

# Firma jak Kamorra

**Jak rynkowi giganci tworzą zwycięskie strategie?**

Dlaczego jedni potrafią stworzyć potężną i zyskowną firmę, a inni co miesiąc martwią się, czy starczy im na wypłaty?

Dlaczego sycylijska mafia ma dwa razy większe przychody niż włoski Fiat?

***Rafał Szczepanik***  
***Adam Pasternak***

## Wstęp

Vaclav Novak siedział przerażony na tylnej kanapie luksusowego volkswagena phateona. Kierowca Novaka brawurowo pędził wąskimi uliczkami starej Pragi. Co chwile wykonywał ostre skręty, przy których opony głośno piszczały, a tyłem pojazdu silnie zarzucało. Ciasne ulice, wybrukowane kocimi łbami i pełne turystów, nie ułatwiały szybkiej jazdy. Jednak wysoki mężczyzna za kierownicą – komandos szkolony przez lata do takich sytuacji – sprawnie omijał przeszkody. Prędkościomierz niemal nie schodził poniżej osiemdziesięciu kilometrów na godzinę. W tych warunkach drogowych oznaczało to prośenie się o śmierć.

Mimo oczywistego ryzyka, wolniej jechać nie mogli. Za phateonem pędziło terenowe volvo V 70. Jego kierowca już kilkakrotnie próbował staranować limuzynę. Przez szyberdach wychylony był ubrany w kominarkę napastnik z pistoletem maszynowym w ręku. Co chwila oddawał serię strzałów, na przemian w szyby i opony. Na szczęście volkswagen, przystosowany do przewozu najważniejszych osób w państwie, był kuloodporny. Jednak w bezpośrednim starciu z dużo cięższym volvo nie miał szans. Jedno silniejsze zderzenie i jazda będzie skończona. A napastnikom najwyraźniej o to właśnie chodziło.

Novak patrzył na to wszystko mocno wystraszony. Nie chciał umierać! Nie teraz! Nie, gdy już niemal zdołał wymknąć się swoim prześladowcom! Myśli przelatywały mu przez głowę z prędkością światła, serce waliło niewiele wolniej. Jeszcze przed chwilą był na Hradczanach, rozmawiał z prezydentem i prokuratorem generalnym Czech. Potem wsiadł do specjalnie przygotowanego samochodu. Konwój złożony z phateona i eskortującego go volvo miał dostarczyć go bezpiecznie na lotnisko. Stamtąd ów czterdziestoparoletni, mocno doświadczony życiem Czech miał odlecieć na jedną z karaibskich wysp. Nowe życie, nowa tożsamość, bezpieczeństwo i anonimowość – to osobiście zagwarantowali mu prezydenci wszystkich krajów Europy Środkowej. W rewanżu miał złożyć zeznania obciążające bossów jego własnej mafii. Novak stał się pierwszym europejskim świadkiem koronnym, którego przesłuchiwali prokuratorzy z siedmiu państw na raz. Informacje, które mógł zdradzić, warte były każdej ceny.

„Już niedaleko” – pomyślał, patrząc na pędzącą terenówkę. Jechali teraz ostro w dół, ulicą Mostecką. Kierowca phateona znów docisnął pedał gazu i Novaka niemal wbiło w miękką, skórzaną kanapę.

Czech spojrział do przodu – przed nimi widać już było Wełtawę. Znał to miejsce od dzieciństwa.

- Nie tam! – krzyknął do kierowcy. – Chcesz wjechać na most Karola???

Siedzący za kierownicą komandos nie odezwał się ani słowem. Nagle, niemal w ostatniej chwili, wykonał ostry skręt w lewo, nawet nie zwalniając. Samochodem zakołysało, opony wydały głośny pisk, ale limuzyna ani na chwilę nie straciła przyczepności. Sekundę później wpadli w ciasną i wąską Dražického Namesti.

- Teraz w prawo! – krzyknął Novak. - Skręcaj! Na wprost się nie da!

Mężczyzna skręcił zgodnie z poleceniem, jednak po chwili musiał nacisnąć hamulec. Uliczką w górę jechała powoli śmieciarka. Nawet motocykl nie minąłby jej, o limuzynie nie wspominając.

- Nie otwieraj drzwi i okien, wezwę pomoc! – krzyknął kierowca, odwracając się do Novaka. – Spokoj... - chciał dodać, ale przerwał w pół słowa. To, co zobaczył, zaskoczyło go bardziej niż śmieciarka.

Czech mierzył do niego z małego rewolweru.

- Zwariowałeś?!? – spytał wściekle komandos.

- Nie bierz tego do siebie, to nic osobistego – odparł Novak. – Masz po prostu pecha, że akurat ciebie przydzielili do tego zadania.

- Chcesz mnie zabić? Dlaczego?

- Spokojnie, nie zabiję cię – odpowiedział Czech, wiedząc, że mówi prawdę i kłamie jednocześnie. – Nie ruszaj się, siedź spokojnie w samochodzie.

- Masz zamiar wyjść i uciekać pieszo?

- Nie dam się wam do końca życia zamknąć na trzech kilometrach kwadratowych, w farmie na odludziu! Nawet w willi na Karaibach! Mam czterdzieści pięć lat, życie przede mną.

Novak otworzył drzwi volkswagena, wysiadł i spokojnie ruszył przed siebie. Nawet nie spojrzął na snajpera w volvo. Wiedział, że nie strzeli.

To przecież nie on był celem. Napastnikom chodziło o kierowcę.

## Fakty

„Grupy przestępcze myślą bardziej biznesowo, mniej emocjonalnie. To jest chłodny rachunek ekonomiczny. Porachunki się nie opłacają. (...) Grupy prowadzą multidziałalność. Interesuje ich to, co przynosi zysk. Często pod przykrywką legalnej działalności. Np. w deweloperce, agencjach nieruchomości. Potrzebują więc też ludzi, którzy potrafią tym pokierować. Muszą mieć człowieka od finansów, znającego się na prawie itd. Poza tym są bardzo elastyczni i potrafią się szybko i płynnie przebranżowić.”

*Paweł Wojtunik, były szef CBS, obecnie szef CBA, w wywiadzie dla Gazety Wyborczej.*

*„Polska mafia to rozwojowy biznes”, Gazeta Wyborcza, 13.02.2009, Piotr Machajski*

(...)”Mafia stała się nowoczesna: haracze i wymuszenia porzuciła na rzecz działalności biznesowej” - twierdzi włoski dziennikarz Enzo Biagi. (...) Z opublikowanego we Włoszech raportu "SOS Impresa" wynika, że spółka akcyjna Mafia osiąga przychody w wysokości 75 mld euro rocznie, porównywalne z przychodami państwowego koncernu naftowego ENI i dwa razy większe niż przychody włoskiego Fiata!(...)

*„Mafia totalna”, Wprost nr 33/34/2006, Jolanta Kondraciuk*

Chociaż cosa nostra działa nielegalnie, nie jest tak zacofana i konserwatywna, jak się ją często przedstawia. Celem jej istnienia jest zysk. I jak każde przedsiębiorstwo, bez przerwy się zmienia, żeby wykorzystać nowe możliwości. Z niedawno wydanych listów z więzienia Bernardo Provenzano, szefa cosa nostry, można by zrobić podręcznik dla szefów firm, uważa Clark Longrigg z brytyjskiego dziennika „The Guardian”.

*„7 zasad biznesowych mafii”, Puls Biznesu 14.04.2008, MAG*

Pruszków" umarł, niech żyje "Pruszków" - taki toast wznosił niedawno Adam Danielak. Adam jest synem Leszka Danielaka (Wańki), siedzącego w więzieniu byłego bossa największego polskiego gangu. Kiedy Marek Biernacki, minister spraw wewnętrznych w rządzie Jerzego Buzka, dwa i pół roku temu ogłosił, że "Pruszków" przestał istnieć, Adam Danielak przeglądał zawartość laptopa swojego ojca i wypisywał nazwiska polityków, sędziów, prokuratorów i policjantów, którzy kiedykolwiek byli na pensji u gangsterów. Potem w podwarszawskim Komorowie wykopał pojemnik z fotografiami, taśmami i pokwitowaniami kompromitującymi przekupnych urzędników i funkcjonariuszy. W następnych tygodniach zaczął ich kolejno odwiedzać. (...)

*"Pruszków – reaktywacja”, Wprost nr 47/2003, Ewa Ornacka*

(...)Słynna już grupa skupiona wokół szczecińskiej firmy paliwowej BMG, to typowy gang białych kołnierzyków – ludzi dobrze wykształconych, świetnie zorientowanych w przepisach, bywających na salonach. Takich grup działa w Polsce znacznie więcej. Wyłudniają kredyty bankowe, nienależny zwrot podatku VAT albo towary z hurtowni za pomocą tzw. wydmuszek – na przykład bezrobotnych, na których nazwiska zakładane są fikcyjne firmy. Oszukują towarzystwa ubezpieczeniowe. Falszują karty kredytowe albo za pomocą Internetu oczyszczają konta nieświadomych zagrożenia ofiar.(...)

*„Mafia po nowemu”, Polityka nr 22/2005, Piotr Pytlakowski*

Marek Kolasiński, przedsiębiorca i były poseł AWS, podejrzewany o działalność w mafii i wielomilionowe oszustwa, jeszcze kilka dni temu przebywał w Czechach - w należącym do niego hotelu Serce Beskidów. Hotel był pod stałą obserwacją grupy operacyjnej Centralnego Biura Śledczego (działającej za zgodą czeskiego MSW). (...) Kilka dni temu polska policja otrzymała od Czechów sygnał, że były poseł AWS wynajął czeskich ochroniarzy, którzy mieli odwrócić uwagę funkcjonariuszy CBS, umożliwiając mu ucieczkę. Prawdopodobnie tym razem mu się udało. (...)

*„Poseł mafii”, Wprost nr 45/2001, Violetta Krasnowska*

## Rozdział 1

*Trzy 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 występuje 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 zamieszany”. 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 zorientują 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 zaferować 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 napluć w twarz. Ale z drugiej strony – musiała namówić Nowickiego. Nie znała nikogo innego, komu mogłaby zaufać i kto nadawałby się do zadania.

- W akcji na Antarktydzie, rok temu, zginęła pana narzeczona – zaczęła, mówiąc powoli, szeptem, ze wzrokiem wbitym w obrus. - Wiemy, kto zlecił ostrzelanie was. Człowiek, który jest winy 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 zyskowy 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, 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 gang z konkurentów staną się klientami.

Po wielu analizach Novak doszedł do wniosku, że skupi się na zmonopolizowaniu przemytu i produkcji, nie zajmując sprzedażą. Tylko jak sprawić, żeby dealerzy chcieli kupować właśnie u niego, a nie 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 „przyjmę autorski nadzór nad realizacją – kupię dla pana ziemię, zainstaluję nawadnianie, posieję 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 zaferować 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 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 przemyśleń 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 logo 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 nie mające marki. Sprzedaje go 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 kilka latów Novakovi 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: wyczekiwanie, 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 Strążyski. – Czy ojciec nie sadzi, że przekroczył swoje uprawnienia?!?

- Raz jeszcze przepraszam, eminencjo – przeor uklonił 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...

- Przepraszam, prezydent nie mógł przyjechać? – przerwał mu kardynał. – Pan będzie...

- Tak. Postanowiłem... to znaczy postanowiliśmy, że jego obecność tutaj byłaby zbyt ryzykowna.

- 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 na konto klasztoru zasila blisko dziesięć milionów dolarów.

- A potem w lipcu dziwnym trafem klasztor przekazuje ogromną dotację na rozwój kościoła w Afryce – kontynuował kardynał.

- Prezydenta 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 zasilily 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 chwile 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 niejakiej Natalii Bohr. Oficjalnie to prywatny detektyw, a praktycznie... No, w każdym razie wykonywała najtrudniejsze zadania. Zawsze 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 AONie. Czy ktoś ma tam swoich ludzi?

- Prezydent ma – stwierdził pięćdziesięciolatek – to minister w jego kancelarii, 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 rękocyfry 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 w 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 czyściec?
- 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 ford focusa i otworzyła 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.

## Rozdział 2

Novak siedział w taksówce i obserwował Warszawę. Sporo się tu zmieniło od jego ostatniej wizyty w Polsce, niemal dziesięć lat temu. Teraz wokół Pałacu Kultury wyrósł może jeszcze nie las, ale już zagajnik szklanych wieżowców. Stare budynki przy głównych ulicach też wyglądały znacznie lepiej. Wiele kamienic gruntownie odremontowano – przynajmniej od frontu.

Miasto rozwijało się, ale zawsze było coś za coś. Teraz, by wyjechać na przedmieścia, trzeba było stać kilkadziesiąt minut w korkach. Sznur samochodów leniwie włókł się od światła do światła, częściej stojąc niż jadąc.

- Rzadko zdarza się, że wożę Czechów – odezwał się taksówkarz, sondując, czy uda się nawiązać kontakt z pasażerem.  
- Mhm - mruknął cicho Novak, nie odrywając głowy od szyby.  
- Zwykle jeżdżą do Sheratona albo Hiltona, a jak biedniejsi to do Campanille – podjął ponowną próbę taksówkarz. - Do Wilanowa jeszcze nie wiozłem.

Tym razem Novak już nawet nie mruknął. Bo co miał powiedzieć? Że stać go na najlepszy apartament w Hiltonie, ale wybrał mieszkanie na Sadybie ze względu na dyskrecję? Że poprosił sekretarkę, by wynajęła mu nie hotel pełen ochroniarzy i kamer, ale obiekt, który z zewnątrz wgląda jak zwykły dom na chronionym osiedlu? A może wprost – że nie chce, by ktoś nagrał jego spotkanie z pewnym ministrem...

Po półgodzinie dotarli wreszcie na miejsce. Novak zapłacił taksówkarzowi, podziękował za resztę, wziął swoją walizkę i ruszył w kierunku niewielkiego zielonego zadaszania z maleńkim napisem RECEPCJA.

- Dzień dobry, Zdeněk Polak, mam u Państwa rezerwację na jedną noc.

Zameldował się, odebrał klucze, wyszedł z powrotem na brukowaną alejkę i skierował we wskazaną mu stronę. Po chwili wszedł do dwupiętrowego, jasnoczerwonego budynku i ruszył na drugie piętro. Windy tu nie było, a osiedle w niczym nie przypominało luksusowych apartamentów czy ekskluzywnego klubu na przedmieściach. Za to gość wyglądał tu jak zwykły mieszkaniec. Pies z kulawą nogą się nim nie interesował.

Novak wszedł do swojego mieszkania, rzucił walizkę na łóżko i rozejrzał się. Telewizor, mała kuchnia, wygodna łazienka – było wszystko, czego potrzebował do noclegu. Sauna, SPA i basen były zbędne – to miał u siebie w Pradze.

Czech wyciągnął telefon i wybrał numer.

- To ja – odezwał się po chwili. – Już jestem.  
- Mam nadzieję, że podróż przebiegła bez zakłóceń? – spytał męski głos w słuchawce.  
- Bez najmniejszych. Czekam na pana w umówionym czasie. Apartament numer pięć.  
- Będę punktualnie.



\*\*\*

Monika Lesiak przymierzała właśnie nową bluzkę w jednym z butików Galerii Mokotów, kiedy zadzwonił telefon. Wyjęła z torebki aparat i spojrzała na wyświetlacz. Znała ten numer. Nacisnęła przycisk z zielonym symbolem słuchawki.

- Słucham.

- Dzień dobry – przywitał się Ryszard Nowicki. - Mam nadzieję, że nie przeszkadzam?

- Miałam nadzieję, że pan zadzwoni.

\*\*\*

Cichy dzwonek wyrwał Novaka z krótkiej popołudniowej drzemki. Poszedł do drzwi i otworzył je. Na korytarzu stał średniego wzrostu, mocno już łysiejący mężczyzna z lekką nadwagą. W ręku miał markową teczkę z eleganckiej skóry. „Musiała kosztować tyle co miesięczna ministerialna pensja.” – ocenił Czech. „Zapewne prezent za korzystne załatwienie jakiejś sprawy”.

- Dzień dobry, Marian Kusy.

- Proszę wejść. Co do picia?

