

DZIESIĘĆ PRZYKAZAŃ W BIZNESIE

Lekcje porażek największych liderów

DONALD R. KEOUGH

ISBN: 978-83-7746-117-4
format 136/210, oprawa miękka
liczba stron: 192
cena: 29,90 zł



Dziesięć przykazań w biznesie to lekka i humorystyczna książka, która ma być ostrzeżeniem dla każdego lidera. Tę swoistą biblię napisał szanowany i podziwiany biznesmen i doradca, z którego słowami liczą się szerokie kręgi wybitnych ludzi. Wiele autorytetów chętnie dzieli się swoimi radami, jak odnieść sukces w biznesie. Jednak żaden z nich nie może dać gwarancji, gdyż nie ma prostej instrukcji, która zapewni sukces. Tego samego nie można jednak powiedzieć o porażce. Porażkę ponieść łatwo. Istnieje dziesięć podstawowych błędów, ciągle popełnianych przez firmy i osoby. Ponieważ dają one całkowitą gwarancję porażki, powinny zostać wyryte w kamieniu.

W ciągu całego swojego życia zawodowego nigdy nie byłem w stanie opracować zbioru reguł na gwarantowany sukces w jakiegokolwiek dziedzinie, nie mówiąc już o tak dynamicznej i zmiennej sferze, jaką jest biznes. Jednak mogę spokojnie opowiedzieć o tym, co robić, aby ponieść porażkę. Zapewniam, że każdy, kto zastosuje moje rady, z pewnością będzie wybitnym nieudacznikiem.

Don ma zdolność upraszczania drogi, szybkiego przedzierania się przez biurokratyczną mgłę. Jego zasada brzmi: Ma być prosto. To również moja zasada.

– z przedmowy Warrena Buffetta

O AUTORZE

Donald R. Keough, osiemdziesiąt jeden lat, jest przewodniczącym rady dyrektorów w firmie Allen & Company, zajmującej się bankowością inwestycyjną. Piastował stanowisko prezesa, dyrektora zarządzającego i członka rady nadzorczej w koncernie Coca-Cola w latach 1981–1993. W roku 2004 został ponownie wybrany na członka rady. Był członkiem wielu rad nadzorczych w takich firmach i instytucjach, jak Berkshire Hathaway, McDonald's, The Washington Post Company, Home Depot, H.J. Heinz Company, Uniwersytet Notre Dame.

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Przedmowa | 7 |
| Wstęp | 11 |
| Przykazanie pierwsze — na czele listy | |
| Nie podejmuj ryzyka | 21 |
| Przykazanie drugie | |
| Bądź nieelastyczny | 33 |
| Przykazanie trzecie | |
| Izoluj się | 53 |
| Przykazanie czwarte | |
| Uwierz, że jesteś nieomylny | 65 |
| Przykazanie piąte | |
| Nie graj czysto | 73 |
| Przykazanie szóste | |
| Nie myśl zbyt długo | 89 |
| Przykazanie siódme | |
| Zawierz całkowicie ekspertom i zewnętrznym konsultantom | 105 |
| Przykazanie ósme | |
| Pokochaj biurokrację | 121 |
| Przykazanie dziewiąte | |
| Wysyłaj sprzeczne sygnały | 139 |
| Przykazanie dziesiąte | |
| Obawiaj się przyszłości | 157 |
| Przykazanie jedenaste | |
| Strać pasję do pracy, do życia | 177 |
| Podziękowania | 189 |

