

IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

FIRMA JAK KAMORRA. 11 STRATEGICZNYCH ZASAD MAFII W LEGALNYM BIZNESIE

Autor: Rafał Szczepanik, Adam Pasternak
ISBN: 978-83-246-1896-5



Sensacja, strategia, przestępstwa, pieniądze

- Dlaczego sycylijska mafia ma dwa razy większe przychody niż włoski Fiat?
- Jak bossowie mafii podchodzą do produktu, rynku i konkurencji?
- Czemu niektórzy potrafią stworzyć potężny i zyskowny biznes, a inni co miesiąc martwią się, czy starczy im na wypłaty?
- Czego potrzebują klienci Twojej organizacji?
- Na jaką politykę personalną postawisz, będąc bossem?

Jak rozumiesz słowo „mafia”? Czy myślisz o niej jak o zorganizowanej grupie przestępczej? A może przed oczami masz bohaterów „Ojca chrzestnego”? Daj się porwać wartkiej fabularnej akcji powieści mafijnej osadzonej w realiach Europy Środkowej początku XXI wieku, by poznać zasady rządzące współczesnym biznesem. Przeczytaj o tworzeniu skutecznej strategii, motywowaniu podwładnych, elastycznym prowadzeniu interesów, obracaniu pieniędzmi. Oraz o tym, jak zarabiać w niesprzyjających warunkach, gdy prawo jest niejasne, śmiertelnie groźna konkurencja zagląda Ci przez ramię, a klienci stawiają coraz wyższe wymagania.

Co taka powieść może mieć wspólnego z poradnikiem biznesowym? Więcej, niż przypuszczasz! Celem istnienia każdej firmy i każdej organizacji przestępczej jest zysk. I – jak każde przedsiębiorstwo – mafia bez przerwy się zmienia, żeby wykorzystać nowe możliwości. Tu nie ma miejsca na emocje i sentymenty – liczy się jedynie realizacja strategicznych celów i rachunek ekonomiczny. Grupy prowadzą działania na wielu polach, są bardzo elastyczne i potrafią się szybko oraz płynnie przebranżowić. Na podstawie ich kodeksu można wyróżnić 11 uniwersalnych praw strategii i rynku, obowiązujących w każdym biznesie – legalnym i działającym poza prawem:

1. Stworzenie skutecznego modelu biznesowego.
2. Koncentracja na podstawowym obszarze swojego biznesu.
3. Nastawienie na ciągłe uczenie się o potrzebach klientów.
4. Uczynienie z aktywnej sprzedaży jednej z kluczowych funkcji w firmie.
5. Twórcze podejście do produktu, rynku i konkurencji.
6. Sprawiedliwa polityka personalna.
7. Efektywność operacyjna i wdrożeniowa.
8. Likwidacja zbędnych procesów i kosztów.
9. Uporządkowanie i uproszczenie struktury organizacyjnej oraz decyzyjnej.
10. Minimalizacja kosztów stałych na rzecz zmiennych.
11. Inwestycje oparte na racjonalnej analizie.

To nie jest książka o tym, jak prowadzić przestępczy biznes.

To powieść o budowaniu organizacji, która stanie się zyskownym liderem rynku

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

Spis treści

CZĘŚĆ 1.

JAK PRZEKSZTAŁCIĆ OSIEDLOWY GANG W EUROPEJSKĄ MAFIĘ... **11**

Wstęp	13
Fakty	17
Rozdział 1.	21
Rozdział 2.	37
Rozdział 3.	51
Rozdział 4.	65
Rozdział 5.	81
Rozdział 6.	93
Rozdział 7.	107
Rozdział 8.	123
Rozdział 9.	135
Rozdział 10.	145
Epilog	161

CZĘŚĆ 2.

11 FILARÓW SKUTECZNEJ STRATEGII 165

Kategoria 1.: sposób funkcjonowania 167

Kategoria 2.: rynek i klienci 168

Kategoria 3.: organizacja i ludzie 169

Kategoria 4.: pieniądze 171

Skuteczny model biznesowy 173

Przykład firmy, która stosuje ten filar
— w czym wyraża się ten filar: w jakich
elementach strategii, w jakich działaniach 174

Korzyści i przewagi rynkowe firmy
opierającej swoją strategię na tym filarze 175

Możliwe konsekwencje zignorowania tego filaru 176

Wyjątki od reguły: kiedy ten filar nie jest
potrzebny, a może być nawet szkodliwy? 177

Główne etapy tworzenia tego filaru 178

Pułapki i trudności podczas budowy tego filaru 180

Koncentracja na podstawowym
obszarze swojego biznesu 183

Przykład firmy, która stosuje ten filar
— w czym wyraża się ten filar: w jakich
elementach strategii, w jakich działaniach 184

Korzyści i przewagi rynkowe firmy
opierającej swoją strategię na tym filarze 185

Możliwe konsekwencje zignorowania tego filaru 186

Wyjątki od reguły: kiedy ten filar nie jest
potrzebny, a może być nawet szkodliwy? 187

Główne etapy tworzenia tego filaru 188

Pułapki i trudności podczas budowy tego filaru 189

Nastawienie na ciągle uczenie się potrzeb klientów 191

Przykład firmy, która stosuje ten filar
— w czym wyraża się ten filar: w jakich
elementach strategii, w jakich działaniach 192

*Korzyści i przewagi rynkowe firmy opierającej
swoją strategię na tym filarze 193*

Możliwe konsekwencje zignorowania tego filaru 194

*Wyjątki od reguły: kiedy ten filar nie jest
potrzebny, a może być nawet szkodliwy? 195*

Główne etapy tworzenia tego filaru 196

*Pułapki i trudności podczas budowy
tego filaru 198*

**Uczynienie z aktywnej „wychodzącej” sprzedaży
jednej z najbardziej kluczowych funkcji w firmie 201**

Przykład firmy, która stosuje ten filar
— w czym wyraża się ten filar: w jakich
elementach strategii, w jakich działaniach 202

*Korzyści i przewagi rynkowe firmy
opierającej swoją strategię na tym filarze 203*

Możliwe konsekwencje zignorowania tego filaru 204

*Wyjątki od reguły: kiedy ten filar nie jest
potrzebny, a może być nawet szkodliwy? 204*

Główne etapy tworzenia tego filaru 205

Pułapki i trudności podczas budowy tego filaru 207

Twórcze podejście do produktu, rynku i konkurencji 209

Przykład firmy, która stosuje ten filar
— w czym wyraża się ten filar: w jakich
elementach strategii, w jakich działaniach 210

*Korzyści i przewagi rynkowe firmy opierającej
swoją strategię na tym filarze 211*