- znajdzie się jakaś whisky albo koniak? Jestem już po pracy – uśmiechnął się gość.

- Mam nadzieję, że udało się tu panu dotrzeć dyskretnie?

- Oczywiście. Zresztą przygotowałem się. Na tym osiedlu, uliczkę dalej, mieszka mój znajomy. Umówiłem się z nim na dziś wieczór. Prosto stąd wstąpię tam na kawę i pożyczę od niego jakąś książkę.

- Świetny pomysł. Znakomite alibi.

Czech nalał whisky do dwóch szklaneczek i postawił na małym stoliku. Obaj mężczyźni usiedli w wygodnych, skórzanych fotelach.

- Przejdźmy do rzeczy, co pana do mnie sprowadza? – spytał Novak.

- Zapewne wie pan, kim jestem?

- Oczywiście. Trzy lata temu załatwił pan mojemu koledze szybką licencję na automaty. Kolega jest bardzo wdzięczny i szczerze pana poleca. Zresztą sprawdziliśmy pana i wszystko jest w porządku.

- W takim razie możemy przejść do rzeczy.

- Zamieniam się w słuch.

- Jest do zrobienia spory interes – zaczął Kusy. - Długofalowy, bezpieczny, bez żadnej brudnej roboty.

- Tylko takie lubię. Na czym polega?

- Karty kredytowe.

- Kradzieże? – zdziwił się Czech. - To nie moja działka.

- Karty to bardzo dochodowy biznes. I perspektywiczny.

- Być może, ale nie dla mnie. Nie hołduję zasadzie, że „krawaty wiążę, usuwam ciężę”. Nie chce grać na wszystkich instrumentach w orkiestrze. Zapewne wie pan, czym się zajmuję. Mam swoją specjalizację i jej się trzymam.

Specjalizacja – to była jedna z tych kluczowych zasad, według których Novak prowadził swój gang. „Rób tylko to, na czym się znasz i gdzie osiągniesz efekt skali” – usłyszał kiedyś od jednego z uznanych menedżerów. Człowiek ten został właśnie

wybrany nowym prezesem dużego koncernu produkującego żywność i chemię gospodarczą. Miał zrestrukturyzować firmę, uczynić ją odporną na kryzysy. Jego pierwszą decyzją było „przewietrzenie” portfolio produktowego. Okazało się, że firma produkowała niemal czterysta marek na całym świecie. W holdingu znajdował się między innymi producent traktorów RPA, wytwórnia piasku kolorowego w Stanach Zjednoczonych i mieszalnia farb w Chinach! Ktoś kiedyś kupił te spółki, bo akurat była okazja. A potem zabrakło pomysłu, co z nimi zrobić. Firma nie miała doświadczenia w dziedzinie maszyn rolniczych, ani dostępu do międzynarodowego rynku zbytu traktorów. Z piaskiem i farbą było podobnie.

Nowy prezes zdecydował o szybkim wyprzedaniu wszystkich spółek nie pasujących do głównej specjalizacji – przetwory spożywcze, chemia domowa. W dwa lata pozbył się blisko połowy marek. Wszystkie one dostarczały firmie więcej kłopotów niż zysków. Pieniądze ze sprzedaży *brandów* i fabryk przeznaczył na wzmocnienie tych produktów, które miały szansę stać się flagowymi okrętami koncernu. To na nich skupił wszelkie inwestycje i całą uwagę menedżerów. Efekt? W kolejnych dwóch latach obroty spadły o dwadzieścia procent. Ale dzięki efektowi skali (masowej produkcji i dystrybucji kluczowych marek) zysk się potroił.

Novak też uważał, że specjalizacja jest kluczem do sukcesu. Z trzech powodów. Pierwszy to właśnie efekt skali – wytwarzając lub sprzedając większą ilość jednorodnego produktu, robisz to taniej, jeśli liczyć koszt jednostkowy. W efekcie możesz wygenerować wyższą marżę, nie podnosząc ceny dla klienta końcowego. To dla firmy czysty zysk. Druga korzyść to dominacja rynkowa – gdy całą swoją energię skupisz na jednym sektorze, szybciej go zdominujesz, wprowadzisz na nim swoje reguły gry i więcej zarobisz. Trzeci powód to prostota. Im prostsza i bardziej przejrzysta strategia firmy, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że organizacja stanie się skomplikowanym a przez to nieruchawym i gigantycznym tworem, w którym nikt nic nie wie i nikt za nic nie odpowiada.

- Doceniam, że pan przyszedł z tą propozycją właśnie do mnie – kontynuował Czech po chwili zamyślenia. – Ale jestem dobry w tym co robię i staram się nie robić nic innego.

- Na pewno? – minister Kusy najwyraźniej nie chciał dać za wygraną. – Zdaje pan sobie sprawę z zagrożeń, jakie oznacza dla pana takie podejście do sprawy?

- Pan mnie próbuje straszyć??? - Novak aż uniósł się w fotelu. – Nasza rozmowa...

- Nie zrozumieliśmy się – spokojnie kontynuował Kusy. – Z mojej strony nic panu nie grozi. Miałem na myśli rynek. Co będzie, jeśli spadnie popyt na pański towar, albo zaliczy pan jakąś wpadkę? Wie pan, wspinacz idący na trudny szczyt asekuruje się dwoma linami - na wypadek, gdyby jedna pękła.

To była słuszna uwaga. Novak wiedział, że przeciwieństwem specjalizacji jest dywersyfikacja – strategia potencjalnie mniej zyskowna, ale bezpieczniejsza. Jeśli organizacji podwinie się jedna noga, utrzyma się na innej. Tylko jak nie dopuścić do sytuacji, w której za chwilę jego biznes stanie się ucieleśnieniem stereotypu „mydło i powidło”?

Może jednak pora, by zacząć budować drugą nogę firmy – finansując ją z zysków odcinanych z podstawowej działalności? Może minister ma rację? Novak zaczął się wahać.

- Dobrze. – stwierdził Czech – Niech pan opowie o swoim pomysłe.
- Nie chodzi o fizyczną kradzież kart. To ma być biznes w białych rękawiczkach. Żadnej przemocy, poszkodowani zwykle nawet się nie zorientują że ktoś ich okrada.
- Zaczyna się ciekawie. Nie lubię przemocy.
- Na pewno płacił pan kartką kredytową przez Internet.
- Wiele razy.
- To wie pan, że do kupienia czegoś, czyli przelania opłaty za towar, nie jest fizycznie potrzebna karta. Wystarczy że ma pan jej numer, nazwisko, datę ważności i trzycyfrowy kod VIN wydrukowany mniejszą czcionką na odwrocie karty.
- Tak.
- Innymi słowy, jeżeli ktoś skopiuje numer karty, może robić zakupy na pański koszt.
- Nie. Jeżeli płacę kartą w restauracji, to kelner kopiuje tylko wypukłe cyfry, a kodu VIN już nie. A bez kodu kartą można płacić tylko, gdy ktoś się podpisze albo poda PIN.
- Nie mówię o kopiowaniu karty w restauracji. Mam na myśli skanowanie całej karty, elektronicznie, włącznie z jej paskiem magnetycznym.
- W jaki sposób?
- Technologia jest gotowa od miesiąca. Czeka na wdrożenie.

Czech spojrział na ministra Kusego z zaciekawieniem. Skanowanie kart – to było coś, o czym nie słyszał wcześniej. A sądził, że słyszał o wszystkim, co dotyczyło przestępczego świata.

- To specjalne nakładki na bankomaty – kontynuował Kusi. - Miniaturowy, płaski, niewidoczny dla nikogo czytnik kart z nadajnikiem. Nakłada się go dyskretnie na bankomat, a kilkadziesiąt metrów dalej w samochodzie ustawia laptopa z odbiornikiem. Potem wystarczy czekać. Duża część klientów wkłada do bankomatów wypukłe karty kredytowe. Każdą z nich skanujemy. Od tej chwili jest nasza.
- I co dalej?
- Sprzedajemy te numery Chińczykom. Za każdy inkasujemy sto dolarów. Pan bierze połowę za swoją pracę, ja drugą połowę za pośrednictwo.
- Chińczykom? Dlaczego sami nie zaczniemy tymi kartami płacić? Skoro mam numer, mogę kupić w Internecie co chcę.
- To nie takie proste. – odparł minister. - Wiele kart ma blokadę, wysokie transakcje potwierdzane są telefonicznie. Zamówi pan w sklepie internetowym biżuterię, a sklep lub bank, widząc duży przelew, zadzwoni do właściciela karty potwierdzić go. Okradziony właściciel zorientuje się, zablokuje swoją kartę i jeszcze zaalarmuje bank. Mógłby pan robić drobne zakupy, ale czy po to chce pan kraść numery by kupować skarpetki? Nie lepsza gotówka?
- Lepsza – przyznał Czech. - Sami nie możemy jej dostać?
- Niestety. Do tego potrzebne jest założenie dziesiątek sklepów internetowych, bo jeden transferujący wielkie sumy zaraz wzbudzi podejrzenie. Każdy z tych sklepów musi się jakoś uwiarygodnić. W każdym będą dokonywane tysiące drobnych transakcji, które razem dadzą sporą sumę. I co ważne – to stabilny biznes. Nie jednorazowy strzał.
- Przecież właściciele skradzionych kart w końcu się zorientują?
- Najczęściej nic nie zauważą. W końcu swój kawałek plastiku nadal noszą w portfelu. A my monitorujemy płatności, których sami dokonują tymi kartami. Jeżeli kupią bilet lotniczy za 1000zł, my dopiszemy im do rachunku 50zł opłaty podróźnej i zainkasujemy te pieniądze. Innym razem zapłacą za restaurację, my doliczymy

własny napiwek. Ile razy sprawdzał pan takie drobne dodatki do głównych płatności? Ludzie zwykle nawet o nich nie wiedzą.

- Skąd wiecie, kiedy właściciel użyje swojej karty w jakiejś restauracji?

- Taka transakcja jest rejestrowana elektronicznie. I od tego właśnie są Chińczycy. Mają najlepszych na świecie hakerów. W Tybecie, na kompletnym odludziu u podnóża Himalajów, gdzie nikt nas nie wyśledzi, powstało specjalne centrum informatyczne. Tam pozyskiwane są informacje o transakcjach i zakładane fikcyjne sklepy internetowe. Globalna sieć na szczęście nie ma adresu. Sklep działający w Polsce można umieścić na chińskim serwerze i nikt się nie zorientuje.

- A jaką pan ma gwarancję, że bez pańskiego pośrednictwa nie dogadam się z kimś z Tybetu?

- Panie Novak, widać, że nie robił pan jeszcze interesów z Chińczykami. Bez rekomendacji sprawdzonego pośrednika nic pan nie załatwi.

- Pan jest tym pośrednikiem?

- Niezupełnie. Ja zostałem wynajęty jako pośrednik pośrednika.

- Wynajęty? Do czego?

- Do sprawdzenia pana intencji. Główny pośrednik to Polak reprezentujący interesy Chińczyków w Europie Wschodniej. Jednak on nie chce się ujawniać, dopóki nie określi pan, czy jest zainteresowany tym biznesem.

Czech myślał przez chwilę, ze wzrokiem utkwionym w obrazie na ścianie.

- Po co Chińczykom lokalny partner? – spytał po kilku minutach milczenia. - Pośrednik, potem pośrednik pośrednika. Każdy bierze prowizję. Nie lepiej mieć sto dolarów tylko dla siebie?

- Potrzebny jest ktoś, kto zna lokalny rynek i może oddelegować do projektu spory zespół ludzi. Żeby biznes się opłacił, trzeba zainstalować minimum tysiąc czytników, w dobrych punktach miast. Przy każdym musi w samochodzie czekać ktoś, kto kontroluje sytuację. Jeśli widzi, że w okolicy parkuje bankowóz z dostawą gotówki, musi szybko podejść do bankomatu i usunąć czytnik. Obsługa mogłaby coś zauważyć, a wtedy z biznesu nici.

- Dlaczego ja?

- Panie Novak, obserwuje pański rozwój od ładnych paru lat. Udowodnił pan, że jest najlepszym strategiem szarej i ciemnej strefy na wschód od Muru Berlińskiego. Nikomu nie udało się stworzyć takiej organizacji jak pańska. Pomyślałem więc, że najlepiej z panem warto iść zdobywać błękitny ocean.

- Co zdobywać? Poproszę jaśniej.

- Słyszał pan o strategii błękitnego oceanu? – spytał Kusy.

- Nie.

- To koncepcja polegająca na stałym poszukiwaniu nowych, niezajętych jeszcze przez konkurencję miejsc na robienie pieniędzy. Zamiast walczyć z rywalami o to, kto wyrwie dla siebie większy kawałek tortu, lepiej poszukać innego. Takiego, którym nie trzeba się z nikim dzielić.

- Jak Skype?

- Właśnie – potwierdził minister, kiwając głową. - Giganci telekomunikacyjni biją się o to, kto bardziej obniży ceny połączeń i wyrwie dla siebie większy udział w rynku. Ale to jest zawsze chwilowe zwycięstwo: najpierw ja tobie, potem ty mnie, potem on nam. W sumie cały czas kręcimy się w swoim sosie, a musimy ponosić koszty krwiożerczej walki o rynek. I nagle wchodzi Skype, który wymyśla dla siebie nowy rynek – telefon internetowy. Nie ma tam konkurencji, nie musi się więc bić o tort. Cały ma dla siebie, za darmo.

- Ale z ryzykiem. Nie wiadomo, jak duży jest tort. Nie wiadomo, czy nie zatruty.
- To jest właśnie bezkresny błękitny ocean. Kiedy ktoś na niego wpływa, nie widzi nikogo. Nie ma rywali – to znaczy są, ale za daleko, by odczuwać ich obecność. Na błękitnym oceanie mamy dla siebie więcej miejsca niż możemy sobie wymarzyć.
- Tyle, że niezbadane wody kryją wiry i sztormy – odparł Novak. - Mogą być bardzo ryzykowne. Słabego zatopią.
- Dlatego strategia błękitnego oceanu to temat dla wybitnych żeglarzy, najlepszych strategów. Aktywne poszukiwanie nowych, niezajętych przez konkurencję obszarów rynku nie jest proste. I stoi w sprzeczności z cenioną przez pana wąską specjalizacją. To w sumie paradoks. Koncentracja na jednym rynku jest dobra. Poszukiwanie nowych rynków też jest dobre. Musi pan znaleźć w tym równowagę.
- I pańskim zdaniem pomysł z kartami mieści się w tej równowadze?
- Panie Novak, jak wspominałem, obserwuję pana od lat. Pański model biznesowy to robienie pieniędzy dyskretnie i bez przemocy. Robienie dużego obrotu, z małą marżą jednostkową, lecz wielkim zyskiem na koniec roku. Czy milion dyskretnie skradzionych numerów kart, po sto dolarów za sztukę – to nie jest właśnie ten model?
- Skąd mam wiedzieć, że ten ocean nie jest czerwony od krwi walczących o rynek konkurentów? – spytał Czech, spoglądając głęboko w oczy ministra, jakby chciał odczytać jego intencje.
- Sam pan stwierdził, że nigdy nie słyszał o tym pomysłe – spokojnie odparł Kusy, niezrażony ostrym tonem pytania. - Nie miał pan prawa. Ta technologia została dopiero opracowana. W tej części Europy może pan mieć na nią wyłączność. To ryzyko, wiem. Sam pan musi ocenić, czy pana na nie stać.
- Przemyśle to – Novak spojrział na zegarek. – Przepraszam, będziemy musieli kończyć. Robi się późno, rano czeka mnie ważne spotkanie.

\*\*\*

- Szczecin??? Jak to Szczecin??? Nic nie rozumiem! – wykrzykiwała Monika Lesiak, chodząc nerwowym krokiem po salce konferencyjnej w siedzibie Agencji Ochrony Narodowej. – To przecież bez sensu!
  - Ale to pewne – odparł jeden z siedzących przy stole oficerów śledczych. – Jedzie pociągiem. GPS namierzył go bardzo precyzyjnie.
  - Dlaczego Szczecin? Co tam jest takiego ważnego???
  - Kanał przerzutowy z Niemiec.
  - Ale Novak nie działa w Europie Zachodniej!
  - Może chce zacząć? Może buduje jakiś międzynarodowy kartel?
  - Ale...
- W tym momencie drzwi do salki otworzyły się i w progu stanęła młoda kobieta z kartką w ręku.