Przykazanie pierwsze
– na czele listy

Nie podejmuj ryzyka

Człowiek zbyt ostrożny niewiele osiągnie.
Friedrich Schiller

Historia cywilizacji pokazuje, że przeważająca część rodzaju ludzkiego stroni od ryzyka, jeśli tylko może sobie na to pozwolić. Ludy pierwotne, parające się zbieractwem i łowiectwem, zmuszone były przemierzać bezkresne obszary, a ich życie na pewno nie należało do bezpiecznych. Jednak wraz z nadejściem neolitycznej rewolucji rolniczej, która pozwoliła ludziom osiąść na miejscu, większość porzuciła dotychczasową ryzykowną egzystencję. Po jakimś czasie wszyscy wiedli życie podobne do życia rodziców i dziadków; nie próbowali oddalać się od swojej osady. Mieli swoje powody. Przecież otaczał ich groźny i nieznan świat. Wystarczy spojrzeć na stare mapy, z mnóstwem obszarów oznaczonych jako *terra incognita*, czyli „ziemia nieznaną”. Niektóre opatrzone były dodatkowymi, jeszcze groźniej brzmiącymi uwagami, na przykład „Tu są smoki”. Któż o zdrowych zmysłach zapuszczałby się w te rejony? Oczywiście, znalazło się kilku śmiałków. Reszta wołała zostać w domu. Przecież tak wiele rzeczy mogło się przytrafić podróżnikom i na pewno nie było to nic przyjemnego.

Nawet w dzisiejszych czasach ludzie w pewnych rejonach Afryki, Bliskiego Wschodu i południowo-wschodniej Azji nadal są wierni mottu, które brzmi: „Róbmy tak, jak zawsze robiliśmy, bo to sprawdzony sposób”. Nieprzerwany cykl naśladowania poprzedniej generacji można często zaobserwować u społeczności żyjących w skrajnej biedzie.

Ameryka, dla kontrastu, zawsze była mekką ludzi podejmujących ryzyko. Kolumb, pierwsza osada angielskich kolonistów w Jamestown, Drugi Kongres Kontynentalny, Deklaracja Niepodległości Thomasa Jeffersona. Historia tego kraju pełna jest przykładów wielce ryzykownych

przedsięwzięć. Amerykanie to potomkowie twardych i odpornych ryzykantów, którzy postawili wszystko, nawet swoje życie, na jedną kartę i zdołali pokonać najdotkliwsze przeciwności losu. Hector St. John de Crevecoeur napisał w roku 1782: „Tutaj obywatele wielu krajów stapiają się w nowy naród, którego potomkowie pewnego dnia zmienią świat... Amerykanin to nowy człowiek”.

Mój pradziadek, Michael Keough, miał zaledwie osiemnaście lat, gdy w roku 1848 opuścił Irlandię i podjął ryzyko przemierzenia Atlantyku, zwanego wówczas „czarą gorzkich łez”. Warunki na statkach płynących do Ameryki były przerażające. Ludzie tłoczyli się na pokładzie, wszędzie biegały szczury, panował brud i choroby, a bezwzględni kapitanowie niezbyt przejmowali się powierzonym im „dobytkiem”. W trasie ciała wyrzucano za burtę lub pozbywano się ich zaraz po przybiciu do pierwszego lepszego brzegu. Na wyspie Grosse Ile w Kanadzie pochowano tysiące irlandzkich imigrantów w nieoznaczonych mogiłach. W gorszych warunkach do brzegów Ameryki przybili jedynie afrykańscy niewolnicy.

Ci, którym się poszczęściło i dotarli do Ameryki żywi, szybko zrozumieli, że ich Ziemia Obiecana to kraj ciężkiej pracy od rana do wieczora. Jediną pracą, jaką mógł dostać mój pradziadek, była szesnastogodzinna harówka w kamieniołomie Pittsfield, w stanie Massachusetts. Gorsza była jedynie praca w więzieniu. Ale choć ciężka, dawała pradziadkowi pewne poczucie bezpieczeństwa i dzięki niej miał co włożyć do garnka. Ponieważ wkrótce się ożenił i urodziły mu się dzieci, byłoby zrozumiałe, gdyby chciał osiedlić się na stałe w Pittsfield.

Łatwo zrozumieć taką postawę. Jeśli uda nam się coś osiągnąć, nawet coś bardzo małego, zaczynamy marzyć

o bezpieczeństwie i stabilizacji. Taka jest ludzka natura. Myślmy sobie: „Mam już coś. Po co dalej ryzykować? Kto wie, co czai się po drugiej stronie góry? Lepiej nie sprawdzać!”.