Możliwe konsekwencje zignorowania tego filaru 212

*Wyjątki od reguły: kiedy ten filar nie jest
potrzebny, a może być nawet szkodliwy? 213*

Główne etapy tworzenia tego filaru 214

Pułapki i trudności podczas budowy tego filaru 216

Polityka personalna 219

Przykład firmy, która stosuje ten filar
— w czym wyraża się ten filar: w jakich
elementach strategii, w jakich działaniach 220

*Korzyści i przewagi rynkowe firmy opierającej
swoją strategię na tym filarze* 221

Możliwe konsekwencje zignorowania tego filaru 222

*Wyjątki od reguły: kiedy ten filar nie jest
potrzebny, a może być nawet szkodliwy?* 224

Główne etapy tworzenia tego filaru 224

Pułapki i trudności podczas budowy tego filaru 226

Efektywność operacyjna i wdrożeniowa 229

Przykład firmy, która stosuje ten filar
— w czym wyraża się ten filar: w jakich
elementach strategii, w jakich działaniach 230

*Korzyści i przewagi rynkowe firmy opierającej
swoją strategię na tym filarze* 231

Możliwe konsekwencje zignorowania tego filaru 232

*Wyjątki od reguły: kiedy ten filar nie jest
potrzebny, a może być nawet szkodliwy?* 233

Główne etapy tworzenia tego filaru 234

Pułapki i trudności podczas budowy tego filaru 236

Maksymalnie odchudzona organizacja, likwidacja zbędnych procesów i kosztów 239

Przykład firmy, która stosuje ten filar
— w czym wyraża się ten filar: w jakich
elementach strategii, w jakich działaniach 241

*Korzyści i przewagi rynkowe firmy opierającej
swoją strategię na tym filarze* 242

Możliwe konsekwencje zignorowania tego filaru 243

<i>Wyjątki od reguły: kiedy ten filar nie jest potrzebny, a może być nawet szkodliwy?</i>	244
<i>Główne etapy tworzenia tego filaru</i>	245
<i>Pułapki i trudności podczas budowy tego filaru</i>	246
Uporządkowana i prosta struktura organizacyjna i decyzyjna	249
<i>Przykład firmy, która stosuje ten filar</i> <i>— w czym wyraża się ten filar: w jakich elementach strategii, w jakich działaniach</i>	250
<i>Korzyści i przewagi rynkowe firmy opierającej swoją strategię na tym filarze</i>	252
<i>Możliwe konsekwencje zignorowania tego filaru</i>	254
<i>Wyjątki od reguły: kiedy ten filar nie jest potrzebny, a może być nawet szkodliwy?</i>	255
<i>Główne etapy tworzenia tego filaru</i>	256
<i>Pułapki i trudności podczas budowy tego filaru</i>	257
Minimalizacja kosztów stałych na rzecz zmiennych	259
<i>Przykład firmy, która stosuje ten filar</i> <i>— w czym wyraża się ten filar: w jakich elementach strategii, w jakich działaniach</i>	260
<i>Korzyści i przewagi rynkowe firmy opierającej swoją strategię na tym filarze</i>	261
<i>Możliwe konsekwencje zignorowania tego filaru</i>	262
<i>Wyjątki od reguły: kiedy ten filar nie jest potrzebny, a może być nawet szkodliwy?</i>	263
<i>Główne etapy tworzenia tego filaru</i>	264
<i>Pułapki i trudności podczas budowy tego filaru</i>	266
Inwestycje oparte na racjonalnej analizie	269
<i>Przykład firmy, która stosuje ten filar</i> <i>— w czym wyraża się ten filar: w jakich elementach strategii, w jakich działaniach</i>	270
<i>Korzyści i przewagi rynkowe firmy opierającej swoją strategię na tym filarze</i>	271

Możliwe konsekwencje zignorowania tego filaru **272**

Wyjątki od reguły: kiedy ten filar nie jest potrzebny, a może być nawet szkodliwy? **273**

Główne etapy tworzenia tego filaru **275**

Pułapki i trudności podczas budowy tego filaru **277**

CZĘŚĆ 3.

WDRAŻANIE NOWEJ STRATEGII **279**

Budowanie zespołu osób
wdrażających nową strategię **281**

Etap I: Określenie profilu lidera **283**

Etap II: ocena kandydatów **288**

Integracja zespołu **291**

*Podział na grupy zadaniowe i ustalenie
zasad współpracy* **293**

Kampania informacyjna adresowana do załogi **295**

Angażowanie w zmianę strategii całej załogi firmy **297**

Po pierwsze, zmiany wprowadzają ludzie **298**

Po drugie, zacznij od zarządu **299**

Po trzecie, zaangażuj sprzątaczkę **299**

Po czwarte, zbuduj mapę zmian **300**

Po piąte, nie zapomnij o motywacji **300**

Po szóste, podziel się wiedzą **301**

Po siódme, oceń kulturę organizacyjną **301**

Po ósme, wprowadzaj zmiany stopniowo **302**

Po dziewiąte, przygotuj się na niespodzianki **302**

Po dziesiąte, traktuj pracowników indywidualnie **303**

Trudności we wdrażaniu strategii **305**

Zmiana strategii — studium przypadku **310**

Rozdział 1.

T*rzy miesiące wcześniej...*

— Chyba pani żartuje?!? — Ryszard Nowicki niemal krzyknął, gdy usłyszał tę propozycję. — Ja mam zostać...

— Ciszej! — syknęła Monika Lesiak, rozglądając się po kawiarni. Kilka osób odwróciło głowy w stronę ich stolika. Na szczęście wzbudzona nagle ciekawość nie trwała długo.

— Czy pani wie, co mi proponuje? — spytał ostrym, ale już znacznie cichszym głosem mężczyzna. — Od kiedy to agencja wysługuje się amatorami?

Młoda funkcjonariuszka Agencji Ochrony Narodowej, niejawnej komórki kontrwywiadu, spodziewała się, że to nie będzie łatwa rozmowa. Okoliczności nie były przecież normalne. Jej zadaniem było namówienie zwykłego obywatela, cywila, by na rok stał się podwójnym agentem. Wysoko postawionym mafiozo, a jednocześnie współpracownikiem kontrwywiadu. Choć z drugiej strony, określenie „zwykły obywatel” do Nowickiego nijak nie pasowało.

— Pan nie jest amatorem — powiedziała, akcentując ostatnie słowo.

— To, że byłem kiedyś porwany, nie czyni ze mnie zawodowca.

— Ale to, jak się pan zachowywał w tej sytuacji, już czyni. Przypominam, że był pan porwany dwukrotnie i za każdym razem zachował się jak rasowy komandos.