- Przepraszam że przeszkadzam, ale mamy szyfrogram z Berlina.

Monika wzięła kartkę do ręki i zaczęła głośno czytać.

- Obiekt Stephen wyruszył autostradą w kierunku Szczecina. Niebieski mercedes, numery DI 3148D. Śledzenie do granicy. Prosimy o przejęcie przesyłki. Przewidywany czas – 90 minut.
- A nie mówiłem? – odezwał się mężczyzna.

- Kto to jest Obiekt Stephen? – spytała Monika.
- Stephen? To szef największego w Berlinie gangu narkotykowego.
- No to mamy wszystkie jajka w koszyku...

Trzej mężczyźni wybiegli z pokoju, jakby gonił ich pożar. Przez chwilę słychać było hałas na korytarzu, potem trzasnęły jakieś drzwi i wreszcie wszystko ucichło. Młoda kobieta, która przed chwilą przyniosła komunikat, ponownie weszła do salki.

- Dobrze było? Dobrze to zagrałam?
- Znakomicie – odparła Monika, uśmiechając się.

\*\*\*

Minister Kusy wyszedł z budynku na strzeżonym osiedlu. W rękę trzymał ciężką książkę w twardej oprawie. Przez chwilę stał na chodniku i rozglądał się podejrzliwie, sprawdzając, czy nikt go nie śledzi. Po kilku sekundach, uspokojony ciszą osiedla, powolnym krokiem ruszył w stronę czekającej na niego ciemnoszarej Lancii. Podeszedł do samochodu, otworzył tylne drzwi i wsiadł.

- Wracamy do domu – zakomenderował kierowcy.

Mężczyzna za kółkiem uruchomił silnik. Ruszyli leniwie w kierunku ulicy Sobieskiego. Kusy przez chwilę siedział zamyślony. Z przymkniętymi oczyma, jakby w lekkiej drzemce, odtwarzał przebieg rozmowy. Czy przebiegła zgodnie z planem? Czy wielogodzinny trening, podczas którego dwójka zawodowych negocjatorów przygotowywała go do tego spotkania, da rezultaty?

Po kilku minutach jazdy wyjął z torby telefon komórkowy, włączył go i wybrał numer.

- Słucham – odezwał się drugiej stronie kobiecy głos.
- Nasza rybka prawdopodobnie chwyci przynętę.

## Rozdział 3

Grzegorz Królak siedział na dworcowej ławce i udawał, że czyta gazetę. Tak naprawdę interesował go jednak wyłącznie nocny ekspres z Warszawy, a dokładniej – jeden z jego pasażerów. Przed kilkoma godzinami – jak zwykle w środku nocy – dostał pilną wiadomość z centrali. „Obiekt taki i taki, miejsce przyjazdu to a to, śledzić do odwołania”. Oczywiście agencja nie raczyła nawet wyjaśnić, o co podejrzewany jest „obiekt” i dlaczego zakłada mu się ogon. Tajemnica służbowa. Nikogo nie przekonywało to, że Królak pracował w AONie od piętnastu lat, miał za sobą szereg udanych akcji i żadnej większej wpadki. Zaufanie zaufaniem, ale „im mniej osób wie, tym mniejsze przecieki”. Tę zasadę słyszał od lat i choć logika nakazywała mu się z nią zgodzić, to i tak postrzegał to jako utrudnienie w swojej pracy.

Mężczyzna co chwilę spoglądał znad gazety w kierunku peronu, na którym za chwilę miał się pojawić jego pociąg. Szczeciński dworzec tętnił życiem – dziewiąta rano to poranny szczyt i tłum pasażerów pędzących do pracy. Jak w mrowisku ludzi wychwycić tę jedną, poszukiwaną osobę? Królak żałował, że nie zabrał kogoś do asysty.

„Pociąg pospieszny z Warszawy wjedzie na tor piąty przy peronie trzecim” – damski głos z piskliwego megafonu oderwał agenta od bezmyślnego gapienia się w artykuł na temat kryzysu gospodarczego. Mężczyzna spojrzął w kierunku, z którego słychać już było ostrzegawczy gwizd lokomotywy. Kilkadziesiąt sekund później długi, zielony skład zatrzymał się wprost przed ławką, na której siedział. Teraz należało wstać i – udając że na kogoś się czeka – nerwowo rozglądać na prawo i lewo. Czterdziestolatek czytający gazetę, gdy właśnie nadjechał pociąg, rzuciłby się w oczy bardziej, niż tatuś udający, że szuka córki.

Po kilku minutach obserwacji Królak dostrzegł swój obiekt. Wygląd odpowiadał przesłanej nocą fotografii. Teraz agent miał obowiązek zameldować o nawiązaniu kontaktu. Wyciągnął z kieszeni telefon i wybrał numer.

- Mamy go, wysiadł z pociągu.
- Jest pan pewny, że to on? – spytała Monika Lesiak
- Nie ma wątpliwości – stwierdził wywiadowca AONu. - Biała bluza Tommy Hilfinger, spodnie Columbia, rysopis też się zgadza, choć facetowi wyjątkowo szybko rośnie broda. Nie ogolił się rano.
- Czyli jednak Szczecin... Ciekawe, czy to przypadek – Novak i Stephen w jednym miejscu i czasie...
- Stephena jeszcze nie widziałem.
- OK., proszę śledzić Novaka, ale trzymać się z daleka. Proszę o telefon, gdy coś się wydarzy.

\*\*\*

Monika rozłączyła się i odłożyła słuchawkę.

- Wychodzę na spotkanie – rzuciła do kolegi, który dzielił z nią pokój. – Będę za dwie godziny.

Kobieta wyszła na korytarz, zbiegła schodami na parter i ruszyła w kierunku bramy głównej. Minęła portiernię i skierowała się w lewo, w stronę małego baru. Weszła, zamówiła kawę i usiadła przy narożnym stoliku. Następnie wyjęła z kieszeni telefon, a potem – z portfela – zupełnie nową kartę SIM. Wbiła numer PIN, poczekała aż telefon złapie sygnał i wybrała numer.

- Cześć – odezwała się Natalia Bohr.
- Szczecin obstawiony. Z pociągu wyszedł wiadomy mężczyzna, pilnujemy go.
- Dzięki za informacje.
- Uważaj na siebie. Jeżeli się zorientują, już po tobie.
- To ty uważaj – odparła Natalia. – Grasz na dwa fronty w środku jaskini lwa. Kręcisz skomplikowaną intrygę i oszukujesz obie strony. Możesz wpaść.
- Będę uważać. Działaj. Masz maksymalnie tydzień. Dłużej tej maskarady nie utrzymam.

\*\*\*

W gabinecie na czwartym piętrze starej warszawskiej kamiennicy wysoki, lekko łysiejący mężczyzna wyjął z kieszeni telefon i wybrał numer z czeskim prefiksem.

- Halo? – odezwał się kobiecie głos po drugiej stronie.
- Nasz cień ma ogon. Zalecam przesunąć spotkanie ze Stephenem na pojutrze. To da nam czas na działanie.
- Przekażę.

\*\*\*

Monika dopijała kawę, gdy w drzwiach baru pojawił się Ryszard Nowicki. Rozejrzał się, dostrzegł agentkę i ruszył w jej stronę.

- Dzień dobry – przywitał się. – Przepraszam za tamto...
- Nie ma za co przepraszać – przerwała Monika. – To ja powinnam się pokajać. Użyłam obrzydliwego, osobistego argumentu, przypomniałam panu narzeczoną.
- Długo nad tym myślałem. Bardzo zależy mi na złapaniu zabójcy Marty. Minęło już tyle czasu, a ja nadal mam przed oczami jej śmierć i twarz tego Amerykanina. Nie mogę ścierpieć, że ta gnida chodzi wolno po świecie. Wiele bym dał za posadzenie go. Albo... - Nowicki zawahał się. – Albo zlikwidowanie.
- Muszę jasno powiedzieć: nie mamy żadnej gwarancji, że uda się go złapać. Ale dostałam zielone światło na przyspieszony tryb rozwiązania pańskiej sprawy.
- Przyspieszony? To znaczy?
- To znaczy dokładnie to, co pan sam przed chwilą powiedział... Jeżeli posadzimy Novaka, to mamy zgodę by Goldberga...
- Kogo?
- Może zacznę od początku. Od kilku lat czeski mafioso Vaclav Novak konsekwentnie buduje swoją organizację. Przejął ją wiele lat temu po zmarłym ojcu, zmienił jej strukturę i wyspecjalizował się w miękkich narkotykach. Opanował cały czeski rynek, nic tam nie dzieje się bez jego wiedzy.
- To w końcu chodzi o Chińczyków czy Czechów? Nie słyszałem o czeskiej mafii.



- Działają dyskretnie, bez zbędnego mordobicia. Ale inni się ich boją. Nie słyszał pan również dlatego, że nie ma ich jeszcze w Polsce. Do tej pory zdobyli jednak rynki w Rumuni, na Słowacji, Węgrzech.

- A teraz chce rozkręcić interesy u nas?

- Tak. Jego strategia polega na nawiązywaniu kontaktów z jedną, wybraną przez siebie, lokalną mafią. Czech daje jej wsparcie i pozwala na przejęcie całego krajowego rynku, czyli pozbycie się niechcianej konkurencji. Ale nic za darmo – w zamian Novak oczekuje, że zostanie jedynym dostawcą marihuany i ekstazy.

- A co to ma wspólnego z moją sprawą, jak to pani delikatnie określiła?

- Przez Novaka i pewien chiński gang dotrzemy do Goldberga, który zlecił zabójstwo Marty. Jeśli zostanie pan dostawcą Novaka...

- Dostawcą? Chyba się pogubiłem...

Przez chwile przy stoliku panowała cisza. Monika widziała, że Nowicki intensywnie myśli. Nie chciała go popędzać – wiedziała, że inżynier ma logiczny i techniczny sposób patrzenia na świat. Jeżeli ma być do czegoś przekonany, najpierw musi to zrozumieć.

- Czy dobrze pamiętam, że Novak szuka w Polsce odbiorców a nie dostawców? – spytał po chwili.

- Zgadza się. Sam będzie hurtowym dostawcą towaru.

- Gdy ostatnim razem rozmawialiśmy, mówiła pani że odegram rolę handlarza, dostawcy. A teraz jest mowa o odbiorcach.

- To zupełnie inny biznes. Kradzieże numerów kart kredytowych.

- Chyba za panią nie nadążam. To w końcu narkotyki czy karty?

- Udało nam się sprawić, by Novak zainteresował się zupełnie nowym rynkiem. Nasz człowiek przekonał go, że kradzieże numerów kart w bankomatach to dobry biznes. Daliśmy też Novakowi do zrozumienia, że ten rynek zdobędzie organizacja, która ma dużą sprawdzoną kadrę, bo to jest biznes który się opłaca tylko na masową skalę. A Novak doskonale wie, że ma najlepszą kadrę w tej części Europy. Przywiązuje do tego najwyższą wagę.

- Nadal nie rozumiem.

- Nasz cel szybko się zorientuje, że skoro może kraść karty w Polsce, to równie dobrze w każdym innym kraju, w którym działa. Zainicjuje biznes we wszystkich krajach i dzięki temu we wszystkich dotrzemy do lokalnych szefów jego gangu.

- Rozumiem, że kradzież kart musi się odbywać w kooperacji z wami? – spytał Nowicki. - Wasi agenci zaczną robić interesy z Nowakiem. Dostarczą mu wszystko co potrzebne do kradzieży numerów – domyślam się, że chodzi o jakąś elektronikę. A potem w odpowiednim momencie wszystkich ich w tym samym momencie zgarniecie.

- Dobrze się pan domyśla – zgodziła się Monika. - Z jednym wyjątkiem. Nie „nasi ludzie”. Nie liczba mnoga.

- Zaraz... - Nowicki nagle zrozumiał. - Ja...?!? – niemal krzyknął.

Monika spojrzała mężczyźnie w oczy. Zastanawiała się, czy ten okrzyk oznaczał zdziwienie, czy przerażenie. Znała inżyniera od kilku lat. To nie był ktoś, kogo łatwo można było przestraszyć. Ale też jak często człowieka pytają „czy wejdzie pan do gniazda szerszeni?”

- Pani raczy żartować.

- Niestety. Nie mamy innego wyjścia.

- Wielka agencja, miliony złotych, setki wywiadowców, a jak przychodzi co do czego usługujecie się amatorami?
- Jak wspominałam, Novak ma najlepszą w Europie kadrę. To nie jest przypadek. To jeden z filarów jego działalności. Pieczołowicie rekrutuje ludzi, potem o nich dba. I to jest dla nas pewien problem.
- Nie rozumiem.
- Novak, kiedy zaczął budować swoją organizację, porzucił typowo gangsterski styl kierowania ludźmi – kontynuowała swoją opowieść Monika. - Zrozumiał, że jeżeli ma zawiązać międzynarodowym rynkiem, podwładni muszą go szanować, a nie bać się. Poza tym dotarło do niego, że musi mieć wysoko wykszoloną kadrę. I bezwarunkowo lojalną. Wiedział jednak, że sam nie potrafi takiego zespołu zbudować. I dlatego został pierwszym mafiozą, który zatrudnił dyrektora personalnego.
- A co to ma wspólnego z nami? – zdziwił się inżynier.
- Polityka personalna gangu zaczyna się od doboru ludzi. Każdy członek jest dokładnie weryfikowany, jego przeszłość prześwietlana. Gang wie bardzo wiele o kandydacie na członka. To dlatego udało im się uniknąć wpadek. Żadna policja nie zdołała wprowadzić swojego człowieka na wysoką pozycję w tej organizacji.
- A ja mam tego dokonać?
- Pan nie będzie stałym członkiem, tylko współpracownikiem – dostawcą. Tu kryteria są łagodniejsze, mafia nie jest w stanie sprawdzać każdego partnera handlowego.
- To dlaczego sami nie spróbujecie?
- Działania kadrowe mafii nie kończą się na rekrutacji – wyjaśniła agentka. - Gang znakomicie szkoli swoich ludzi. Udało im się wykształcić od zera znakomitych ludzi, bez podbierania ich z policji, wywiadu czy wojska.
- Co z tego?
- Normalna mafia na specjalistyczne funkcje rekrutuje zawodowców z zewnątrz. Najemników. Tych możemy śledzić, bo znamy ich przeszłość. Jednak u Novaka świetnym specjalistą jest ktoś, kto nigdy wcześniej nie zaistniał na zewnętrznym rynku. Jest anonimowy, ma czystą kartę. A z taką łatwiej jest mu znaleźć pracę w policji czy agencji. Widzi pan, normalnie to my wprowadzamy naszych ludzi do gangów. Ale ten Czech nie dość, że nie wpuszcza nikogo z zewnątrz do siebie, to jeszcze ma własnych ludzi w naszych służbach. Znakomicie im płaci, zapewnia bezpieczeństwo rodzinie, w ten sposób buduje ich lojalność.
- Boi się pani, że w AONie są ludzie Novaka?
- Niestety – kiwnęła głową Monika. - Albo w AONie, albo w agencjach, które z nami ściśle współpracują. Dlatego o naszej rozmowie i naszych planach wie tylko jedna osoba – prezes agencji. Cała akcja jest prowadzona poza naszymi normalnymi strukturami. I właśnie z tego powodu potrzebujemy kogoś z zewnątrz.
- Przecież moją przeszłość Novak też prześwietli.
- Spreparujemy ją. Pańskie akta są tu bardzo pomocne. Był pan zamieszany w dwie duże afery. Wystarczy zamienić tam rolę „świadka” na „podejrzany” i już ma pan kilkuletnią historię podejrzanego. Oryginalne dokumenty, których nikt nie zakwestionuje. Do tego umocujemy pana w strukturach chińskiej mafii produkującej sprzęt do skanowania kart w bankomatach.
- Umocujecie gdzie??? – Nowicki aż podniósł głos.
- Novak rozpoczął rozmowy z chińską mafią wyspecjalizowaną w cyberprzestępczości. Bez niej nie da rady rozwinąć tego biznesu. Obie organizacje potrzebują się nawzajem. Chińczycy najpierw dostarczą sprzęt, a potem będą odkupywać od Novaka numery kart kredytowych, które skradnie. Zaś Novak może zagwarantować najlepszych ludzi do obsługi tego procederu w Europie Środkowej.

