub telefonów, ale dlatego, że spełniały potrzeby szczególnej grupy klientów: młodych ludzi, którzy chcieli mieć fajne urządzenia. Ulepszenia nastąpiły później.

W przeciwieństwie do tego, pilot odtwarzacza DVD w moim domu nie prowadzi do mojego zadowolenia. Ma wiele funkcji i jestem pewien, że wszystkie perfekcyjnie działają — musiałbym tylko spędzić wystarczająco dużo czasu, czytając instrukcję użytkownika i ucząc się ich obsługi. Kilka prostych funkcji, jakich zazwyczaj potrzebuję, zostało pogrzebanych w gąszczu wielu innych opcji, których mógłbym potrzebować, ale zapewne nigdy nie będę. Nie jestem zadowolony.

Praktyka nr 4. Zbadaj prawdziwość twierdzenia „mniej czasem znaczy więcej” w kontekście satysfakcji swoich klientów

Słuchanie klientów jest koniecznością. Jednak może również doprowadzić do napędzanej przez nich spirali śmierci. Wraz ze wzrostem liczby ich żądań rośnie liczba funkcji produktu, przez co może on stać się nielubiany albo nawet przestać nadawać się do użytku.

Subiektywna jakość jest więc odmienna od obiektywnej. Obiektywnie rzecz biorąc, mój pilot do odtwarzacza DVD może być lepszy: ma więcej funkcji niż prostsza wersja, która precyzyjniej spełniała moje potrzeby. Ale subiektywnie patrząc, nie jest lepszy, zaś na rynku liczy się właśnie subiektywna jakość.

Praktyka nr 5. Zbadaj więcej możliwości

Zazwyczaj istnieje o wiele więcej sposobów osiągnięcia satysfakcji klientów, niż jest to obecnie praktykowane przez organizacje. Jak zobaczymy w rozdziale 5., jednym ze sposobów osiągania większego zadowolenia klienta jest tworzenie scenariuszy użytkowników. Wejdź w umysł klienta i zapytaj: „Co zadowoliliby tego klienta bardziej lub szybciej?”

Praktyka nr 6. Odraczaj decyzje do ostatniego możliwego momentu

Zwykle istnieje wiele sposobów osiągnięcia tego, co klient sobie życzy. Zamiast rzucać się na pierwszą lepszą rzecz, lepiej poczekać trochę dłużej, aż nieco więcej wiemy o kliencie i aspektach ekonomicznych relacji z nim, i dopiero wtedy podjąć najlepszą decyzję.

Praktyka nr 7. Unikaj podejścia mechanistycznego

Upomina się firmy, aby „poznały klienta”, co często oznacza przeprowadzenie dokładnej analizy osobistych preferencji. Jednak klienci są istotami ludzkimi, z humorami i pragnieniami, które podlegają zmianom, czasem w trakcie minuty. Przykładowo hotele mogą komputerowo śledzić, co klient zamawia, i zaskoczyć go przy następnej wizycie, wyprzedzając jego życzenia, aby dowiedzieć się, że klient chce teraz czegoś całkowicie odmiennego⁶⁰.

⁶⁰ P. O’Connell, *Taking the Measure of Mood*, „Harvard Business Review”, marzec 2006.

Praktyka nr 8. Skoncentruj się na ludziach, a nie na rzeczach

Ruch propagujący adaptacyjne metody budowy oprogramowania (*agile*) znacząco przyczynił się do naszego zrozumienia zarządzania radykalnego. Jednak jednym z mniej rozwiniętych obszarów tej koncepcji jest określenie celu.

Manifest Agile z 2001 roku deklaruje, że produkcja „działającego oprogramowania” lub „oprogramowania potencjalnie nadającego się do sprzedaży” jest podstawową miarą postępu. Mniejszą wagę przykłada się do raportów i wykresów niż do rzeczy najważniejszej: działającego oprogramowania. To podejście przyczyniło się do zwiększonej przejrzystości w zakresie śledzenia postępów w tworzeniu oprogramowania. Jednakże koncentracja na „działającym oprogramowaniu” kładzie nacisk na rzeczy, a nie ludzi, dla których to oprogramowanie jest produkowane. Skupienie się na produkowaniu rzeczy zwiększa ryzyko ześlizgnięcia się z powrotem do świata hierarchicznej biurokracji, ponieważ to ona jest logicznym układem organizacji w przypadku celu koncentrującego się na rzeczach.