— I dlatego wygrałem casting na współczesnego Wallenroda?

Agentka musiała w duchu przyznać, że tak właśnie było. Nieprzypadkowo wybrała właśnie Nowickiego. Przede wszystkim, zawsze okazywał się uczciwy. Miał mnóstwo okazji, by zbić fortunę nielegalnymi metodami, jednak nigdy z żadnej nie skorzystał. Po drugie, miał stabilny, odporny na najtrudniejsze sytuacje charakter. Dwukrotnie porwany, ani na chwilę nie stracił zimnej krwi, co pozwoliło mu przeżyć. I wreszcie sprawność fizyczna — doświadczony wspinacz i polarnik, potrafił przetrwać w najtrudniejszych warunkach.

Jednak najważniejszy był inny argument — łatwość, z jaką Nowickiemu można było wytworzyć „historię choroby”. To było oczywiste: mafia sprawdza przeszłość każdego, kto chce robić z nią duże interesy. Nowicki wyglądał z tej perspektywy wiarygodnie. Inżynier, menedżer w dużej firmie produkującej tajny sprzęt wojskowy, z jego papierów jasno wynikało, że był zamieszany w dwie afery o charakterze szpiegowskim. Wystarczyło dołożyć w dokumentach coś, co zmieniało wydźwięk owego „bycia zamieszanym”. Jakaś wewnętrzna notatka, czyjs nigdy nie opublikowany raport. Sugestia, że w procesie był świadkiem, a nie oskarżonym, bo służby nie zdołały mu nic udowodnić — zastraszył zeznających przeciwko niemu ludzi. Kilka spreparowanych wewnętrznych dokumentów kontrwywiadu, następnie ich kontrolowany wyciek do mafii i inżynier stanie się dla przestępczego świata kandydatem na partnera w interesach. Oczywiście mafia sprawdzi go dokładniej, ale znajdzie tylko to, co będzie potwierdzało „szemraną przeszłość”.

— Będzie pan miał najlepszą ochronę, najlepszych agentów idących krok za panem — zaczęła przekonywać Monika. — O akcji będzie wiedzieć tylko kilka osób z agencji, pełna tajemnica. Zero notatek, nagrań, nic.

— I co dokładnie miałbym zrobić?

— Dotrzeć do bossów, poznać ich plany, po czym się wycofać. Resztę zrobimy my.

— Łatwo powiedzieć. Nie znam tego środowiska, nie mam pojęcia o ich slangu, sposobach działania. Po godzinie zorientuję się, że jestem amatorem.

— Nie, bo ubierzemy pana w rolę handlarza — dostawcy surowca. Nigdy nie był pan w mafii, za to handlował z obcymi wywiadami. Chciwy biznesmen, który chce zaoferować gangom swoje kontakty i towar.

— I myśli pani, że zaufają takiemu komuś?

— Nie od razu. Ale z czasem tak...

— Z czasem??? Jak długo miałbym to robić???

— Kilka miesięcy. Nie dłużej niż rok.

— Rok??? Nie ma mowy. Mam swoje życie, pracę, syna. Nie narażę go.

— Pański syn studiuje w USA. Będzie pod naszą kontrolą. Nic mu nie grozi.

— Nie, nie ma mowy. Pani Moniko, naprawdę panią lubię. Mam dług wdzięczności, dwukrotnie uratowała mi pani życie. Ale to, o co pani prosi, jest nierealne. Przykro mi, muszę odmówić.

Monika przełknęła ślinę. Został jej tylko jeden argument. Nie chciała go używać. To było nie fair. Wiedziała, że po tym, co teraz robi, powinna sama sobie napłuć w twarz. Ale z drugiej strony — musiała namówić Nowickiego. Nie знаła nikogo innego, komu mogłaby zaufać i kto nadawałby się do zadania.

— W akcji na Antarktydzie, rok temu, zginęła pana naręczona — zaczęła, mówiąc powoli, szeptem, ze wzrokiem wbitym w obrus. — Wiemy, kto zlecił ostrzelanie was. Człowiek, który jest winny śmierci Marty, jest teraz wysoko

postawionym członkiem nowojorskiej mafii, odpowiada za jej zagraniczne interesy. Ta organizacja przymierza się do interesów z chińskim gangiem komputerowym, który miałby pan obserwować. Jeśli wszystko się powiedzie, zdobędzie pan dowody, które pozwolą wsadzić tego człowieka za kratki. Do końca życia.

Kiedy skończyła, wreszcie odważyła się spojrzeć Nowickiemu w twarz. Mężczyzna patrzył na nią dziwnym wzrokiem — na wpół zaskoczonym, na wpół wściekłym. Zapewne nie mógł uwierzyć w to, co usłyszał. Wróciły dawne emocje — wspomnienie o tragedii narzeczonej nadal było żywe. Twarz inżyniera była teraz czerwona, oddech krótki i płytki. Prawdopodobnie bił się z myślami. Musiał przecież coś powiedzieć, podjąć jakąś decyzję.

Nagle wstał, odsunął krzesło i bez słowa wyszedł z kawiarni.

Vaclav Novak siedział w klasie biznes samolotu lecącego z Pragi do Warszawy. Zadowolony, że ma cały rząd foteli tylko dla siebie, sączył powoli sok pomarańczowy. Teraz miał czas, by zastanowić się nad tym, co czeka go w Polsce. Nowy teren, nowi klienci, ale i lokalna konkurencja. Jak najlepiej zrobić tu pieniądze?

Cel był prosty: wejść na rynek z dużym impetem, samemu na nowo zdefiniować reguły obowiązujące w tym biznesie i stać się numerem jeden. To już siódmy kraj, w którym Czech miał rozwinąć mafijną działalność na wielką skalę. Wszystko zaczęło się kilkanaście lat temu w Pradze. Zmiany polityczne odstawiły na boczny tor starą ekipę gangsterów, a odbiorcy tzw. kompotu zobaczyli, że mogą w tej samej cenie mieć marihuanę. Novak był wtedy młodym chłopakiem świeżo po studiach. Jego ojciec — boss niedużego wówczas

gangu — wciągnął syna, z wykształcenia ekonomistę, w przestępstwa podatkowe. Kilka lat później, gdy ojca zamordował płatny zabójca konkurencyjnej organizacji, Novak przejął interes.

Marzeniem syna było stworzenie największej w tej części Europy organizacji przestępczej. Wierzył, że rozumiejąc lokalne uwarunkowania, czując klimat postkomunistycznego kraju, może to zrobić, nim na rynku pojawią się Włosi, Chińczycy albo Amerykanie.