Tak się składa, że mamy wysoko postawiony kontakt w tym chińskim gangu. Wyjedzie pan na 2 miesiące do Chin, a dokładnie Tybetu.

- Na dwa miesiące???

- Lubi pan góry, prawda? Ich baza jest u podnóża Himalajów. To stamtąd, z miejsca gdzie nikt ich nie obserwuje, włamują się do banków i kradną gotówkę ze skradzionych kart. Tam nauczy się pan wszystkiego o kodach i czytnikach, jako inżynier da pan radę. Poza tym, nasz kontakt stworzy tam panu kartotekę, zrobi dziesiątki fotografii w ich bazie. Ludzie Novaka, gdy będą pana sprawdzać, dotrą do tych danych. Zebrane informacje ułożą im się w całość: przedstawiciel chińskiej mafii na Polskę, inżynier od przestępstw elektronicznych, uwikłany w Polsce w dwie afery, nie siedział w więzieniu bo zna pewnego ministra...

- A znam?

- Pozna pan jutro. Zrobimy kilka wspólnych fotografii, wymienicie kilka e-maili które zostaną gdzieś na kopiach dysków...

- Hmm... Nie wspominała pani o takim długim wyjeździe. To nieco koliduje z moimi planami.

- Proszę nie udawać. Nigdy pan nie był w Himalajach, a wszyscy wiedzą, że to pańskie marzenie.

Nowicki musiał w duchu przyznać, że to prawda. Agentka AONU przygotowała się do tej rozmowy. Wiedziała, jak go podejść. Góry to była ego wielka miłość. A Himalaje...

- Jest jeszcze jeden problem – stwierdził po chwili. - Mój charakter. Ja nie nadaję się na żołnierza mafii. Nie zniosę autokratycznego generała wydającego polecenia. To mnie może zdradzić.

- Wręcz odwrotnie. Mówiłam panu, że Novak ma profesjonalne podejście do ludzi. To nie jest zamordysta. On naprawdę traktuje swoich ludzi jak jeden z podstawowych filarów organizacji. Wychodzi z prostego założenia: w tysiącosobowym gangu nie może sam kontrolować wszystkiego, a stawianie strażnika na każdym kroku jest zbyt kosztowne. Musi mieć sprawdzonych i zaufanych ludzi na każdym szczeblu mafijnej hierarchii – tylko wtedy biznes będzie się rozwijał. Bez samodzielnych, decyzyjnych i dobrze wyszkolonych fachowców biznes się udusi. Wąskim gardłem byłby proces podejmowania decyzji, bo wszyscy z każdym drobiazgiem chodziliby do Novaka. A tak on jest odciążony, bo większość kwestii rozwiązują szefowie lokalnych przedstawicielstw gangu. Ponieważ są dobrze wyszkoleni – nie musi się bać, że coś spartaczą. Ponieważ są lojalni, małe jest ryzyko że go oszukają. Oczywiście czasem się to zdarza, ale w sumie bilans takiego stylu zarządzania jest dla Novaka dodatni. Ilość korzyści i szybkość rozwoju gangu pokrywa straty wynikające z wpadek i oszustw wewnątrz organizacji.

- Brzmi to jak sielanka, a nie zastraszanie chłopców z Pruszkowa.

- Nie przesadzajmy, nie ma tam oczywiście demokracji. Decyzje podejmuje kierownictwo, a to co powie szef rzadko podlega dyskusji. Jednak nikt nie będzie tam pana traktował jak kapral rekrutów. Novakowi zależy by jego ludzie pracowali z zaangażowaniem, a nie ze strachu. Wierzy, że dzięki temu będzie z nimi mniej problemów a więcej korzyści. Poza tym, on umie liczyć. Skoro szkoli ich od zera, to nie chce by po roku odchodzili albo ginęli.

- Ludzki mafiozo. – uśmiechnął się ironicznie Nowicki.

- To co, spróbuje pan?

\*\*\*

Agent Grzegorz Królak siedział na kanapie w recepcji hotelu Radisson SAS. To tu zatrzymywała się większość zamożnych biznesmenów przyjeżdżających do Szczecina. Czech postąpił podobnie. Przyjechał taksówką prosto z dworca, zameldował się i zniknął w swoim pokoju. Od dwóch godzin nie wychodził – widocznie odsypiał długą podróż.

Siedząc beczynnie, Królak miał czas na rozmyślenia. Coś mu nie pasowało w tej układance. Po pierwsze, jakim cudem Novak był ubrany w dokładnie tą samą koszulkę polo co wczoraj? Bogacz, który chodzi dwa dni w tym samym ubraniu? Poza tym broda – na fotografii z wczoraj jest idealnie ogolony. Minęło kilkanaście godzin i już taki mocny zarost? Czy przypadkiem centrala się nie pomyliła? Choć z drugiej strony – ubranie, sylwetka, kształt twarzy – wszystko pasowało. Oczywiście nazwisko, pod którym Czech zameldował się w hotelu, było fałszywe. Ale nikt przecież nie spodziewał się, by Novak podróżował po Polsce legitymując się prawdziwymi danymi.

Coś jest nie tak – to Królak wiedział na pewno. Tylko co? Kim jest człowiek, którego obserwował?

Raz jeszcze spojrzął na fotografię zrobioną wczoraj na lotnisku. Ta sama bluza, spodnie, buty, ta sama twarz... Chyba ta sama – wydruk miał za małą rozdzielczość, by dokładnie obejrzeć twarz. Dziwne... Agencja zwykle przysyłała osobną fotografię portretową – by ułatwić rozpoznanie podejrzanego. Teraz takie zdjęcie nie nadeszło. Dlaczego?

Nagle wszystkie wątpliwości ułożyły się Królakowi w jedną, spójną układankę. Z jednej strony pasażer wysiadający z pociągu wygląda identycznie jak na fotografii – nawet koszulki nie zmienił. Z drugiej, zaskakująco szybko urosła mu broda. I fotografia, na której – wyjątkowo – nie da się rozpoznać szczegółowo twarzy. Czyżby komuś w agencji zależało...

Mężczyzna spojrzął raz jeszcze na fotografię. Miał przeczucie, że gdzieś w tym, co widzi na zdjęciu, albo co zobaczył na dworcu, tkwi odpowiedź. Coś przeoczył - oczywisty element, który był zbyt widoczny, by zwrócić na niego uwagę. Tylko co to było?

I nagle zrozumiał: walizka! Zameldowany w hotelu mężczyzna przyjechał z inną walizką, niż ta na fotografii.

\*\*\*

Monika wracała właśnie do agencji, gdy zadzwoniła jej komórka.

- Słucham?

- Tu Królak, ze Szczecina – przedstawił się agent. – Mamy problem. Novak ma inną walizkę.

- Proszę?

- Ma inną walizkę. Na fotografii jest w białej bluzce i z pociągu tak wysiadł. Na fotografii ma spodnie Columbia, w Szczecinie też je ma na sobie. Buty też się zgadzają. Ale walizka jest inna. Coś jest nie tak.

Ta informacja wybiła Monikę z rytmu. Coś poszło nie tak! Ktoś popełnił błąd! Co teraz odpowiedzieć Królowi?

- Jest pan pewien? – spytała. – Walizki często są do siebie podobne, można się pomylić.
- Jestem pewien – odparł mężczyzna. - Porównywałem własne zdjęcia z tymi od was. To inny model.
- Niedobrze. Mógł je zamienić na dworcu?
- Nie, był obserwowany cały czas.
- W takim razie zrobił to w pociągu. Musiał mieć współnika. Może ktoś w Szczecinie wysiadał z pociągu z walizką z naszego zdjęcia?
- Nie mam pojęcia. Mnóstwo osób wysiadało. Nie obserwowałem każdego.
- Czy na dworcu są kamery?
- Oczywiście.
- Proszę jak najszybciej przejrzeć nagrania! – zakomenderowała Monika, wiedząc dobrze że wydaje bezsensowne polecenie.
- Czy to coś da? – spytał Królak. - Wspólnik mógł wysiąść we Wrześni, Stargardzie, Poznaniu...
- Sprawdzimy nagrania z tych stacji. To nocny pociąg, prawie każdy jego pasażer jedzie do Szczecina. Do Poznania się nie opłaca – tam są Intercity a to był zwykły pociąg. Na innych dworcach mogły wysiadać pojedyncze osoby, do jutra będziemy mieć ich zdjęcia. Pan niech sprawdzi nagrania ze Szczecina.
- A może się pomyliliśmy? – zasugerował Królak. – Może to nie ta sama osoba?
- Niemożliwe – odparła Monika. – Sprawdziliśmy wszystko, mamy zdjęcie tęczówki i odciski palców. Zgadza się z danymi ściągniętymi z Czech.
- Sam już nie wiem. Dobrze, sprawdzę nagrania.

\*\*\*

„Ktoś tu kręci” - pomyślał Królak, gdy tylko zakończył rozmowę z Moniką. „Tylko kto? Pytanie brzmi: czy Warszawa dała się zrobić jak dziecko, czy raczej mają mnie za idiotę?”

Agent podejrzewał to drugie – i miał po temu powody. Pięć minut przed rozmową z Moniką zadzwonił na numer wewnętrzny pokoju, w którym zameldował się Novak.

- Słucham – odezwał się wyrwany ze snu, zaskoczony mężczyzna.

Akcent i brzmienie nie pozostawiały wątpliwości. Żaden Czech nie ma tak czystej, polskiej wymowy.

## Rozdział 4

Zdezelowany autobus skakał niemiłosiernie po wąskiej, kamienistej drodze poprowadzonej brawurowo na skraju niemal pionowego klifu, nad dzielącą Nepal i Tybet rzeką Bhothe Kosi. Nowicki siedział na twardym, wąskim siedzeniu, którego tapicerka dawno już się przetarła. Jedną ręką trzymał się oparcia sąsiedniego fotela, drugą próbował wystawiać aparat fotograficzny przez okno, w którym od dawna już nie było szyby. Głębokozielona tropikalna roślinność porastająca kilkusetmetrowy klif warta była uwiecznienia. Podobnie jak fantastyczne wręcz wodospady, których tutaj były dziesiątki.

Autobus powoli wspinał się w górę ciągnącej się od kilkudziesięciu kilometrów doliny. Jego kierowca – kilkunastoletni raptem, brudny i ubrany w stary t-shirt chłystek - obracał wielkim kołem kierownicy to w prawo, to w lewo, próbując omijać leżące na drodze głazy. Pomonsunowa lawina wody i błota zostawiła je na szosie wiele tygodni temu, ale tu nikt nie spieszył się z ich uprzątnięciem.

Średnia prędkość jazdy nie przekraczała piętnastu kilometrów na godzinę. Postoje były częste i przymusowe. Na wąskiej drodze co kilkanaście minut trzeba było się zatrzymać, by przepuścić dziesiątki jadących w przeciwnym kierunku pstrokatych, dymiących chmurą spalin ciężarówek marki TATA. W końcu droga – wbrew swojemu wyglądowi - była oficjalnie międzynarodową autostradą przyjaźni nepalsko – chińskiej. Tędy szedł główny szlak handlu między Chinami, Nepalem i Indiami.

Po sześciu godzinach autobus dojechał wreszcie do przejścia granicznego – w okolice „Mostu Przyjaźni”. Dalej trzeba było iść pieszo. Nowicki wysiadł, poczekał aż pomocnik kierowcy zdejmie z dachu jego plecak, po czym ruszył w górę drogi. Wioska Kodari, składająca się z około stu drewnianych zabudowań wciśniętych z trudem pomiędzy szutrówką a skalne urwisko, nie wyglądała zachęcająco. Odrapane, krzywe domy z nadgniłymi ścianami i dachami z kawałków blachy falistej, pełna błota droga na której parkowały wraki samochodów, co rusz małe kiosk spożywczy albo obskurny bar dla kierowców ciężarówek i turystów. Tych ostatnich o tej porze roku było tu jednak niewiele. Kilka małych grupek traperów i himalaistów, żadnych autobusów ze zorganizowanymi wycieczkami.

Po kilkuset metrach marszu inżynier zobaczył most, za którym był już Tybet. Nowicki wyjął paszport, specjalną wizę chińską z prawem wjazdu do Tybetu, po czym skierował się w stronę odrapanej budki wartowniczej. Znajdujący się w niej wystrzyżony na jeża, umundurowany żołnierz tylko zerknął, po czym lufą karabinu skierował Polaka w stronę murowanego, oszklonego budynku kontroli paszportowej i celnej.

Inżynier ruszył w stronę kilkunastoosobowej kolejki złożonej głównie z oczekujących na przejście Europejczyków i Amerykanów. Stał za białym, wysokim mężczyzną i rozejrzał się. Za długą ladą stał rząd umundurowanych mężczyzn. Jeden – w randze chyba oficera – przeglądał paszporty. Pozostali niezwykle pieczołowicie przetrzepywali plecaki, szczególną uwagę zwracając na książki i gazety. Wwiezienie do Tybetu fotografii Dalajlamy – choćby tylko wydrukowanej w turystycznym przewodniku – było tu traktowane jak przemyt.

Nowicki był jednak spokojny – w swoim plecaku nie miał nic podejrzanego. Ubrania turystyczne, nieco jedzenia, sprzęt wysokogórski zabrany w nadziei że mimo obowiązków znajdzie się odrobina czasu na wymarzoną himalajską wspinaczkę.

Pół godziny później był już po chińskiej stronie. Uporządkował powywracane przez celnika rzeczy w plecaku i ruszył dalej w górę szosy – tym razem już asfaltowej. Zgodnie z umową, w Zanghbu – miasteczku po chińskiej stronie granicy, oddalonym kilometr od mostu - miał na niego czekać jeep z kierowcą.

Idąc, przyglądał się mijającym go pojazdom. Nie było ich wiele: samochody z żołnierzami, ciężarówki z towarem, kilka terenowych Land Cruiserów wiozących turystów, jeden czy dwa małe osobowe chevrolety należące zapewne do lokalnych notabli.

Nagle serce zabiło Nowickiemu mocniej. Twarz, którą zobaczył za szybą czerwonego land cruisera, wydała mu się znajoma. Gdzieś już widział tego mężczyznę. Tylko gdzie? To nie był nikt, z kim podróżował w autobusie albo samolocie, nikt kogo spotkał dzień czy dwa temu. To Nowicki pamiętałby dobrze.

A jednak ta twarz, z charakterystycznym, złamanym nosem, na pewno nie była dla niego obca.

Kim był ten mężczyzna?

\*\*\*

Grzegorz Królak wysiadł z samochodu i ruszył w kierunku wejścia do hotelu Radisson. Przed chwilą z budynku wyszedł fałszywy Novak, wsiadł do taksówki i odjechał. Nie było sensu go śledzić – zadaniem udawanego Czecha było zapewne granie na zwłokę i odciąganie tropicieli od prawdziwego szefa czeskiej mafii. Królak nie miał zamiaru cały dzień szwędac się za taksówką, by wieczorem wrócić pod hotel z pustymi rękoma.

Zamiast tego wszedł do Radissona, minął recepcję i wsiadł do windy. Nacisnął czwórkę i po chwili był na właściwym piętrze. Ruszył w lewo, rozglądając się czy w okolicy nie ma przypadkowych przechodniów. Po chwili stanął pod właściwymi drzwiami i przyłożył do nich magnetyzer – małe urządzenie wielkości paczki papierosów.

Kilka sekund później elektroniczny zamek otworzył się. Królak założył lateksową rękawiczkę, popchnął drzwi i wszedł do środka. Wyjął z kieszeni lateksowe woreczki i naciągnął je na podeszwy. Teraz mógł bez obaw stąpać po grubym, gęstym dywanie.

Agent nie wątpił, że mieszkaniec tego pokoju spodziewał się wizyty i pozostawił w nim jedynie te rzeczy, które nie mogły go zidentyfikować. Nie było sensu zdejmować odcisków palców ze szklanek, ani grzebać w walizce podejrzanego. Śledzony mężczyzna na pewno nie był amatorem.