Myślę, że mój pradziadek słyszał takie podszepty we własnej głowie. Pewnie przyjaciele radzili mu podobnie. „Zostań tutaj. Posada w kamieniołomie nie jest taka zła. Wielu ludzi nie ma nawet tego!” Lecz mój pradziadek postąpił inaczej. Porzucił rujnąjącą zdrowie, lecz pewną, pracę i wyruszył w drogę przez prerię, w wozie ciągniętym przez woły. Dotarł do odległej krainy zwanej Iowa. Cieszę się, że to zrobił.

Jego syn, a mój dziadek, John, kontynuował pracę ojca i powiększał gospodarstwo rolne. Kładł na szali wszystko, co miał. Każdego roku ryzykował, gdyż zbiory mogły zostać zniszczone przez zamiecie, burze piaskowe lub plagę szarańczy. Pamiętam opowieści o dziadku. W okolicy było tak mało drzew, że raz w tygodniu musiał prowadzić konie nad rzekę Rock River, odległą o ponad trzydzieści kilometrów, gdzie mógł ściąć drewno na opał. Pewnego dnia odciął sobie siekierą palec u stopy. Spokojnie przyłożył palec na miejsce i zawinął jutą, a następnie skończył pracę. Palec, stopa i dziadek mieli się dobrze – bez antybiotyków, warto dodać.

Mieszkańcy Ameryki mają szczególny zestaw genów. Większość z nich to potomkowie niezwykłych ludzi, którzy zdecydowali się wejść na statek płynący w nieznaną, podczas gdy reszta wolała pozostać na Starym Kontynencie. Ci, którym udało się przebyć Atlantyk lub Pacyfik (albo góry, prerie, pustynie) w nagrodę otrzymali życie w trudzie i znoju, pracując na farmach, w fabrykach i kopalniach, przy budowie linii kolejowych. W roku 1900

amerykańskie rodziny wydawały znacznie więcej na pogrzeby niż na leki. Mimo to nowy naród zdołał przetrwać.

W porównaniu z przeciwnościami losu, z jakimi musieli zmierzyć się pierwsi osadnicy na Dzikim Zachodzie, każdy dzień w biurze, nawet ten najgorszy, to bułka z masłem. Mimo to kusci nas, aby już nie podejmować ryzyka, gdyż nasze życie staje się coraz łatwiejsze, coraz bardziej dostatnie i wygodne. Takie myślenie jest jak wirus, który atakuje ludzi odnoszących sukces. Z wiekiem stajemy się coraz mniej odporni na to wstrętne choróbsko. I nie mam tu na myśli sześćdziesięciolatek. Choroba może cię dopaść, gdy skończysz czterdzieści lat. Mówisz sobie: „Całe życie ciężko harowałem... martwiłem się, nie spałem. Niech teraz ktoś inny nie śpi po nocach. Ja jestem zadowolony z tego, co mam”.

Wielu twierdzi, że najtrudniejszą i najbardziej ryzykowną decyzję podejmuje początkujący przedsiębiorca, który zastawia dom i cały swój dobytek, aby rozpocząć coś nowego. Może to być innowacyjny pomysł na produkt lub usługę, a nawet pionierska branża w przemyśle. Cztery z pięciu nowo powstałych firm upada. Większość nowych produktów nigdy nie wychodzi poza fazę testów, a jeśli uda im się wejść na rynek, ich szanse powodzenia wynoszą 1 do 13. Według szacunków, po pięciu latach tylko połowa firm nadal działa, a wiele z nich przynosi straty. Na starcie nie jest łatwo, to pewne.

Jednak nadal twierdzą, że równie trudno, jeśli nie trudniej, jest podejmować ryzyko w chwili, gdy odnosimy sukcesy i mamy stabilną pozycję. Niełatwo nadstawić karku, gdy wierzymy, że ryzykowne posunięcia nie są nam potrzebne. W dzisiejszych czasach coraz więcej czasu i wysiłku poświęcamy ocenie ryzyka w jego różnych przejawach.