Młody Czech wiedział wówczas jedno: potrzebuje klarownej strategii. Przez lata obserwował, jak ojciec, prosty człowiek po podstawówce, pieniądze robi raczej pięścią niż głową. Dlatego nie potrafił przekształcić swojego ulicznego gangu w prawdziwą mafię. Vaclav chciał inaczej.

Teraz, blisko dwie dekady później, mógł powiedzieć: udało się. Dziś, lecąc do Warszawy, Novak był pewien, że stosowanie jedenastu fundamentalnych zasad, które sobie wypracował przez lata, zaprowadzi go na szczyt.

Pierwsza z nich: stwórz klarowny i zyskowny model biznesowy. Zasada najtrudniejsza i zarazem kluczowa — to od niej wszystko się zaczyna. Bez poprawnego modelu produkcja może iść pełną parą, dostawcy szukać bogatych odbiorców, a i tak zyski będą zerowe.

Novak nauczył się tego, obserwując branżę informatyczną. Jedna z firm wyprodukowała kilka lat temu znakomity program graficzny. Z jego pomocą nawet amator mógł stworzyć eleganckie logo, papier firmowy, a nawet broszurę reklamową. Wystarczyło kilka kliknięć. Ta firma zainwestowała ponad dziesięć milionów dolarów, by opracować narzędzie proste i przyjazne, a zarazem profesjonalne. Z badań wynikało, że popyt będzie spory, a konkurencja nie miała nic równie dobrego.

System wprowadzono na rynek i... nic. Niemal nikt go nie kupił. Cena okazała się za wysoka dla małych firm, które miały być głównymi odbiorcami. Jednak jej obniżenie nie wchodziło w grę. Szefowie firmy wyliczyli, że gdyby obniżyć ją do akceptowalnego przez rynek poziomu, to sprzedaż nie pokryłaby kosztów, nawet gdyby program kupili wszyscy nabywcy z grupy docelowej. Krótko mówiąc, pat: drogo nie kupi nikt, a tanio sprzedając, zbankrutujemy, nawet gdy zmonopolizujemy rynek. Co zrobić?

I wtedy pojawił się pomysł: nie sprzedawajmy programu za cenę jednostkową. Zaoferujmy go gratis, ale z kodami abonamentowymi. Niech każdy może go zainstalować na swoim komputerze, ale korzystanie z jego funkcji wymaga wykupienia — przez Internet — ważnego przez miesiąc kodu. Mała firma, planująca zmiany wizytówek czy logo, wykupi miesięczny kod, wykona projekt, ale nie będzie musiała odinstalowywać programu. W ten sposób gdy znowu za jakiś czas będzie mieć potrzeby związane z grafiką, wróci do tego samego dostawcy.

Koncepcja „abonament zamiast kupna” okazała się strzałem w dziesiątkę. Wpływy z drobnych, ale licznych płatności pozwoliły producentom oprogramowania na całkiem spore zyski. Jak się okazało, wystarczyła zmiana pierwszego z elementów modelu biznesowego — czyli strumienia przychodów. Zdefiniowanie, skąd i w jaki sposób gotówka płynie do organizacji, jest pierwszym krokiem do opracowania właściwego modelu. Nie zawsze pieniądze otrzymuje się za sprzedaż. Czasem może to być dzierżawa. Albo nawet rozdanie głównego produktu niemal za darmo, a zarabianie na jego dodatkach. Jak producent drukarek komputerowych, który sprzedaje je za sto złotych — dalece poniżej kosztu produkcji. Jednocześnie zysk generuje dzięki wysokiej cenie za toner lub tusz.

Novak w podobny sposób zredefiniował model biznesowy gangu, który przejął od ojca. Szybko nauczył się, że najwięcej zarobi na nominalnie niewielkich, ale procentowo wysokich marżach od tysięcy transakcji. Z wyliczeń wyszło mu, że zysk będzie większy niż z dużych, ale jednorazowych „akcji”. Zrezygnował więc z biznesu opartego na haraczach i wymuszeniach. Takich operacji nie mógł przeprowadzać za wiele, inaczej szybko stałby się naczelnym celem praskiej policji. A kilkanaście wymuszeń miesięcznie dawało mu mniejszy dochód niż prowizja od kilku ton sprzedanych narkotyków rocznie. Kupował tanio — bo hurtowo. Rozprowadzał drogo — bo w małych działkach, w drogich pubach i dyskotekach. Niewielki dochód na jednej działce, ale pomnożony przez setki tysięcy sztuk...

Sprytny Czech zdawał sobie jednak sprawę, że określenie, gdzie i jak pojawi się w gangu pieniądź, to dopiero pierwszy krok w tworzeniu modelu biznesowego. Teraz trzeba było pójść dalej: zdefiniować, na czym polega oferowany produkt i kto jest jego klientem. Bogaty yuppie po trzydziestce czy żyjący za grosze student? A może żaden z nich? Może klientem powinien stać się mały dzielnicowy gang, zaś organizacja Novaka będzie dla niego kimś w rodzaju hurtownika i dystrybutora? W ten sposób gangi z konkurentów staną się klientami.

Po wielu analizach Novak doszedł do wniosku, że skupi się na zmonopolizowaniu przemytu i produkcji, nie zajmując się sprzedażą. Tylko jak sprawić, żeby dealerzy chcieli kupować właśnie u niego, a nie u rosyjskiej mafii? Podpowiedzi, zupełnie przypadkiem, udzielił mu... ogrodnik. Novak był właśnie świeżo po kupnie domu. Chciał zadbać o ogród, zaprosił więc kilku projektantów. Przejrzał oferty, odbył kilka rozmów, po czym — ku własnemu zaskoczeniu —

wybrał najdroższą. Dlaczego? Przecież zaproponowana koncepcja ogrodu była niemal identyczna jak ta najtańsza. Jednak ten architekt zieleni nie mówił: „Zaprojektuję panu ogród i sprzedam panu swoją koncepcję”. On deklarował także: „Przejmę autorski nadzór nad realizacją — kupię dla pana ziemię, zainstaluję nawadnianie, posięję trawę. Wiem, że to w sumie proste i pan też potrafi to wykonać. Ale ja zrobię to tak, że przez trzy lata nie trzeba będzie plewić chwastów — daję na to gwarancję”.

Novak zrozumiał, że ten człowiek nie żyje z projektów. On robi pieniądze na gwarantowaniu pięknej zieleni. Postanowił zaoferować to samo: stworzyć swoistą firmę ochroniarską. Zatrudnić najlepszych najemników i bezpłatnie zagwarantować z ich pomocą bezpieczeństwo tym lokalnym gangom, które będą regularnie kupować od niego towar.