Królak wiedział jednak, że nawet zawodowcy zapominają zwykle o jednym – posprzątaniu w toalecie. Udał się więc w jej kierunku, wszedł do środka i rozejrzał.

„Znakomicie” – pomyślał, patrząc na krzywo naderwany ostatni listek papieru toaletowego. Poszedł do niego i oderwał z rolki, po czym schował w wyjętym z kieszeni foliowym woreczku. Następnie wziął kolejny listek i naderwał w identyczny, krzywy sposób. „Może mamy w bazie jego DNA” – pomyślał z nadzieją, chowając woreczek.

Teraz zerknął na spluczkę. „Mam nadzieję, że nie załatwia swoich potrzeb w rękawiczkach” – mruknął do siebie, po czym z innej kieszeni wyjął miniaturowy zestaw do zdejmowania odcisków palców. Przez kilka minut pracował z pędzelkiem i folią, po czym schował wszystko z powrotem do pudełeczka. „Oby to nie były odciski sprzątaczek”.

Stał resztki proszku mokrą ściereczką, po czym wycofał się z łazienki. Trzydzieści sekund później wyszedł z pokoju, zjechał windą do recepcji i przez nikogo nie zatrzymywany opuścił hotel.

\*\*\*

Jasnozielony jeep, prowadzony przez chińskiego kierowcę nie mówiącego ani słowa po angielsku, pędził nową asfaltówką na wschód – w głąb Tybetu. Nowicki, usadowiony wygodnie na szerokiej tylnej kanapie, patrzył to na zmieniający się krajobraz to na wysokościomierz w swoim zegarku. W Zanghbu – rano – pokazywał on 2700mnpm. Teraz – już ponad trzy tysiące. Za kilka godzin powinni przekroczyć przełęcz na pięciu tysiącach metrów, z widokiem na pierwszy od tej strony ośmiotysięcznik – Shisha Pangmę.

Tropikalna roślinność skończyła się już w pierwszej godzinie drogi. Teraz wszędzie wokół panowała kamienna pustynia, górskie zbocza z rzadka pokryte były tylko trawami. Tybet wyglądał niezwykle surowo. Położone na wysokości trzech lub czterech tysięcy metrów doliny ciągnęły się nawet po sto czy dwieście kilometrów. Pomiędzy nimi wyrastały pięciotysięczne wzgórza o łagodnych, ale kamienistych zboczach. Ich szczyty wdawały się na wyciągnięcie ręki, ale Nowicki wiedział, że to tylko pozory. Każdy był wyższy od Mont Blanc, a jego zdobycie wymagało aklimatyzacji tlenowej. Niby tylko kilometr w górę – jednak to oznaczało cały dzień powolnego podejścia.

Co kilkadziesiąt kilometrów wokół szosy wyrastały zgrupowania tybetańskich domów, wybudowanych z kamienia i gęstej, twardej gliny. Wzdłuż drogi wieśniacy pędzili czasem jaki – ogromne woły przypominające skrzyżowanie bizona z krową i mamutem jednocześnie. Te wielkie, przystosowane do przetrwania zimy na tej wysokości zwierzęta były tu głównym źródłem siły pociągowej, mięsa, skór, a nawet opału. Z okolicznych pól dzieciaki zbierały gigantyczne jace kupy, które potem suszono na dachach, by na koniec spalić w piecu.

Nagle inżyniera zaskoczył... dzwonek telefonu. Chiński kierowca sięgnął do kieszeni i wydobył z niej telefon komórkowy. „Widać nawet tu wciska się cywilizacja” – pomyślał Nowicki.

Chińczyk przez chwilę rozmawiał z dzwoniącym, po czym podał aparat Nowickiemu.

- You, you, for you – wymamrotał z trudem.



Inżynier przyłożył słuchawkę do ucha.

- Halo - powiedział, zastanawiając się czy ma zacząć po angielsku czy polsku.
- Marian Kusy, jak droga panie inżynierze?
- Dzień dobry, panie ministrze, nie wiedziałem, że mówi pan po chińsku.
- Przecież wspominałem panu, że pracowałem trzy lata w ambasadzie w Pekinie. Jak pan sądzi, jak inaczej miałbym takie kontakty gospodarcze w kraju środka? Cieszę się, że nasz kontrahent bez problemu odebrał pana z dworca. Za kilka godzin zobaczy pan fabrykę.
- Bardzo ciekaw jestem produkcji - Nowicki zorientował się, że rozmowa może być podsłuchiwana. – Czemu zawdzięczam pański telefon?
- Prawdę mówiąc, mamy mały problem. Okazuje się, że nasz główny konkurent też udał się do Chin, chce nawiązać kontakt z tym samym partnerem handlowym, wygryzając nas z interesu. Może nawet spotka go pan.
- Konkurent? – zdziwił się Nowicki. I nagle przypomniał sobie mężczyznę ze złamanym nosem. – Rozumiem. Chyba nawet już się minęliśmy na przejściu granicznym.
- Rozpoznał go pan?!?
- Tak, zupełnie przypadkowo.
- To niebezpieczny przeciwnik, musi pan swoje negocjacje prowadzić bardzo ostrożnie. Czy pan mnie rozumie?

Nowicki nie zdążył odpowiedzieć. Chiński kierowca jego jeepa zahamował tak nagle, że telefon wypadł Polakowi z ręki. Inżynier, mimo że był zapięty pasami, niemal przeleciał przez oparcie przedniego siedzenia.

- What?!? – krzyknął po angielsku, chcąc zrugać kierowcę. Jednak gdy spojrzął przez przednią szybę, zrozumiał. Przed nimi stał czerwony land cruiser – zaparkowany w poprzek drogi, z wyraźną intencją jej zablokowania.

Obok auta stał mężczyzna ze złamanym nosem.

\*\*\*

Vaclav Novak siedział w ogromnym, luksusowo wyposażonym salonie, na parterze nowoczesnej willi w Pruszkowie. Widać było, że jej właściciel ma nie tylko dużo pieniędzy, ale i dobry gust. Eleganckie, skórzane meble, dyskretne, ciepłe światła i czarno – biała grafika na ścianach robiły znakomite wrażenie.

- Z opowieści, które słyszałem, nastawiłem się na kąpiące złoto, czarne BMW w garażu i bijący po oczach kicz – stwierdził Czech, uśmiechając się. – A tutaj widzę wysublimowany gust.
- Czasy chłopców ze Starego Pruszkowa już minęły – odparł mężczyzna w białej koszuli, siedzący naprzeciw Novaka. – Wszystko się cywilizuje, nawet mafia. Łsych mięśniaków wyłapały psy, a haracze przestały przynosić kokosy. Dziś duże pieniądze robimy z głową, komputerem i dyskrecją. Kark nie ma już być szeroki, tylko ubrany w krawat.
- Dobrze, że to mówisz, bo ja wyznaję podobną filozofię. Cicho, bez niepotrzebnej agresji, za to zyskownie.
- W takim razie pewnie szybko dojdziemy do porozumienia.

Novak spojrział młodemu mężczyźnie w oczy. Andrzej Wańczyk, syn starego Wańczyka – szefa „Starego Pruszkowa”, w niczym nie przypominał ojca. Trzydziestokilkulatek, typowy przedstawiciel nowego pokolenia mafiosów: zadbany, odcytany, kulturalny.

- Nie obraż się za pytanie, ale jak w tak młodym wieku udało ci się zostać bossem? – spytał Czech. – Przecież po organizacji ojca nic nie zostało po akcji CBS. Z tego co wiem, musiałeś zaczynać całkowicie od nowa.

- To prawda. Organizację zbudowałem sam. Pięć lat temu skończyłem z przemytem aut, przestał się opłacać. Poza tym ryzyko było za duże – na granicy zrobiło się gęsto, każde przejście to stres. Cały zysk zainwestowałem więc w produkcję. Prosty i pewny sposób.

- Tak prosty, że wszyscy na to wpadli. W co drugiej wsi masz małe dyskretne zielone poletko z dala od drogi. Ale z małego ogródka z trawką nikt nie ma takiej willi. No i ogródkiem nie kontrolujesz pół kraju.

- Bo właściciele poletek dużo gadają i mało robią – stwierdził Wańczyk. - To taki nasz narodowy sport: wszystko wiedzieć, nic nie wdrożyć. Myślisz że my w Polsce nie mamy tej wiedzy o budowaniu autostrad co wy w Czechach? Że budujemy trzy razy wolniej i dwa razy drożej z braku know how? Albo że gorzej znamy się na piłce nożnej niż wy? Nic z tych rzeczy. W końcu nie trzeba dostać Nobla, żeby wylać kilometr asfaltu albo strzelić dwa gole.

- To dlaczego nie strzelacie?

- Pozwól, że opowiem ci, dlaczego mi się udało.

- Proszę – Novak rozsiadł się wygodniej w fotelu. I tak miał zamiar wypytać o wiele spraw swojego potencjalnego partnera w biznesie. Jeśli ten sam chce o sobie mówić – tym lepiej.

- Zacznę od tego, że nasza strategia zapewne nie jest najbardziej błyskotliwa na świecie. Nie usurpuję sobie prawa do tytułu najgenialniejszego gangstera dekady. Powiedziałbym wręcz, że nie wymyśliłem tu niczego nadzwyczajnego, nie zaskoczę cię wielką ideą. Za to jestem dobry we wdrażaniu. Szybko, skutecznie i konsekwentnie.

- To rzeczywiście nie jest typowo polska cecha.

- No właśnie. Gdyby posłuchać polskich dyskusji przy piwie albo rodzinnym obiedzie, to każdy z nas jest fachowcem od piłki nożnej, medycyny i pracy zespołowej. A jednak nasza piłka jest na dnie, system opieki medycznej mamy do bani, a w przeciętnej firmie każdy myśli o sobie a nie zespole.

- A tobie się udało.

- Po pierwsze dlatego, że jestem konsekwentny i od lat trzymam się sprawdzonej koncepcji. Jest spójna i logiczna, wynika z ekonomicznej analizy, sprawdza się w praktyce – to po co ją zmieniać.

- Zarządzanie zmianą jest jednak modne.

- Ale ja nie zajmuję się projektowaniem modnej odzieży – odparł Wańczyk. - Moja specjalność to robienie kasy. Kłopot z zarządzaniem zmianą to efekt mody na to pojęcie. Menedżerowie chcą być *trendy*, więc wdrażają zmiany tak jak zmienia się niemodną już bluzkę na modniejszą. Tyle że nowa bluzka kosztuje, a nie jest bardziej funkcjonalna od starej. Szczególnie, że ta stara ma dopiero pół roku i nawet nie jest zużyta.

- Chcesz mi powiedzieć, że od pięciu lat robisz dokładnie to samo?

- Oczywiście nie w stu procentach. Ale bluzkę zmieniam dopiero, gdy stara jest już zużyta, albo w sklepie pojawi się coś naprawdę dużo lepszego, a nie tylko

modniejszego. Bo widzisz, zmiana to jest generalnie koszt. Kiedy ją wdrażasz, zajmuje ci to sporo czasu. W sumie w tym okresie bardziej zajmujesz się sobą niż klientami, a przecież żyjemy z klientów. Im więcej czasu poświęcasz sobie, tym mniej klientom. Potem, krótko po okresie zmiany, spada efektywność – nim wszystko się dotrze i naoliwi. Zanim więc wdrożę zmianę, zastanawiam się czy korzyści, które ona da, pokryją zawiązką koszt jej wdrożenia. Jeżeli jakiś nowy system ma mi dać korzyści, które pokryją cenę jego stworzenia, to ten system musi podziałać u mnie dwa albo trzy lata, żeby miał czas się zwrócić. Jeżeli nowy system po pół roku wymienię na jeszcze nowszy, to te ciągłe zmiany nigdy się nie zwrócą.

- Rozsądne myślenie - zgodził się Novak. – Choć pewnie to oznacza, że twoja organizacja działa według staroświeckich metod.

- Mniej staroświeckich niż konkurencja. Bo ja, jak wdrażam to wdrażam, a nie udaję że to robię. Połowa firm twierdzi, że wprowadzi jakiś nowy system, ale kończy się na jego kupieniu i postawieniu na półce. Nikt z tego nie korzysta, nie stosuje na co dzień – bo nie lubi, nie chce, albo ma inny pretekst. A u mnie jak decyzja zapada, to idziemy za ciosem. Konsekwencja jest kluczem. Jeżeli któryś z moich ludzi zobowiązał się coś zrobić, zastosować, albo wdrożyć, to pytam go, do kiedy to robi. Gdy przyjdzie ten termin, wołam go do siebie ponownie. Jeżeli słowa nie dotrzymał – za pierwszym razem przytknę oko, ale za drugim razem – już po nim. Moi ludzie wiedzą: za skuteczność są kokosi, za niedotrzymywanie terminów i zobowiązań – słona kara. A ponieważ nie mogą liczyć na moją wyrozumiałość, albo sklerozę, to silnik działa sprawnie.

- A jeśli popełnią błąd?

- Jeśli nie wynikał ewidentnie z ich głupoty – nie ma sprawy, tu akurat wyrozumiałość mam. Za mylne decyzje nie karam. Za brak decyzji – owszem.

- A jeśli to miała być zbiorowa decyzja – karasz wszystkich?

- U mnie nie ma zbiorowych decyzji. Zbiorowe może być zasięganie opinii, albo burza mózgów. Decyzje podejmuje jedna osoba. I ona ponosi odpowiedzialność.

- Pozwalasz zmieniać decyzję w trakcie realizacji?

- Zmiana decyzji to zmiana jak każda inna. Kosztuje. Pozwalam zmieniać, jeżeli ta nowa jest o niebo lepsza. Ale jeżeli tylko trochę lepsza, to nie. Czasem mój człowiek wykonuje zadanie, jest już w połowie realizacji, po czym przychodzi i mówi „mam trochę lepszy pomysł, wyrzucmy to co zrobiłem do kosza i zróbmy od nowa”. Wtedy się nie zgadzam. Bo po pierwsze, zacząć od nowa to ponosić od nowa koszty, po drugie tracić czas. Jeżeli nowy pomysł jest tylko trochę lepszy, to nie zniweluje tych strat.

- Nie jesteś perfekcjonistą?

- Nie. Perfekcjonizm w biznesie przynosi więcej szkód niż korzyści. Nie twierdzą, że zawsze jest zły, bywa że wszystko musi być na sto procent. Ale czasem masz w garści dziewięćdziesiąt dziewięć. Jednak zanim znajdziesz ten setny, brakujący procent, stracisz sporo czasu – bo ten ostatni procent znaleźć najtrudniej. Szukasz więc i szukasz, a w tym czasie twoja konkurencja wprowadza na rynek produkt dopięty na dziewięćdziesiąt dziewięć. Ich towar nie jest doskonały, ale jest pierwszy na rynku. I dlatego on wygrywa – bo klienci wolą mieć dziś coś dobrego choć niedoskonałego, niż jutro coś w pełni doskonałego.

- Z taką filozofią pewnie działasz szybko?

- Czas to pieniądz – odpowiedział Wańczyk. - A szybkość to korzystanie z przywileju pierwszeństwa na rynku. Od moich ludzi żądam, by decyzje podejmowali szybko. Nie wierzę w „przespanie się z problemem”, ani w „odkładanie go by dojrzeć”. To jest zwykle przykrywka dla unikania decyzji – ktoś się boi ją podjąć, ma nadzieję że problem sam się rozwiąże a on uniknie odpowiedzialności, albo przynajmniej opóźni

ją w czasie. Nie toleruję tego. Podejmowanie decyzji ma jasną procedurę. Zdefiniuj problem i cel który chcesz osiągnąć, dokonaj analizy sytuacji, określ kluczowe kryteria wpływające na decyzję. Następnie wymyśl, albo znajdź na rynku alternatywne rozwiązania – czyli warianty decyzyjne. A potem oceń każdy wariant według przyjętych kryteriów i wybierz najlepszy. To wszystko można zrobić naprawdę szybko – byle nie odwlekać sprawy.

- A jeśli ktoś mówi, że nie może zdecydować, bo nadal brak mu danych?