Praktyka nr 9. Daj ludziom wykonującym pracę dokładny obraz klientów, dla których ta praca jest wykonywana

Zespół jest w stanie ocenić, czy i do jakiego stopnia klient jest usatysfakcjonowany jego pracą. Kadra zarządzająca gwarantuje, że mamy dostęp do klienta lub jego przedstawiciela, któremu umożliwiona jest przekazywanie informacji zwrotnej na temat wszystkiego, co jest dostarczane pod koniec każdej transakcji.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

RADYKALNE ROZWIĄZANIA W BURZLIWYCH CZASACH

Tradycyjne techniki i praktyki zarządzania odchodzą do lamusa. W świecie gwałtownych przemian, gdzie technologie, kadra zarządzająca czy warunki społeczno-gospodarcze zmieniają się z tygodnia na tydzień, żadna firma, która nadal chce się rozwijać, nie może pozwolić sobie na bezczynne czekanie i liczenie, że jakoś to będzie. Nadszedł czas na wdrożenie zarządzania radykalnego, które obejmie wszystkie kluczowe aspekty działalności firmy.

Ten poradnik został stworzony dla wszystkich menedżerów i liderów, którzy nie boją się zdecydowanych rozwiązań i szukają nowych, skutecznych oraz dopasowanych do realnej sytuacji metod zarządzania. Pomaga wdrożyć całkowicie nowy sposób organizacji pracy, oparty na działalności zespołów, śledzeniu ewoluujących zachowań klientów czy reorganizacji kanałów komunikacyjnych. Prowadzi do zbudowania bardziej wydajnego środowiska pracy. Zasady zawarte w tej książce zwiększają potencjał ludzi i prowadzą do podwyższonej efektywności, nieustających innowacji, głębokiego zadowolenia z pracy i bardzo dużego poziomu satysfakcji klienta. To książka o przejęciu kontroli nad życiem i radości z nadzwyczajnych osiągnięć.

ZACZNIJ OD SIĘDMIU ZASAD ZARZĄDZANIA RADYKALNEGO:

- Skoncentruj się na zadowoleniu klienta.
- Wykorzystuj w pracy samoorganizujące się zespoły.
- Dopasuj działalność firmy do schematów zachowań klienta.
- Zapewnij wartość podczas przeprowadzania każdej transakcji z klientem.
- Dostarczaj pełną informację o wszelkich przeszkodach na drodze do poprawy.
- Stwórz środowisko, w którym zespół będzie dążył do samodoskonalenia.
- Komunikuj się w sposób interaktywny, opowiadając historie, zadając pytania i prowadząc konwersacje.

STEPHEN DENNING studiował prawo i psychologię na Uniwersytecie w Sydney w Australii. Następnie ukończył studia podyplomowe na Oksfordzie. Denning jest konsultantem współpracującym z organizacjami w Stanach Zjednoczonych, Europie, Azji i Australii. W kręgu jego zainteresowań znajdują się kwestie związane z zarządzaniem, byciem liderem, innowacjami oraz narracją w biznesie. W latach 1969 – 2000 pracował w Banku Światowym, gdzie obejmował różne stanowiska, w tym dyrektora programowego ds. zarządzania wiedzą (1996 – 2000). W roku 2000 instytut Teleos nazwał go jednym z najbardziej podziwianych liderów wiedzy na świecie, a w roku 2003 Denning znalazł się w światowej setce guru biznesu. Na jego stronie internetowej (www.stevedenning.com) znajduje się obszerny zbiór materiałów na temat zarządzania radykalnego, bycia liderem, innowacji, zarządzania wiedzą oraz narracji w biznesie.

książki **klasy**business

Nr katalogowy: 7502



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

one
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

• <http://onepress.pl/promocje>

Książki najchętniej czytane:

• <http://onepress.pl/bestsellery>

Zamów informacje o nowościach:

• <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA

ul. Kościuski 1c, 44-100 Gliwice

tel.: 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

<http://onepress.pl>

Cena 49,00 zł

ISBN 978-83-246-3420-0



9 788324 634200