Wiedział już więc, jak stworzyć strumień pieniędzy, wiedział, kto będzie odbiorcą. Zdefiniował też swój produkt jako „dostawa narkotyków i bezpieczeństwo w jednym pakiecie”. To jak firma cateringowa, która żyje nie tylko z gotowania, ale przede wszystkim z dowozu obiadów do klienta. Jej oferta to nie posiłek. To wygoda — jedzenie w domu bez gotowania. Wielu klientów właśnie z tego powodu wybierze catering, nawet jeśli będzie droższy i mniej smaczny niż obiad w pobliskiej knajpie.

Czech musiał sobie odpowiedzieć na jeszcze jedno pytanie: być właścicielem całego kanału produkcji i przemytu czy tylko jego koordynatorem? Tu znowu inspiracji do przemysłu dostarczał mu biznes. Wystarczyło porównać różne sieci stacji benzynowych czy restauracji. Czy firma McDonald's jest właścicielem każdego baru tej marki? Nie. Ona tak naprawdę udziela lokalnym restauratorom licencji na prowadzenie baru pod tym logo. Żyje z opłat licencyjnych, nie ze

sprzedaży hamburgerów. Czy Nike jest właścicielem firm produkujących buty i szyjących koszulki? Skądże, jego biznes to przede wszystkim projektowanie modnej odzieży i promowanie znanego logo, pod którym dystrybuowane są produkty szyte na Dalekim Wschodzie. Nawet banki coraz częściej otwierają oddziały na zasadzie tzw. franszyzy — klient zakłada konto w placówce, o której nie wie nawet, że nie należy ona do banku.

A skoro istnieją firmy, których jedyną własnością jest logo albo kanał dystrybucji, to muszą istnieć producenci oferujący towar bez loga i marki. Wchodząc do Tesco, mogę kupić farbę ścienną i piwo marki Tesco. Chyba nikt nie sądzi, że ta sieć hipermarketów jest właścicielem fabryki lakierów i browaru? Jest odwrotnie — gdzieś istnieje browar, który produkuje piwo niemające marki. Sprzedaje je taniej, ale za to nie musi martwić się o reklamę czy dotarcie do indywidualnych konsumentów.

Novak długo zastanawiał się, jaki model własności wprowadzić w swojej szybko rosnącej organizacji mafijnej. Po wielu miesiącach eksperymentów na rynku czeskim doszedł do wniosku, że farmy produkujące marihuanę kupi jednak na własność albo stworzy od zera. Musiał przecież kontrolować twardą ręką choć jeden element łańcucha produkcji i dostaw. Skoro postanowił sprzedaż detaliczną pozostawić lokalnym gangom, chciał przynajmniej być właścicielem produkcji.

Po kilku latach Novakowi udało się stworzyć w Czechach ogólnokrajową organizację mafijną o spójnym modelu biznesu: produkcja marihuany na masową skalę — i w efekcie stosunkowo tanio — oraz hurtowa sprzedaż lokalnym dealerom. A jako „bonus” — zbrojna ochrona dla gangów, które będą kupować towar tylko od Novaka.

Kilka lat później Czech był już na tyle mocny, że postanowił powielić sprawdzony model na Węgrzech, Słowacji, w Rumuni, Bułgarii i Chorwacji. Na koniec pozostawił sobie największy i najtrudniejszy rynek regionu — Polskę.

* * *

Kaplica Denhoffów była jedną z mniej znanych części klasztoru jasnogórskiego. Przeor Pawluś wybrał ją na wieczorne spotkanie, bo było tu dyskretnie, bezpiecznie i cicho. Wieczorem, po dwudziestej trzeciej, turystów już nie było, a zakonnicy nie przychodzili tu bez pozwolenia. Można było rozmawiać spokojnie, bez ryzyka podsłuchu. A ta rozmowa musiała pozostać w tajemnicy.

— Dziękuję, że przyjechaliście — zaczął przeor, patrząc na zebranych. W ich oczach widać było silne emocje: oczekiwanie, zdziwienie, nawet strach. Każdy z nich zastanawiał się, co tu robi i dlaczego musiał nagle rzucić wszystko, by stawić się w Częstochowie.

— Wezwałem was w trybie nagłym, za co przepraszam — kontynuował zakonnik — jednak nasza sytuacja stała się nadzwyczajna...

— To rzeczywiście niezwykle, że przeor śmiał takim tonem! — przerwał zdenerwowany kardynał Strążyński. — Czy ojciec nie sądzi, że przekroczył swoje uprawnienia?!?

— Raz jeszcze przepraszam, eminencjo — przeor ukłonił się w stronę kardynała. — Powód jest jednak niezwykle i musimy zareagować.

— Mam nadzieję, że się ojciec wytłumaczy!

— Oczywiście. Właśnie się dowiedziałem, że Novak chce wkroczyć do Polski, to...

— Co??? Jak to?!? Przecież obiecał... — przerwał starszy mężczyzna siedzący na ławce. W jego głosie można było usłyszeć zaskoczenie przemieszane ze strachem.

— Właśnie! — podniósł głos ostatni z zebranych, niewysoki pięćdziesięciolatek. — Jeśli to się okaże prawdą...

— Pozwolicie, że przedstawię wam aktualny stan rzeczy — kontynuował przerwany wątek przeor. — Z wiarygodnego źródła wiem, że Novak chce rozpocząć interesy w naszym kraju. To jest oczywiście złamanie naszej umowy sprzed ośmiu lat. Wtedy obiecał, że nigdy się tu nie pojawi, nie ściągnie podejrzeń.

— To pewne? — spytał kardynał.

— Ponad wszelką wątpliwość.

— Jakie są zagrożenia dla naszej działalności?

— Novakiem interesuje się AON. Jeżeli agencja zacznie grzebać, może dotrzeć do naszej dawnej współpracy.

— Do obrazu też? — zaniepokoił się purpurat.

— To możliwe, eminencjo. Wystarczy, że połączą dwa fakty. Po pierwsze, wizytę Novaka na Jasnej Górze. Niestety, kilka osób o niej wiedziało. Po drugie, miesiąc później rozpoczęła się renowacja Kaplicy Matki Bożej, choć żaden historyk sztuki nie zgłaszał takiej potrzeby, a niektórzy nawet protestowali. Nasze tłumaczenia, że „remontujemy, bo kaplica straciła swój klimat”, nie były najbardziej wiarygodne. Jeżeli AON to skojarzy, na pewno zleci ekspertyzę.

— Wykryją coś?