Obliczamy prawdopodobieństwo poniesienia strat, naruszenia zasad i przepisów korporacyjnych. Przyznaję, że nie jestem ekspertem w tej dziedzinie. Z moich doświadczeń wynika, że warunkiem niezbędnym, aby rozważyć podjęcie ryzyka, jest uczucie, że mogłoby być lepiej. To rodzaj niepokoju, że przyszłość może nie wyglądać tak różowo, jak zakładamy, to męczące wrażenie, że przeoczymy życiową szansę. Za każdym razem, gdy w Coca-Coli wszystko szło jak po maśle, zaczynałem odczuwać nieokreślony lęk. Świetnie oddaje to rosyjskie powiedzenie: „Nie jest za dobrze, gdy wszystko układa się zbyt dobrze”.

Jestem pewien, że działałem na nerwy wielu osobom, gdy regularnie wpadałem w ten nastrój. Krążyłem wtedy po firmie i pytałem: „Czemu wszystko idzie tak gładko? Czy teraz nie powinniśmy zająć się jakimś problemem, aby nie martwić się nim w przyszłości?”.

Świat należy do niezadowolonych
Oscar Wilde

Robert Woodruff, prawdziwy twórca potęgi Coca-Coli, uwielbiał ten cytat z Oscara Wilde’a i często go powtarzał.

Coca-Cola powstała w roku 1886. Po latach sukcesów, w roku 1930, Woodruff był nadal niezadowolony. Pragnął skonsolidować dopiero raczkujące i dosyć chaotyczne działania handlowe poza krajem i dokonać ekspansji na rynkach zagranicznych. Oczywiście, rada nadzorcza uważała, że to nie jest dobry moment. Przecież rok wcześniej załamała się giełda, nadchodził wielki kryzys. Nad światem wisiało już, dość jeszcze mgliste, widmo

wojny – Niemcy, Japonia i Włochy przywdziewały zbroje. Jedyną pewną rzeczą był całkowity brak pewności.

Co więc zrobił Woodruff? Dziś przetarlibyśmy oczy ze zdumienia. To były jednak czasy przed powstaniem Komisji Papierów Wartościowych i Giełd, a Woodruff podjął ogromne ryzyko osobiste. Pojechał do Nowego Jorku i założył odrębną firmę, Coca-Cola Export Corporation. W ten sposób ominął potrzebę zatwierdzenia pomysłu przez radę nadzorczą⁴. Nie wyobrażam sobie Coca-Coli dzisiaj, gdyby ten odważny człowiek nie podjął tak ryzykownego kroku. Z pewnością firma nie byłaby obecna w ponad dwustu krajach.

Coca-Cola Export Corporation pozostawała niezależna aż do roku 1973. Przez czterdzieści trzy lata dyrektorzy zajmujący się handlem krajowym rzadko współpracowali z dyrektorami firmy eksportowej. Woodruff wysłał wybranych ludzi na zagraniczne placówki, informując ich, że chce się z nimi widzieć dopiero, gdy będą mieli pomysł, jak rozwinąć działalność w danym kraju. W owych czasach komunikacja międzynarodowa była zawodna i wolna, więc współpraca opierała bardziej na zaufaniu niż na wymianie informacji. Działania Coca-Coli były bezprecedensowe, a stworzony w ten sposób system zarządzania międzynarodowego stosowano przez kolejne lata.

W 1964 roku pojechałem do Japonii, gdzie spotkałem człowieka, wybranego przez Woodruffa, aby założył tam oddział firmy. Dobrze pamiętam, jak zerkał na

⁴ W organizacjach anglosaskich funkcjonuje struktura jednofilarowa. Oznacza to, że rada skupia w sobie funkcję zarówno zarządczą jak i nadzorczą. W związku z tym dyrektor zarządzający lub finansowy musi konsultować wszystkie swoje decyzje z radą i od niej otrzymać zgodę – *przyjp. tłum.*

Zachęcamy do lektury!