- Zbieranie analiz albo alternatyw rzeczywiście trwa najdłużej. Ale bez przesady. Ja nie oczekuję, że ktoś zbierze informację o wszystkich dostępnych na świecie opcjach i każdą oceni pod kątem miliona kryteriów. Kilkanaście najlepszych pomysłów, kilka kluczowych kryteriów. Rozdrabniając się w szczegółach, tracisz spojrzenie całościowe. Przynajmniej, gdy jesteś szefem. Szef to strateg, a nie kontroler czwartego miejsca po przecinku.

- Twierdzisz więc, że to nie ci są zwycięzcami, którzy wymyślą najmądrzejszą strategię?

- Oczywiście, że nie. Wygrywają twórcy strategii dość dobrych – choć niedoskonałych – za to wdrażanych szybko, skutecznie, z żelazną konsekwencją i bez wprowadzania zbyt częstych zmian.

\*\*\*

Grad spadających na jeepa kul brzmiał dla Nowickiego tak abstrakcyjnie, że nawet nie schylił głowy. Dopiero brzęk tłukącego się szkła podzielał na niego jak zastrzyk adrenaliny. Skulił się nisko i schował głowę za oparcie przedniego fotela. W ostatniej chwili – sekundę później kula przeleciała nad siedzeniami i zatrzymała się na zagłówku tylnej kanapy.

Na szczęście chiński kierowca był bardziej przytomny. Niemal momentalnie po nagłym zahamowaniu wrzucił wsteczny i ruszył z impetem. Czterolitrowy diesel zawył jak zarzynane zwierzę, samochodem zatrzęsło, ale cel został osiągnięty: po chwili jeep schował się za znajdującą się na poboczu kamienną skarpią, która osłoniła go od kul.

Kierowca zatrzymał się, wrzucił jedynekę, z piskiem opon obrócił samochód o sto osiemdziesiąt stopni i ruszył z powrotem w kierunku chińsko – nepalskiej granicy. Nowicki spojrzał na niego. Mężczyzna był lekko ranny – koszula na jego prawym ramieniu była cała czerwona. „Zawodowiec” – pomyślał o nim inżynier – „nawet nie krzyknął z bólu”.

Przez kilka chwil pędzili przez nikogo nie niepokojeni. Jednak minutę później Nowicki zauważył, że jego kierowca zaczyna nerwowo spoglądać w lusterko. Odwrócił się i po raz kolejny poczuł adrenalinę. Za nimi pędziły dwa terenowe land cruisery. Na szczęście z odległości czterystu metrów napastnicy nie mogli jeszcze oddać celnego strzału. Teraz wszystko zależało od tego, kto okaże się lepszym rajdowcem.

Ogromne, terenowe samochody gnały z wielką prędkością po zupełnie pustej o tej porze dnia, asfaltowej szosie przecinającej pustkowią Tybetu. Inżynier miał wrażenie, że to nie dzieje się naprawdę – że przyśnił mu się ostatni film z Jamesem Bondem. Sytuacja jakby wprost ze scenariusza: pędzące brawurowo samochody, pisk opon na górskich serpentynach i chiński kierowca z kamienną miną. Do tego

krajobraz – niemal księżycowy, abstrakcyjny, ale zarazem piękny i na wskroś filmowy.

Nowicki co chwila oglądał się za siebie, sprawdzając odległość dzielącą go od napastników. Ta jednak nie zmniejszała się, a nawet jakby oddalała. „Dziwne” – pomyślał – „tak jakby im nie zależało...”

Rozważania przerwało kolejne tego dnia nagłe hamowanie. Inżynier po raz kolejny uderzył w oparcie przedniego fotela, stracił równowagę i upadł na kanapę. Jednak sekundę później podparł się, spojrzął przez przednią szybę i zrozumiał. Kierowcom w land cruiserach wcale nie zależało na dogonieniu jeepa. To była przemyślana pułapka. Przed nimi, na środku szosy, stała jeszcze jedna terenowa toyota. Obok niej – dwójka Chińczyków z karabinami.

Sytuacja nie wyglądała najlepiej. Z przodu – uzbrojeni napastnicy. Z tyłu – dwa zbliżające się pojazdy. Po bokach – urwisko. Nieprzypadkowo uzbrojeni Chińczycy zatrzymali się w miejscu, gdzie szosę poprowadzono wysokim na trzy metry, stromym nasypem. Zjechać z niego – to zaryzykować dachowanie. Zbiec pieszo to wystawić się na ostrzał na zupełnie otwartym, żwirowym polu porośniętym jedynie górką trawą.

Kierowca jeepa spojrzął na Polaka i warknął coś, co zapewne miało być angielskim komunikatem, ale zabrzmiało jak okrzyk samuraja. Następnie wrzucił jedynkę i nie czekając na odpowiedź, ruszył w prawo. Nim Nowicki zdążył się zorientować, już uderzył głową o dach. Jeep zsunął się po nasypie, zatrzęsł, na chwilę stanął tylko na lewych kołach, ale nie przewrócił na bok. Gdy tylko opadł z powrotem na cztery koła, kierowca ponownie docisnął gaz i ruszył przed siebie.

Inżynier drugi już raz tego dnia usłyszał grad kul uderzających o karoserię. Skulił się nieco, schował głowę pomiędzy ramiona i spojrzął przez przednią szybę. Przed nimi rozpościerało się ogromne, umiarkowanie nachylone, ale pełne wertepów zbocze prowadzące do dna doliny. Jeep zjeżdżał w dół, podskakując po kamieniach i nabierając coraz większej prędkości. Nowicki miał wrażenie, że samochód ma z każdą sekundą mniejszy kontakt z podłożem - bardziej leci w dół niż jedzie. Sytuacja nie stawała się wcale bezpieczniejsza, kule już nie latały nad głowami, za to panowanie nad pojazdem było czysto teoretyczne. Chińczyk chyba zdawał sobie z tego sprawę – jego twarz stawała się coraz bardziej blada, a ręce zaciśnięte na kierownicy niemal znieruchomiały.

Inżynier nie był w stanie powiedzieć, jak długo tak zjeżdżali – kilkadziesiąt sekund, może kilka minut. Jedno było pewne: oddalili się od napastników. Jeżeli tamci mieli choć odrobinę instynktu samozachowawczego, nie ruszyli za nimi tą samą drogą. Zapewne teraz szukają łagodniejszego zjazdu do doliny, w której będą chcieli złapać lub zastrzelić swoje ofiary. Nowicki liczył na to, że nadrobione minuty pozwolą mu – nim tamci przyjadą – zabrać plecak i ruszyć w góry. Tam, w swoim ulubionym środowisku, miał nadzieję ich zgubić. Nadchodzący zmrok będzie mu sprzyjał.

Polak spojrzął na swój plecak ze sprzętem. Znajdująca się w nim puchowa kurtka, grube buty i zimowe spodnie uspokajały go – bez problemu przetrwa nocny mróz. Sięgnął do głównej komory, jakby chciał się upewnić co do jej zawartości, ale nie zdążył. Chiński kierowca wykonał nagły skręt w lewo, ale nie zdarzył uciec przed

leżącym na jego drodze głazem. Rozpędzony samochód uderzył w niego prawie czołowo, odbitą energią przewrócił na lewy bok i zaczął zsuwać do znajdującego się po lewej stronie kilkunastometrowego jaru. Po kilku sekundach uderzył w jego dno i zatrzymał się. Znajdujące się w powietrzu prawe koła przez kilkanaście sekund jeszcze się kręciły, po czym zapadła martwa cisza.

\*\*\*

Przeor Pawluś właśnie kładł się spać, gdy zadzwoniła jego komórka. Sięgnął po nią, spojrzął na numer i nacisnął zieloną słuchawkę.

- Słucham.

- Witam ojca, nie mam dobrych wiadomości – odezwał się głos po drugiej stronie. - Nic się od niego nie dowiemy.

- Jak to? Macie przecież chemię!

- Nie o to chodzi.

- Nie żyje?

- Jeep z wielką prędkością uderzył o skałę, potem spadł do kanionu. Kabina jest aż czerwona od krwi.

## Rozdział 5

Agent Grzegorz Królak siedział przy swoim biurku w szczecińskim oddziale AONu. Przed nim leżał stos bilingów – wydruków połączeń telefonicznych, stacjonarnych i komórkowych. Królak przeglądał je już od kilku godzin, co chwilę podkreślając wybrane numery. Raz na jakiś czas podchodził do białej tablicy, na której dopisywał kolejne nazwiska, łącząc je strzałkami z innymi. W ten sposób powstawała swoista pajęczyna połączeń, obrazująca w przejrzysty sposób, kto, kiedy i z kim miał kontakt.

Dzień wcześniej agent poprosił wszystkich operatorów komórkowych o bilingi telefonów, z których w ciągu 72 godzin od lądowania Novaka na Okęciu dzwoniło zarówno do Niemiec jak i Czech. Interesowały go tylko połączenia z numerów zalogowanych do sieci w Warszawie lub Szczecinie. Skoro właśnie tutaj miało dojść do spotkania szefów czeskiej i niemieckiej mafii: Novaka i Stephena...

Właściciele sieci komórkowych regularnie współpracowali ze służbami, mieli odpowiednie bazy danych i wyszukiwarki wykonanych połączeń. Postawione przed nimi zadanie wykonali więc szybko i bez zbędnych pytań.

Królak miał nadzieję, że numerów, z których wykonywano takie połączenia, będzie w Szczecinie i Warszawie raptem kilkanaście. Nie zawiódł się – w sumie otrzymał tylko osiem numerów. Cztery z nich były telefonami abonamentowymi, istniejącymi od kilku lat, nienotowanymi. Dwa okazały się należeć do biura podróży, trzeci do prezesa międzynarodowej korporacji, czwarty do emerytowanej nauczycielki. Śledczy na razie postanowił się nimi nie zajmować. Znacznie bardziej podejrzanie wyglądały cztery kolejne: anonimowe telefony na kartę, tzw. prepaidy.

Agent poprosił o lokalizacje tzw. BTSów – stacji nadawczych, do których zalogowany był nadawca oraz odbiorca każdego z połączeń wykonanych przez podejrzane numery. Dzięki temu mógł stwierdzić - z dokładnością do kilku ulic - gdzie byli posiadacze telefonów w czasie rozmowy.

Wszystkie te dane nadeszły dziś rano. Od tego czasu agent siedział nad nimi z wypiekami na twarzy.

Z analizy wydruków wynikała całkiem interesująca historia. Przede wszystkim, posiadacz jednego z czterech podejrzanych numerów zadzwonił – na inny prepaid – we wtorek o godzinie trzeciej nad ranem. Działo się to w dniu, w którym fałszywy Novak jechał nocnym pociągiem. Co ciekawe, odbiorca tego połączenia był w czasie rozmowy zalogowany do BTSa w Podmierzycach. Królak sprawdził: to była mała wieś, przez które przebiegały tory. I właśnie tam powinien znajdować się nocny pociąg relacji Warszawa - Szczecin o trzeciej nad ranem, jeśli jechał w miarę punktualnie.

Wyglądało na to, że numer komórki fałszywego Novaka przestał być tajemnicą. Jednak o biling tego numeru Królak nie miał zamiaru prosić. Jeśli czeska mafia działała profesjonalnie – a wszystko na to wskazywało – sobowtór jej prezesa był tylko płótką. Znacznie bardziej interesujące było to, do kogo jeszcze dzwonił mocodawca sobowtóra. I skąd.

Uwagę agenta zwrócił numer, z którego do przełożonego Novaka dzwoniło aż sześciokrotnie w ciągu interesujących go dni. Rozmowy trwały w sumie niemal czterdzieści minut i wszystkie przeprowadzono w półgodzinnych odstępach – jedna po drugiej. Co ciekawe, pierwszą z nich wykonano godzinę po tym jak Królak zadzwonił do Moniki Lesiak, informując ją o swoim podejrzeniu, że Novak jest fałszywy. Czyżby to sama Monika dzwoniła – z nierejestrowanej komórki – do osoby koordynującej poczynania Novaka? Próbowała go ostrzec, wyznaczała nowe zadania?

Królak miał dużą nadzieję, że właśnie tak było. Gdyby udało mu się to udowodnić, mógłby przycisnąć agentkę do muru, zmusić do zeznań, aresztować, a potem samemu przejąć jej śledztwo. Może nawet awansowałby do Warszawy?

Jego marzenia rozwiła niestety sprawdzenie bilingu oficjalnej komórki Moniki. Nie dość, że tajemniczy prepaid logował się w tym samym czasie na innych BTSach niż oficjalny telefon należący do agentki, to jeszcze obie komórki były zajęte w tych samych momentach. Jeśli tylko nie miała daru rozdławiania się, to nie była ona.

Kim w takim razie był człowiek dzwoniący do przełożonego Novaka? Agent postanowił to sprawdzić, weryfikując jeszcze jeden trop. Zakreślił numery telefonów, z których do owego szefa zadzwoniono w ciągu trzydziestu minut od momentu, gdy Królak podzielił się z Moniką swoim podejrzeniem. To były trzy telefony, same prepaidy z Orange. Oficer poprosił także o ich bilingi i BTSy. Gdy przyszły, przejrzał je wnikliwie. Jeden z nich zwrócił jego szczególną uwagę. Położył go o obok innej kartki – listy połączeń otrzymanej już wcześniej.

„A jednak miałem rację” – pomyślał, uśmiechając się szeroko. „No to mam cię, kotku”.

\*\*\*

Novak siedział w niewielkiej kawiarni, delektując się swoim ulubionym podwójnym espresso z bitą śmietaną. Piątkowe popołudnie ciągnęło się leniwie, odkąd cztery godziny temu zgubił ogon, który śledził go od rana. Teraz nie miał już nic do roboty, mógł tylko czekać na telefon z informacją o zarezerwowanym dla niego samolocie. Póki go nie było, nie chciał jechać na lotnisko. Zbyt długie przebywanie pod okiem kamer i służb bezpieczeństwa nie byłoby dobrym pomysłem. Tu, w zatłoczonej kafejce przy głównej ulicy handlowej, było dużo bezpieczniejsze.

Chciał właśnie sięgnąć po filiżankę, gdy przy jego stoliku stanęła młoda, ładna kobieta.

- Przepraszam bardzo, pan Novak, prawda? – spytała, kładąc mu rękę na ramieniu.

Mężczyzna spojrzał na nią, kompletnie zaskoczony. O co chodzi?!? Żadnego spotkania nie było w planie!

- Z pana wystraszonej miny wnoszę, że tak. Pozwoli pan, że się przysiędę. Nie, niech pan nie wkłada rąk do kieszeni. Kolega ma pana na muszce.

- I don't...



- Oj proszę nie udawać, że nie rozumie pan po polsku – powiedziała spokojnie kobieta, kładąc Novakowi rękę na ramieniu. - Mam dla pana wiadomość.
- Nie rozumiem...
- Ja po czesku też niewiele. Ale to pan zrozumie na pewno: został na pana wydany wyrok.
- Co???
- Wyrok. I ja go wykonam. Za kilkanaście minut.
- Kto.. kto... - Novak nadal nie mógł ochłonąć.
- Szefostwo, jeśli pyta pan, kto go wydał. Spartaczył pan sprawę, dał się wystawić, AON ma już pana zdjęcia i odciski. Swoją wizytą tutaj naraził pan na szwank nasze interesy. Nie mamy wyjścia.
- Pani nie wie, kim ja jestem! Pani żartuje!
- Ależ skąd. Czy moja mina nie jest wystarczająco poważna?
- Pani zupełnie oszalała – odparł już spokojniej Novak. - Jesteśmy w publicznym miejscu, w centrum miasta, mnóstwo ludzi. Jak pani sobie wyobraża zabicie mnie tutaj?
- Nie powiedziałam, że tutaj. Raczej pójdziemy na spacer.
- Proszę mnie zmusić. Nigdzie się nie ruszę.
- Drogi panie, z zaskoczenia, znieczulony nieco skokiem adrenaliny, nie poczuł pan, że gdy kładłam panu rękę na ramieniu, przyklepiłam coś do pańskiej bluzy, na plecach. To mała zdalnie sterowana strzykawka, teraz już nie do zdjęcia. Klej działa szybciej i mocniej niż „kropelka”.