— Nie ma wątpliwości — skinął głową przeor. — Kopia jest bardzo dobra, ale jak na oko amatora. To, że nikt się nigdy nie zorientował, zawdzięczamy temu, że po renowacji zmieniliśmy oświetlenie i teraz obraz jest widoczny nieco inaczej.

— Czy powiążą zamianę obrazu z nami? — spytał starszy mężczyzna.

— Nie wiemy — odparł zakonnik. — Transfer pieniędzy był wykonany za pomocą wielu pośredników, ale pewne

fakty są do wykrycia. W październiku wizyta Novaka, w grudniu zaczyna się renowacja, w lutym konto klasztoru zasila blisko dziesięć milionów dolarów.

— A potem w lipcu dziwnym trafem klasztor przekazuje ogromną dotację na rozwój Kościoła w Afryce — kontynuował kardynał.

— Mnie w to nie dadzą rady wmieszać — stwierdził pięćdziesięciolatek.

— Nie? — uśmiechnął się złośliwie kardynał. — Nie byłbym taki pewien. Tego samego roku, od września do grudnia, konto pańskiej partii zasilły tysiące małych wpłat sumujących się dziwnie do wspomnianej tu kwoty. Skąd taki nagły przypływ hojności wyborców?

— Moja propozycja jest jednoznaczna — powiedział przeor. — Niestety, musimy zlikwidować Novaka i wszystkie osoby, które mogą mieć z nim kontakt. Czy ktoś jest przeciw?

Przez chwilę w kaplicy panowała grobowa cisza.

— Kto się tym zajmie? — spytał kardynał.

— Znam kogoś, kto się idealnie nadaje — stwierdził starszy mężczyzna. — Gdy jeszcze pracowałem w WSI, korzystaliśmy w takich sprawach z usług niejkiej Natalii Bohr. Oficjalnie to prywatny detektyw, a praktycznie... No, w każdym razie wykonywała najtrudniejsze zadania. Zaw sze skutecznie i dyskretnie.

— Dobrze, proszę z nią porozmawiać — zgodził się purpurat. — Jeśli Novak zniknie, połowa problemu rozwiąże się sama. Ale jego śmierć może nie przerwać śledztwa w AON-ie. Czy ktoś ma tam swoich ludzi?

— Ja mam — stwierdził pięćdziesięciolatek. — To minister w kancelarii prezydenta, już z nimi współpracował. Trochę szemrany typ, ale będzie lojalny. Za dużo ma do stracenia.

— Wylądował samolot Polskich Linii Lotniczych LOT z Pragi do Warszawy — odezwał się żeński głos w lotniskowym radiowęźle. — May I have your attention...

Natalia Bohr stała w hali przylotów na Okęciu i czekała na swój obiekt. Pojawił się już kilka minut po lądowaniu, przed główną falą pasażerów. Widocznie klientów klasy biznes odprawiano wcześniej.

Mężczyzna, którego przyszło jej pilnować, był wysoki, ogolony i z dobrze dobraną, krótką fryzurą. Mimo lekkich już zmarszczek i nieco siwiejących skroni, nadal mógł podobać się kobietom. W porannym, poniedziałkowym tłumie biznesmenów wyróżniał się swobodnym, sportowym, ale zarazem zadbanym strojem. Biała bluza Tommy Hilfinger i sportowe spodnie Columbia wskazywały, że ich posiadacz lubi czuć się swobodnie i nieformalnie, ale nie chce dołączać do setek nieogolonych plecakowiczów. Zresztą, zamiast plecaka miał w ręku czarną walizkę Samsonite.

Natalia przez kilkanaście minut z satysfakcją obserwowała człowieka, który — choć niewątpliwie był fachowcem w wywiadowczym rzemiośle — jej samej jeszcze nie wykrył. Zachowania mężczyzny wskazywały, iż podejrzewał, że jest śledzony, a nawet uzbrojony w niepożądaną pluskwę. Jednocześnie dbał o to, by żaden z jego potencjalnych ogonów nie poczuł się zdemaskowany. Wiadomo: lepiej, gdy śledzący nie wie, że został nakryty. Łatwiej nim wtedy manipulować.

Kobieta wyciągnęła z torebki telefon, wykręciła numer i po chwili odezwała się.

— Przeszedł przez czyściec.

— Tak szybko? — zdziwił się niski męski głos po drugiej stronie.

— Spryciarz, nie miał bagażu głównego. Wie, że tam najłatwiej coś włożyć.

— Ktoś zauważył?

— Nie sądzę. Ma dwa ogony, oba raczej nie wiedzą o sobie nawzajem.

— Skąd wiesz?

— Oj, nie zadawaj takich pytań. Widzę.

— Ma na sobie dokładnie to samo?

— Prawie. Pasek różni się lekko odcieniem, pewnie nie było identycznego. Ale te dwa ogony to faceci, a wiesz, jacy są mężczyźni. Daltoniści, szczególnie w kwestii ubrań.

Czyściec — to jedno ze slangowych słów, którego Natalia nauczyła się na samym początku swojej pracy. Chodziło o to, by człowiek, który podejrzewał, że w ubraniu założono mu bez jego wiedzy pluskwę, dyskretnie się jej pozbył. Nadawały się do tego galerie handlowe i butikiki na lotniskach.

Pluskwy najczęściej zakładano osobom, o których było wiadomo, że gdzieś lecą. Śledzenie na lotniskach jest utrudnione — obiekt może w ostatniej chwili, dla zmylenia ogonów, zmienić samolot. Gdy wykupi ostatnie wolne miejsce, jest problem. Szczególnie, że na lotnisku docelowym może nawet nie przekroczyć odprawy i kupić kolejny lot, płacąc fałszywą kartą. Jeżeli jest zawodowcem, zniknie bardzo szybko. To dlatego takim osobom zakładano pluskwy — w obcasie buta, w rękomości torebki, nawet w rondzie kapelusza.

Broniąc się przed pluskwami, służby specjalne opracowały więc koncepcję „czyścica”. Po prostu po odprawie paszportowej człowiek szedł do lotniskowego butiku, po czym kupował nowy komplet ubrań i dodatków — od bielizny po zegarek. 10 minut w przebieralni i był „czysty”.

Mężczyzna, którego śledziła Natalia, musiał być szczególnie dobrze przygotowany. Wszedł raptem do jednego butiku,

spędził tam dziesięć minut i wyszedł oczyszczony, nie zwracając niczyjej uwagi. Musiał wiedzieć, jakie ubrania są dostępne w tym sklepie, i przyleciał ubrany w identyczne modele. To pozwalało mu sprawiać wrażenie, że nadal ma na sobie pluskwę. Jeśli potencjalny ogon się nie zorientował, działało to na korzyść śledzonego.