Novak spróbował sięgnąć ręką w kierunku pleców, ale kobieta powstrzymała go gestem.

- Jeden nieopatrzny ruch i pan zginie. Zanim ją pan zerwie, zostanie ukłuty. Jad z czarnej mamby działa powoli, ale jest zawsze śmiertelny. Ja zdążę spokojnie odejść, a pan, sparaliżowany, nawet się nie poruszy. Zresztą gdyby się pan na mnie rzucił, wszyscy wokoło zobaczą tylko jak mężczyzna atakuje kobietę, która nic mu nie zrobiła. Na pewno ktoś pana powstrzyma.
- Co za różnica – zginę tutaj czy na ulicy?
- Och, ogromna, proszę mi wierzyć. Od kuli ginie się natychmiast. Od jadu powoli, w dwugodzinnych straszliwych męczarniach. Poza tym, jestem pewna że będzie pan chciał wyjść ze mną na zewnątrz. Liczy pan, że na ruchliwej ulicy jakoś zdoła mnie chwycić, obezwładnić, a potem zbiec. Jest pan zawodowcem, musi pan kalkulować taką opcję.
- Ile pani zapłacono? Mam...
- Wiem, że ma pan pieniądze. Ale nie o to chodzi... Mam w tej branży dobrą reputację, nie mogę sobie pozwolić na wpadkę... Na pewno pan to rozumie... Jeśli nie ma pan już więcej pytań, proszę powoli wstać i wyjść na zewnątrz. Nie radzę uciekać. Proszę nie sięgać po portfel, powiedzmy że to ja postawiłam panu ostatnią kawę.

Oboje powoli wstali i po chwili wyszli z kawiarni. Kobieta skrzyła w prawo, wskazując ręką kierunek drogi.

- Proszę iść trzy metry ode mnie, bez głupich ruchów, przypominam o igle.
- Pamiętam – burknął Novak.

Przez kilka minut szli deptakiem handlowym, potem skręcili w boczną uliczkę. Novak zorientował się, że nieznamą kobietą prowadzi go w kierunku głównej drogi i miejskich parkingów. Czyżby miała zamiar gdzieś go wywieźć?

Kolejne minuty mijały, a Novakowi nie urodził się w głowie żaden plan. Nie mógł być nawet pewien, kto ma w kieszeni bezprzewodowy nadajnik sterujący strzykawką: ona czy jej partner? Jaki jest jego zasięg – kilka metrów czy kilometr? Bez tej informacji wszelkie próby ucieczki albo ataku nie miały sensu.

W milczeniu doszli do miejsca, gdzie droga krzyżowała się z torami tramwajowymi i dwupasmową szosą.

- Proszę się zatrzymać – zakomenderowała nagle kobieta. - Tu musi pan zdjąć strzykawkę, pod trakcją mogłoby dojść do zakłóceń i sama by się aktywowała. Zapewne pan tego nie chce?

Novak nie odezwał się ani słowem. Czyżby nadarzała się szansa?

- Proszę nie mieć nadziei – kobieta jakby czytała w jego myślach. – Snajper celuje panu dokładnie w tył głowy.

Mężczyzna rozejrzał się. W okolicy nie było nikogo, jeśli nie liczyć kierowców w pędzących samochodach. Snajper – jeśli faktycznie gdzieś tu był – musiał znajdować się na dachu budynku daleko za nimi. Trafienie z takiej odległości było możliwe, ale niepewne. Szczególnie do kogoś, kto biegnie.

Kobieta podeszła do Novaka z boku – jakby nie chcąc zasłonić jego pleców. „Czyli strzelec jest z tyłu, zgadza się” – pomyślał Novak.

- Proszę zdjąć bluzę i mi ją oddać – rozkazała kobieta.

Novak wykonał polecenie. Rozpiął zamek błyskawiczny, zdjął polarową kurtkę, jednocześnie patrząc przed siebie. Jeżeli chciał się uratować, miał tylko jedno wyjście: wbiec nagle na ulicę, nie dać się rozjechać pędzącym autom i szybko schować się pod znajdującym się po lewej mostem. Tam, zasłonięty szerokim filarem, przebiegnie na drugą stronę i osłonięty zaparkowanymi samochodami ucieknie w stronę pobliskiego parku.

Wziął bluzę w jedną rękę, udając, że chce ją podać. Ruszył powoli w stronę kobiety, zrobił trzy kroki i zatrzymał się. Nagle, sekundę później, cisnął silnie polarem w twarz napastniczki. Kiedy ta, zaskoczona, na moment skierowała wzrok na lecący na nią obiekt, Novak rzucił się w stronę ulicy. Spojrzał w lewo i - gdy tylko na pierwszym z brzegu pasie zrobiło się miejsce - wbiegł na szosę. Przebiegł pierwszą część jezdni i zatrzymał się na środkowej linii, chcąc przepuścić auto jadące drugim pasem. Sekundę później miał zamiar ruszyć do przodu, ale nie zdążył. Nagle poczuł mocne uderzenie czymś twardym w głowę. Zamroczyło go, stracił równowagę i przewrócił się na środku jezdni. Upadając, kątem oka dostrzegł tylko nadjeżdżającego z dużą prędkością opla astrę. Kobieta za kierownicą zauważyła Novaka, próbowała zahamować, ale nie miała już szans. Po chwili dał się słyszeć głuchy huk uderzenia i brzęk szkła, a zaraz potem wycie klaksonów.

\*\*\*

Novak siedział w niewielkiej kawiarni, delektując się swoim ulubionym podwójnym espresso z bitą śmietaną. Jak w każdy piątek po południu, przeglądał raport z kończącego się tygodnia na ekranie swojego Blackberry. Czeska mafia działała pod tym względem jak klasyczna korporacja: w piątek o szesnastej szefowie regionów wysyłali raporty do jego asystenta. Ten przeglądał je, kompilował w jedno zbiorcze opracowanie i godzinę później wysyłał na komórkę szefa.

Na dzisiejszy raport Novak czekał ze szczególną niecierpliwością. Kilka dni temu zlecił swoim ludziom sprawdzenie, czy na ich terenie istnieje potencjał do skanowania kard kredytowych. Mieli sprawdzić ile bankomatów ma duży obrót, ale nie są zlokalizowane przy oddziałach banków, nie mają też kamer. Z drugiej strony – kazał im sporządzić rozeznanie na temat potencjalnej konkurencji.

Raporty Czech lubił przeglądać w kawiarni, przy spokojnym jazzie w tle i ulubionym rodzaju kawy. Były na tyle krótkie i zwięzłe, że można je było przeczytać na małym ekranie telefonu komórkowego. Ot, zwykła tabelka na jedną stronę A4 w wordzie. Novak preferował proste, raczej ascetyczne niż barokowe rozwiązania. Był zwolennikiem wdrażania koncepcji „Lean Management” w każdej dziedzinie zarządzania. „Chuda organizacja jest bardziej zwinna i szybciej reaguje na zmiany” – usłyszał kiedyś na swoich studiach MBA. „Pozwól organizacji na drobną nadwagę, a zobaczysz że ta szybko przerodzi się w otyłość, która jest prostą drogą do zawału”.

Dlatego Novak kazał swoim podwładnym niemal codziennie szukać odpowiedzi na kilka pytań. Po pierwsze: które z podejmowanych przez nas działań nie przynoszą żadnej korzyści nam ani klientom, a podejmujemy je tylko z rutyny, przyzwyczajenia albo dlatego że wszyscy tak robią? Boss przyglądał się swoim ludziom, patrzył na co poświęcają czas i pieniądze. A potem pytał „jakie korzyści daje to, co robisz”? Jeżeli podwładny nie potrafił podać przekonującej odpowiedzi, Novak stawiał kolejne pytanie: „czy gdybyśmy nie robili tego, co teraz robisz, byłyby jakieś wymierne straty”? Jeżeli odpowiedź na to pytanie brzmiała „nie”, czynność lub zadanie były do zlikwidowania.

Drugie pytanie, które stawiał przedsiębiorczy Czech: „jak to, co robisz, można wykonać taniej, albo szybciej”? Odpowiedź mogła leżeć w automatyzacji, standaryzacji, albo kreatywnym szukaniu prostszej metody realizacji tego samego zadania. Novak stale widział szanse w lepszej organizacji pracy i efektywniejszym zarządzaniu czasem. A przede wszystkim – nowych metodach wykonania danej pracy przy pomocy mniejszej ilości ludzi.

Trzecie pytanie stawiał sam sobie: czy nie przesadzam z biurokracją i kontrolą? Czy przypadkiem ilość czasu poświęcanego na raportowanie, albo gromadzenie papierków niezbędnych do podjęcia decyzji nie jest więcej warta niż korzyści z tych dokumentów? W końcu najpierw ktoś przeznacza swój czas na pisanie, a potem ktoś inny na czytanie raportów. Novak pamiętał, jak wielu uczestników kursu MBA skarżyło się, że poświęcają pół życia na pisanie czegoś, co ich szef wkłada do szuflady bez czytania. Wtedy zgłosił się kierownik produkcji w jednej z firm motoryzacyjnych. „U nas każdy raport musi się zmieścić na jednej stronie A4, taki jest firmowy przepis” – stwierdził. „Po prostu wypracowaliśmy sobie korporacyjny

formularz raportowania, ma formę tabelki a nie opisu. I jakoś wszystko co najważniejsze mieści się na tej jednej stronie, bo tabelka jest mądrze poukładana. W wyjątkowych sytuacjach wolno do tego raportu dołączyć kilka stron załączników z dodatkowymi wyjaśnieniami”.

Novak postanowił, że u niego też tak będzie. Opracował wzorzec raportu mieszczący się na jednym ekranie komputera, w prostej tabeli. Od tej pory raportowanie zajmowało jego kierownikom dwadzieścia minut tygodniowo. On sam na analizę raportów ze wszystkich regionów poświęcał pół godziny. Czasem tylko – gdy coś go szczególnie zaciekało – oddzwaniał do autora raportu po więcej informacji.

„Wszystko, co robimy, kosztuje” – powtarzał zawsze Novak. Po co płacić za wykonywanie czynności, które są zbędne? Po co tuczyć organizację, pozwalając jej na rozwój biurokracji i przelewanie z pustego w próżne? Barokowe rozpasanie jest wygodne dla pracowników, ale drenuje kieszeń właścicieli.

Z rozmyślań wyrwał go dzwonek telefonu. Podniósł aparat ze stolika i nacisnął zielony przycisk.

- Halo?

\*\*\*

Natalia Bohr wyjęła telefon komórkowy i wybrała numer z czeskim prefiksem.

- Halo? – odezwał się niski, męski głos po drugiej stronie.
- To ja. Wszystko poszło zgodnie z planem. Jakaś pani rozjechała naszego pacjenta. Bardzo spanikowana, chyba nigdy wcześniej nie miała wypadku.
- Na pewno nie żyje?
- Nie ma wątpliwości – głos Natalii był spokojny, pewny siebie. - Tak się składa, że w jednym z aut, które się zatrzymały, był lekarz. Próbował reanimować, ale się nie udało.
- Miałaś rację z tym zatrudnieniem sobowtóra. Dobry pomysł. Teraz na Jasną Górę dotrze jednoznaczna informacja: Novak nie żyje, mamy go z głowy.
- O to właśnie chodzi – uśmiechnęła się Natalia. – Choć wymyślając sobowtóra, nie miałam jeszcze zlecenia z Częstochowy. Myślałam po prostu o twoim bezpieczeństwie. A swoją drogą, pomyślałbyś osiem lat temu, że w przyszłości ta operacja z obrazem spowoduje takie komplikacje?
- Było warto. Zapłaciliśmy dziesięć milionów, dostaliśmy pięćdziesiąt.
- No tak. Choć transport obrazu do Urugwaju też swoje kosztował.
- Mimo wszystko opłaciło się, ten polski emigrant był bardzo hojny – stwierdził mężczyzna. – Jeszcze jedno. Ta kobieta, która go rozjechała, kto to jest?
- Trafiła nam się bardzo praworządna obywatelka. Wysiadła, sama przez telefon wezwała policję, złożyła zeznania. Prawdę mówiąc, nawet mi jej żal, wyglądała na bardzo przestraszoną. Ale dzięki niej nikt nie będzie podejrzewał morderstwa.
- Dużo ryzykowałeś, zdając się na przypadkowego kierowcę.
- Ani trochę. Wszystko było pod kontrolą. Wbiegł nagle na ulicę, stracił równowagę, nie zdążył uskoczyć przed nadjeżdżającym samochodem.
- A gdyby nie stracił równowagi?

- Nikt się nie utrzyma na nogach, gdy dostanie w głowę kamieniem zrzuconym z mostu.

## Rozdział 6

Niewielka salka konferencyjna w warszawskiej centrali AONU aż ciemna była od dymu papierosowego. Przy starym, pamiętającym chyba jeszcze czasy Gierka stole siedział agent Grzegorz Królak. Naprzeciw niego, rozparty szeroko na krześle, starszy oficer z mocno siwymi już włosami.

- Dziękuję, że zgodził się pan ze mną spotkać, nie znając tematu – zaczął Królak. – Nie chciałem przez telefon...
- Rozumiem. Proszę mówić.
- Może zacznę od początku. Zapewne zna pan sprawę Novaka?
- Oczywiście.
- Zacząłem badać bilingi jego i osób, które się z nim kontaktowały. Chcę się dowiedzieć, kim on naprawdę jest. Moim zdaniem osoba, którą kazano mi śledzić, nie jest prawdziwym Novakiem.
- To ciekawe.
- Wspominałem już o tym Monice Lesiak, ale ona twierdzi, że się mylę.
- Zapewne ma rację.
- Mam inne przypuszczenia. Dlatego właśnie sprawdzałem historię połączeń. Udało mi się zidentyfikować numer prepaidu, który posiada mój Novak.
- Nakazał pan podsłuch?
- Tak, ale przecież pan wie, że mój Novak miał wypadek samochodowy.
- Wiem, mieliśmy pecha – westchnął starszy oficer. - Ponoć to całkowity przypadek. Sprawcą jest jakaś kobieta, Novak wybiegł jej pod koła, świadkowie to potwierdzili, nawet jeden lekarz.
- Nie jestem pewien. Z moich bilingów wynika, że Novak zginął podczas spotkania z kimś, kogo znał. I ten ktoś działał na zlecenie przełożonych Novaka z Czech.
- Zakładając, iż udowodni pan, że Novak miał przełożonych. Czyli, że to nie był szef czeskiej mafii, tylko jego sobowtór.
- To może zacznę od początku.
- Proszę.

Królak wyrwał ze swojego notesu kartkę papieru i zaczął na niej rysować schemat, który wcześniej stworzył na tablicy w swoim szczecińskim biurze.

- Po pierwsze ustaliłem numer prepaidu należącego do Novaka. To jedyny w Polsce telefon, którego historia logowania do poszczególnych BTSów odpowiada przejazdowi pociągu z Warszawy do Szczecina a potem miejscom w których go śledziłem. Dodatkowo, zapis połączeń pokazał rozmowy z czeskimi numerami.
- Ciekawe...
- Sprawdziłem, że z innego prepaidu dzwoniło do Novaka trzy razy w dniu jego śmierci. I – co ciekawe – ten inny prepaid, zwykle logujący się w Warszawie, w dniu wypadku Novaka był w Szczecinie. Więcej: przez całą godzinę przed wypadkiem logował się do tych samych stacji co telefon samego Novaka.
- Przebywali razem?
- I razem doszli do miejsca wypadku. A dwie godziny później z tego innego numeru zadzwoniono do Czech.
- Morderstwo?

- Tego nie wiem. Może jakaś nagła kłótnia i jej nieoczekiwany finał. W sumie nieistotne – ważne że mam dowód, iż ten inny prepaid był w bliskim kontakcie z fałszywym Novakiem.

- Dobrze, ale jaki to ma związek z pańską wizytą w Warszawie?

Młody agent westchnął głęboko i na chwilę zawiesił głos. Wiedział, że to, co powie za chwilę, nie zabrmi zbyt dobrze.