Natalia wyciągnęła z torebki inny telefon i wybrała kolejny numer.

- Idzie na postój taksówek.
- Dokąd jedzie? — zapytał głos w słuchawce.
- Skąd mam wiedzieć?
- Ciekawe. Przeszedł czyścić?
- Nie. Ma na sobie to, w czym przyjechał.
- OK. W takim razie nie musisz go śledzić.

Natalia rozłączyła się, podeszła do kosza na śmieci i wyciągnęła z niego papierową torbę, którą pozostawił tam Czech. Zajrzała do środka i sprawdziła zawartość. Zgadzało się: buty, ubrania, pasek od spodni, zegarek, telefon komórkowy. Wzięła pakunek pod rękę i ruszyła w kierunku przylotniskowego parkingu. Minutę później podeszła do białego forda focusa i otwierała drzwi. Za kierownicą siedział młody mężczyzna.

— Jest robota — stwierdziła.

— Nareszcie coś się dzieje, prawie tu usnąłem — odparł kierowca, przeciągając się. — Dokąd jedziemy?

— Ty jedziesz. Na dworzec centralny. Kup w Żółtych Tarasach walizkę Samsonite koniecznie model D40, czarny — jest w sklepie firmowym na pierwszym piętrze. Włóż tą reklamówkę do walizki i spaceruj z nią cały dzień po podziemiach dworca. Wieczorem nadaj to przesyłką konduktorską do Szczecina. Odbiorca — Krzysztof Kowalski. Uprzedź, że odbiorca wsiada w Poznaniu i odbierze przesyłkę jeszcze w trasie. Nocny pociąg, odjazd z czwartego peronu o 22.45.

Maksymalnie odchudzona organizacja, likwidacja zbędnych procesów i kosztów

Wraz ze wzrostem organizacji w co najmniej proporcjonalnym tempie rośnie w niej liczba działań nieefektywnych. Są to wszelkie czynności wykonywane przy wytwarzaniu produktu lub usługi, które nie dodają wartości temu produktowi czy usłudze. Czynności te generują koszty, a nie dają korzyści — należy je więc eliminować.

Ta zasada wynika wprost z filozofii *Lean Manufacturing*, znanej szeroko w firmach produkcyjnych, ale coraz bardziej popularnej też w sektorze usług.

Filar ten zakłada wyszukiwanie zbędnych, marnotrawiących czas i pieniądze działań i zachowań oraz ich eliminowanie. Są to np. biurokratyczne procedury, nieefektywne procesy, przerosty zatrudnienia, zbędne lub zbyt rozbudowane dokumenty itp.

Każde z niepotrzebnych działań, procedur, dokumentów przekłada się bezpośrednio na dwa istotne dla biznesu parametry: czas i pieniądze. Eliminacja zbędnych działań to oszczędność jednego czy drugiego, a bardzo często obu.

Wdrażając ten filar, warto się zastanowić, skąd w naszej organizacji biorą się zbędne działania. Przyczyn może być bardzo wiele. Kilka z nich warto wymienić:

- wymogi prawne — te są raczej usprawiedliwione (ustawa o rachunkowości mówi wprost, jakie dokumenty firma musi sporządzać i co się w nich musi znaleźć), tutaj trudno o szczególnie dużo możliwości poprawy;
- złe nawyki z przeszłości, rutyna;
- nastawienie niektórych osób na Robienie, a nie Zrobienie (najczęstsza przyczyna powstawania wielotomowych raportów, sprawozdań itp.);
- nadmierna kontrola i działania nadzorcze;
- nadmierne zabezpieczanie się od różnych ryzyk, zachowawczość;
- bezmyślność wykonawców i lenistwo.

Często eliminacja jednego, nawet drobnego, zbędnego działania, które jest jednak powtarzane wiele razy dziennie, może przynieść organizacji olbrzymie korzyści.

Przykład firmy, która stosuje ten filar — w czym wyraża się ten filar: w jakich elementach strategii, w jakich działaniach

TeDrive to międzynarodowy koncern produkujący elementy do montażu samochodów. W Polsce ma fabrykę w Praszce pod Kluczborkiem. W tego typu fabrykach produkcja jest prowadzona wielkoseryjnie — np. 300 000 półosi napędowych do jakiegoś modelu samochodu. Obniżenie kosztu produkcji choćby o 1 zł na sztuce daje 300 000 zł dodatkowego zysku rocznie.

Dlatego w TeDrive wszyscy — włącznie z pracownikami produkcji (operatorami maszyn) — uczeni są „odchudzania”. Firma wdrożyła strategię Lean, której podstawą jest eliminowanie zbędnych czynności. Jeśli robotnik używa 20 razy dziennie śrubokrętu, a musi go brać z szafki oddalonej o 3 metry, to rocznie zrobi 30 km, czyli zmarnuje 6 godzin na chodzenie. 6 godzin jego pracy kosztuje firmę ok. 150 zł, a kupienie mu dodatkowego śrubokrętu 10 zł.

Lepiej więc przeszkolić nawet pracowników produkcji z efektywności osobistej, optymalizacji procesów i obniżania kosztów. Bo każdy z nich — wymyślając rocznie 3 – 4 proste innowacje — zaoszczędzi po 2 – 3 latach znacznie więcej, niż kosztowało szkolenie go.

Optymalizacja w TeDrive dotyczy wszystkiego: eliminacji zbędnych czynności, minimalizowania zbędnych zakupów, skracania czasu podejmowania decyzji. Po co kupować coś, co nie pozwala zwiększyć wartości produktu? Np. kolorowe opakowanie jest droższe od szarego, a dla klienta przemysłowego kolor pudełka nie ma znaczenia.

Korzyści i przewagi rynkowe firmy opierającej swoją strategię na tym filarze

1. Oszczędność kosztów. Konsekwencja zmniejszenia kosztów zawsze może iść w dwie strony. Po pierwsze, być oddana klientom dzięki zmniejszonej cenie produktu lub usługi, po drugie, może zwiększyć marżę i rentowność przedsiębiorstwa.
2. Oszczędność czasu. Można znacząco skrócić czas wykonywania działań, wdrażania projektów, przebiegu procesów. Skrócony czas to w konsekwencji większa wydajność i mniejsze koszty, szybsze dostawy itp.
3. Organizacja, która jest odchudzona o wszelkie zbędne działania, a w szczególności procedury i rozbudowane czynności kontrolne, jest w stanie bardzo szybko reagować na zmiany i dostosowywać się np. do potrzeb klientów czy zmienności otoczenia.
4. W organizacji odchudzonej w sposób szybszy i bardziej sprawny przepływa informacja. Istnieją np. uproszczone i standaryzowane raporty, ustalony jest przebieg spotkań itp.
5. Mniej procedur i biurokracji, które dotyczą klientów, jest postrzegane przez nich jako sprawniejsza i lepsza obsługa.

Możliwe konsekwencje zignorowania tego filaru

1. Niestosowanie zasad tego filaru to zgoda na szastanie czasem i pieniędzmi, które są marnotrawione na działania nieprzynoszące efektu, który ma sens ekonomiczny.
2. Skomplikowane procedury, wieloetapowe poziomy akceptacji i skomplikowana biurokracja mogą być przyczynami blokowania nowych pomysłów, ciekawych projektów i nowatorskich rozwiązań itp. Jeśli tylko autorzy nowych pomysłów nie są mistrzami cierpliwości, to trudno będzie im się przedrzeć.
3. Powstawanie dokumentów, raportów, a często nawet planów, których nikt nie czyta — zwanych potocznie *półkownikami*, bo zalegają latami na półkach. Jeśli w firmie istnieje zły nawyk tworzenia dokumentacji zbyt opasłych, dalekich od zwięzłości i konkretności, to można ze 100-procentową pewnością założyć, że te dokumenty nie są czytane w całości.
4. Skomplikowane procedury i setki dokumentów, które muszą powstać na styku firma – klient, na pewno będą działać zniechęcająco na klienta. W dzisiejszych czasach liberalizacja w tym zakresie poszła tak daleko, że nawet banki skracają formularze rejestracji konta do 4 – 5 pytań.

Wyjątki od reguły: kiedy ten filar nie jest potrzebny, a może być nawet szkodliwy?

Trudno sobie wyobrazić, aby firmy nie starały się dążyć do upraszczania procedur i odchudzania swojej organizacji. Problemem jest to, że te działania są często nieskuteczne. Nawet jeśli na jakiś czas uda się wyeliminować przerosty działań nieefektywnych, to i tak po jakimś czasie działania te na nowo odrastają — jak chwasty.

Jednak jest kilka przypadków, w których ograniczenie procedur i niwelowanie działań nie może być zbyt daleko idące. Do takich przypadków należą:

1. Procedury bezpieczeństwa i kontroli tam, gdzie od ich zastosowania zależy życie i zdrowie osób.
2. Procedury związane przestrzeganiem przepisów prawnych.
3. Działania, procedury, które służą poprawie jakości obsługi klienta i podniesieniu wartości produktu czy usługi dla klienta.
4. Niektóre funkcje związane z obsługą klienta, serwisem czy prestiżem — ale tylko w firmach budujących swoją pozycję w oparciu o aurę ekskluzywności, indywidualnych rozwiązań dla klienta itp. Tak działać może departament *private banking* w banku, ekskluzywny krawiec w Paryżu, serwis samochodowy marki Ferrari, restauracja w hotelu Bristol itp.

Główne etapy tworzenia tego filaru

1. Zbudowanie wśród pracowników filozofii myślenia w kategoriach eliminowania zbędnych działań.
2. Dokonanie oceny działań pod kątem tworzenia przez nie wartości dodanej do produktu. Jeśli takiej wartości nie tworzą, należy rozważyć ich eliminację.
3. Przekazanie kompetencji do podejmowania decyzji o eliminowaniu działań dla poszczególnych menedżerów lub pracowników.
4. Stałe wyszukiwanie lepszych metod wykonywania tego, co jest niezbędne — jak działać szybciej, taniej, lepiej, więcej.
5. Szczególne przyjrzenie się wszelkim tzw. działaniom okołobiznesowym: administracyjnym, kontrolnym, raportowym. Eliminowanie wszystkiego, co może być zlikwidowane bez szkody dla podstawowego biznesu.
6. Standaryzacja wszystkich działań, które mogą jej podlegać. Standardy raportowania, przekazywania informacji itp. przyspieszają działanie, powodują, że ludzie się do nich przyzwyczajają i łatwiej i efektywniej pracują.

Pułapki i trudności podczas budowy tego filaru

1. Wyeliminowanie czynności czy procesów zbyt pochopnie — takich, które są istotne z punktu widzenia wartości, jakości produktu czy usługi, a szczególnie obsługi klienta.
2. Jeżeli wyrobimy w pracownikach przekonanie, że tylko „odchudzamy”, a jednocześnie nie wprowadzamy innowacji, zabijemy w nich kreatywność i motywację do wdrażania zmian. Tymczasem *Lean Manufacturing* zakłada przecież, że wiele optymalizacji to efekt innowacji — np. wdrożenia bardziej wydajnej technologii.
3. Spadek motywacji pracowników, którzy poczuć się „trybikami w maszynie”. Niestety, optymalizacja jest związana często ze standaryzacją i powtarzalnością, a to sprawia, że praca na niektórych stanowiskach może stać się bardziej mechaniczna. Wtedy pozostaje albo zatrudnienie tam ludzi, którym to nie przeszkadza, albo zastosowanie np. rotacji stanowiskowej (co jest dobre samo w sobie — sprzyja pracy zespołowej, innowacjom i kreowaniu zastępowalności).
4. Obawa pracowników przed optymalizacją: „Ja wymyślę innowację, w efekcie praca stanie się szybsza, będzie więc potrzeba mniej ludzi do jej wykonywania i mnie zwolnią”. By tego uniknąć, trzeba stworzyć system, w którym menedżerowie wszystkich szczebli czują się bardziej reprezentantami pracodawcy niż pracowników (myślą przede wszystkim o interesie firmy). Osiągnąć

to można szkoleniami i odpowiednim systemem premiowym (nagrody za efektywność i mądre obniżanie kosztów).

5. Pracownicy bardziej myślą w kategoriach „wygody” niż „ekonomiki”. Nie chcą rezygnować z pewnych procesów, bo jest im z nimi wygodnie. W takich sytuacjach pomóc mogą szkolenia, ale też np. audyt prowadzony przez zewnętrznego obserwatora, który nie patrzy na wygodę, a widzi firmę z pewnego oddalenia, bez rutyny.
6. Pracownicy są tak bardzo przyzwyczajeni do pewnych procesów, że nie wyobrażają sobie ich likwidacji. Uważają, że np. firma nie może istnieć bez pewnego rodzaju dokumentów czy pieczętek. W takich sytuacjach pomóc może spojrzenie osoby świeżej, z zewnątrz, a także badania robione wśród klientów (czy np. to opakowanie jest dla nich ważne, czy też można je wyeliminować?).
7. Firma tak bardzo skupi się na reorganizacji i organizacji procesów wewnętrznych, że zapomni o klientach. Zajmie się za bardzo sobą, a za mało zarabianiem.