- Panie generale, to nie jedyne dziwne połączenia telefoniczne, które wykryłem. Jednak wszystko co powiem teraz, wzbudzi pana niechęć. Może się mylę, ale z mojej dalszej analizy wynika smutny wniosek. Mamy kreta w agencji.

- Odważna teza – generał spojrział w oczy Królaka. – Mam nadzieję, że ma pan dowody.

- Na razie tylko mocne poszlaki.

- Słucham.

- Jak mówiłem, swoimi podejrzeniami na temat Novaka podzieliłem się z Moniką Lesiak. Prawdę mówiąc, jej reakcja była dziwna. Sprawia wrażenie, jakby chciała mnie odciągnąć od tej myśli, ukryć coś.

- Sprawiała wrażenie? To wszystko?

- Pamiętam godzinę, o której dzwoniłem. Sprawdziłem więc, co działo się na linii fałszywy Novak – jego mocodawca. I okazuje się, że przez pół godziny nic. A potem nagle cała seria odebranych telefonów.

- Co z tego wynika?

- Przez te pierwsze pół godziny szef Novaka zajęty był rozmową z innym numerem prepaid, nader ciekawym.

- Nadal nie rozumiem.

- Ten prepaid został kupiony kilka tygodni temu. Od tego czasu zawsze logował się w tych samych BTSach co telefon służbowy Moniki Lesiak. Nawet gdy było to w trasie, gdzieś daleko poza miastami.

- Ciekawe...

- Ciekawszy jest jednak wyjątek od tej reguły. Ów prepaid był wyłączony zawsze, gdy telefon agencyjny pani Moniki był zalogowany na tutejszym BTSie, czyli gdy była w firmie. A gdy tylko oddalała się poza budynek, nagle włączał się do sieci ów prepaid. Ale to jeszcze nie wszystko.

- No no, słucham, robi się interesująco.

- Pierwszy telefon do mocodawcy Novaka wykonano z owego prepaidu o jedenastej cztery. A moja rozmowa z panią Moniką zakończyła się o jedenastej dwie.

Królak spojrział na generała, ciekaw jego reakcji na te rewelacje. Starszy mężczyzna jednak nie okazał żadnej emocji. Siedział ze spuszczone głową, wzrokiem utkwnionym w leżącą na stole kartkę. Milczał.

Młody oficer też nie zabierał głosu. Czuł, że potrzebna jest chwila ciszy. Nie codziennie przychodził do szefa agencji ktoś, kto mówił „ma pan w zespole zdrajcę, wiem to na pewno ale mam tylko poszlaki”.

W końcu generał podniósł wzrok.

- Dobrze – powiedział ciężkim głosem. – To, co pan mówi, brzmi niestety logicznie. Nie możemy tego tak zostawić. Zaczeka pan chwilę?

Nie czekając na odpowiedź, wstał i wyszedł.

Przez kilka minut Królak siedział w pokoju sam. Czuł, jak stróżka potu spływa mu po plecach, ale wiedział, że najgorsze ma już za sobą. Wypowiedział te najtrudniejsze zdania, a generał zniósł to mężnie. „Teraz ciężar decyzji spoczywa już na kimś innym” – pomyślał.

Drzwi salki konferencyjnej otwały się ponownie. Generał stanął w nich, spojrzał ponownie na siedzącego przy stole agenta, po czym wszedł do pomieszczenia. Za nim wkroczyła młoda kobieta, niewysoka brunetka. Królak ocenił ją na trzydzieści kilka lat. „Ładna” – zdążył pomyśleć.

- Przedstawiam panu Monikę Lesiak.

Szczeciński oficer z zaskoczenia mało nie udławił się śliną.

- Pani Moniko, to jest Grzegorz Królak – kontynuował generał. – Niestety, mamy problem. Pan Królak był na tyle inteligentny, że rozszyfrował pani podwójną rolę. Co z nim teraz zrobimy?

\*\*\*

Ryszard Nowicki ocknął się i z trudem otworzył oczy. Wokół było ciemno i cicho. „Co się dzieje” – zadał sobie pytanie. „Gdzie jestem?”

Wszystko go bolało. Głowa, plecy, ramiona, nogi. Do tego było zimno.

„Gdzie ja jestem?”

Obrócił głowę w lewo, skąd dochodziło nieco światła. To, co zobaczył, przywróciło mu pamięć. Przez przednią szybę wystawał fragment korpusu jego kierowcy. Tułów był całkowicie zgnieciony, zmiażdżony zdeformowaną karoserią. Z ramion i głowy wciąż sączyła się krew.

„Ratować!”. „Uciekać!”. „Zimno!”. „Wypadek!”. W obolałej głowie Nowickiego myśli zaczęły się kłębić w chaotycznym wirze. Poczuł, że jeśli ma działać, musi się uspokoić.

Wziął kilka głębokich oddechów, zasysając zimne powietrze w najdalsze fragmenty płuc. Następnie, delikatnie obracając głowę, rozejrzał się. Jeep okazał się wyjątkowo wytrzymałą konstrukcją, karoseria była poobijana, ale kabina pasażerska pozostała tylko częściowo zgnieciona. Chiński kierowca zginął tylko dlatego, że nie miał zapiętych pasów, a uderzenie wyrzuciło go przez przednią szybę. Najpierw rozbił czołem szkło, potem uderzył o głaz, na końcu zmiażdżył go fragment dachu. Gdyby pasy zatrzymały go na fotelu, miałby pewnie tylko potłuczenia.

Nowicki wyrzwał przez boczne okno i poczuł ulgę. Wokół było pusto, a samochód leżał na dnie wąwozu w stabilnej pozycji. Można było się wydostać na zewnątrz, bez obawy, że grozi to kolejnym upadkiem.



Mężczyzna poruszył najpierw jedną nogą, potem drugą, wreszcie rękoma. Wyglądało na to, że kości były całe. Dawało to szansę, że – mimo stłuczeń – jakoś dojdzie z powrotem do szosy.

„Która godzina?”

Inżynier spojrzął na zegarek. Wskazówki wskazywały niemal północ. To oznaczało, że leżał tu nieprzytomny prawie trzy godziny. Ich napastnicy na pewno znaleźli w tym czasie jeepa. Jeżeli więc był teraz żywy i wolny, to tylko dlatego, iż został uznany za zmarłego – ofiarę wypadku. W takim razie może poruszać się bezpiecznie – tamci już dawno odjechali.

Z drugiej strony, teraz nie ma sensu iść w stronę szosy. W środku nocy i tak żaden kierowca go nie zabierze autostopem – ze strachu. Za to o samotnie chodzącym po szosie białym człowieku opowie w najbliższej wiosce. Wieść się rozniesie i trafi do tych, którzy próbowali go zabić.

Inżynier postanowił, że noc spędzi tutaj – na dnie wąwozu, gdzie zapewne nie widać go z szosy. Ma przecież w plecaku namiot, ciepły śpiwór, nawet prowiant i maszynkę gazową. Co prawda zabrał te rzeczy w zupełnie innym celu, ale teraz mogą uratować go od zamrożenia.

\*\*\*

Jakub Jirsak siedział w barze ze striptizem na przedmieściach Miami, sączył whisky i przyglądał się tańczącym na rurze dziewczynom. „Tutejszej mafii nieźle się powodzi” – ocenił po ilości tancerek, które występowały na wybiegu.

Bar, choć oficjalnie działał jako otwarty dla każdego klienta legalny biznes, był niemal pusty. Tubylcy wiedzieli, że lepiej nie wchodzić do środka bez zaproszenia od Jerry’ego Deera, bossa lokalnego gangu. Deer zwany był pieśczołliwie „Dear Jerry”. Przydomek nadano mu w ramach dowcipu, bo kontrastował z okrutnymi metodami, jakich gangster używał do budowania swojej pozycji w mieście. Deer w ciągu ostatnich trzech lat wyciął w pień całą konkurencję w południowych dzielnicach Miami i zawładnął tutejszym rynkiem narkotykowym. Bar „Rushed Rubbit” stanowił dla niego zarazem siedzibę firmy jak i pralnię pieniędzy.

Jirsak wiedział to wszystko od swojego szefa – Vaclava Novaka. Ten wysłał go do Kalifornii, do starego znajomego, z którym kiedyś robił interesy. Novak uważał, że Dear Jerry będzie zainteresowany skanowaniem kart kredytowych. W końcu ten rodzaj przestępczości swój początek miał właśnie w USA.

- Hi – powiedział nagle ktoś za plecami Jiraska. – Widzę że jesteś punktualny. Stara szkoła Vaclava.

- Hi – Jirsak odwrócił się i zauważył Jerry’ego.

Ponadstukilowy mężczyzna z tatuażami na ramionach, skórzaną kamizelką i długimi włosami wyglądał jak rodem z filmu o gangach motocyklowych.

– Jestem Jakub – przedstawił się Czech. - Może być Jimmy.

- Wiem – powiedział Amerykanin, siadając przy stoliku. - Vaclav poleca cię jako swoją prawą rękę. Jak ci się podoba Kalifornia?
- Jeszcze nie wiem, dopiero wylądowałem. Mam zamiar się rozejrzeć, ale dopiero jutro.
- Najpierw biznes?
- Jeśli nie masz nic przeciwko.
- Ech, wy ludzie z północy. Poczekaj, przynajmniej zamówię piwo.

Jerry skinął w stronę skąpo ubranej kelnerki i kilkadziesiąt sekund później na stoliku pojawił się ogromny kufel.

- No dobrze, mów o co chodzi.
- Wchodzimy w skanowanie kart kredytowych. Jednocześnie w całej Wschodniej Europie - siedem krajów. Budujemy strukturę, za dwa trzy miesiące będziemy mieli pierwsze karty. Spodziewamy się kilkunastu tysięcy numerów aktywnych kart miesięcznie. Szukamy odbiorcy.
- Duża skala. Widzę że Vaclav staje się wielkim człowiekiem. Ale po co wam odbiorca?
- Sami tych numerów nie chcemy używać. Węgry czy Słowacja to są małe kraje. Niewiele sklepów internetowych, niewielkie obroty. Ktoś zauważył nagłe uruchomienie tylu transakcji tylko u nas. To musi być na dużym rynku, gdzie są setki milionów kart i wszyscy płacą przez Internet.
- I ja miałbym być waszym partnerem?
- Sprzedamy Ci te numery. Tanie, sto dolarów z sztukę. Ty z każdego numeru wyciągniesz kolejne kilka stów, zanim go zablokują.
- Jak?
- Drobne transakcje w fikcyjnych sklepach internetowych założonych gdzieś na Kajmanach na nieistniejące osoby. Dziesięć transakcji w dziesięciu sklepach, w odstępie po dwa, trzy dni. Każdy po cztery, pięć dych, takich nikt nie sprawdza. Nam odpalasz stówę, reszta zostaje u ciebie. Bez przemocy, bez ryzyka.
- Dlaczego ja?
- Szef mówi, że ci ufa.
- Z kim jeszcze rozmawiacie?

Jirsak przełknął ślinę. Zakładał z góry, że to pytanie padnie i wiedział, że nie może powiedzieć prawdy. Ta nie spodobałaby się Jerry'emu. Nikt nie lubił być tylko jednym z kilkunastu. A Jirsak prowadził rozmowy z piętnastoma gangami. Novak kazał mu pozyskać co najmniej czterech niezależnych odbiorców.

Szef wierzył, że trwały biznes musi opierać się na aktywnym pozyskiwaniu wielu klientów. Słowo „aktywnym” rozumiał jako samodzielnie poszukiwanie nowych odbiorców, wychodzenie do nich z ofertą, a nie tylko czekanie, aż sami się zgłoszą. Novak uważał, że im większa konkurencja dostawców na danym rynku, tym bardziej kluczowa jest rola „przedstawicieli handlowych”.

W czasach, gdy w mieście istniał jeden bank, wystarczyło wywiesić plakat informujący o jego ofercie. Jeżeli klient był zainteresowany usługą, chcąc nie chcąc musiał trafić do tego banku. Jednak im większa konkurencja, tym mniej skuteczna staje się sama reklama. Jeżeli nawet bank wykreuje nią zainteresowanie np. lokatami, to nie ma gwarancji pozyskania odbiorcy. Bo ten sprawdzi nie tylko ofertę banku, którego reklama skłoniła go do oszczędzania. Po drodze wstąpi też do

placówek innych sieci i – jeśli spotka tam skutecznych sprzedawców – tam zostawi swoje pieniądze.

Dlatego, żeby zwiększyć prawdopodobieństwo pozyskania klienta, trzeba uprzedzić jego wizytę w innych bankach. Odwiedzić go w domu, albo załatwić sprawę telefonicznie, zanim ten zdąży pomyśleć o udaniu się do konkurencji. Do tego właśnie potrzebna jest sieć handlowców aktywnie przeczesujących rynek.

Czeski mafioso twierdził, że dziś już prawie nie ma rynków, na których wystarczy mieć dobry produkt i czekać, aż klient sam nas odwiedzi. Wyjątki były nieliczne – producenci leków nie posiadających zamienników, monopoliści w swoich wąskich niszach, czasem sprzedawcy oferujący produkt wyraźnie najtańszy. Jednak dla większości rynków reguła była inna: klient trzeba odszukać, pójść do niego i namówić go na zakup.

To dlatego Novak uczynił Jiraska swoją prawą ręką. Ten młody Czech miał umiejętności handlowca i szefa sprzedaży zarazem. Przede wszystkim, wiedział gdzie klientów szukać. Potrafił odkrywać nowe kategorie odbiorców – jak choćby portierzy hotelowi, którzy mogli stać się naturalnymi dostawcami marihuany dla gości hotelowych. Po drugie Jirsak potrafił myśleć jak klient – wiedział czego on potrzebuje, jakie ma obawy, jakich korzyści dla siebie szuka. Ta świadomość ułatwiała rozmowę z nim, pozwalała dobrać trafne argumenty handlowe.

Młody Czech wyczuwał też, z kim jak handlować. Kto chce kupować u siebie w domu, a kto czuje się bezpieczniej w anonimowym tłoku centrum handlowego. Do kogo wysłać z towarem młodą ponętą dziewczynę, a do kogo faceta z szerokim karkiem.

Zadanie Jiraska określone były precyzyjnie. Wyszukiwać nowe kategorie odbiorców. Analizować ich potrzeby i preferencje – by wiedzieć co i jak im sprzedawać. Określać metody handlowania: czyli etapy sprzedaży od nawiązania pierwszego kontaktu aż po odbiór gotówki i zatrzymanie klienta na dłużej. Budować struktury handlowe: dobierać właściwych dilerów, szkolić ich, nagradzać tak by nie chcieli odchodzić.

Osobiście Czech kontaktował się tylko z najważniejszymi odbiorcami. Na przykład gdy otwierał nowy kanał sprzedaży, albo chciał osobiście sprawdzić jakiś pomysł handlowy. W przypadku Jerry'ego oba kryteria były prawdziwe.

Jirsak spojrział Amerykaninowi w oczy i głęboko westchnął.

- Nie będę cię okłamywał, i tak nie uwierzysz – stwierdził. – Jesteś pierwszym, z którym rozmawiam, ale nie jedynym. Jeżeli jednak w to wejdiesz, damy ci wyłączność na USA.

\*\*\*

Kurz, błoto, hordy bezpańskich psów i niczym nie zabezpieczone surowe mięso na straganach. To były pierwsze rzeczy, które Nowicki zobaczył w Tingri – środkowotybetańskim miasteczku położonym na wysokości 4300m.n.p.m.

Chwilę temu dotarł tu autobusem, który jechał od nepalskiej granicy do stolicy Tybetu - Lhasy. Podróż trwała niemal tydzień, inżynier zaliczył jednak tylko jej kilkugodzinny kawałek. Dziś o świcie zwinął swoje obozowisko, wyszedł na szosę i zatrzymał pierwszy przejeżdżający pojazd. Ustalił na migi cenę – zapewne trzykrotnie zawyżoną dla białego turysty ale i tak śmiesznie niską, po czym usiadł na jedynym wolnym miejscu, pomiędzy dwoma umorusanymi wieśniakami.

Trzy godziny później autobus zatrzymał się w centrum miasteczka, przy lokalnym targowisku. Nowicki zapłacił kierowcy, wysiadł i rozejrzał się. Z przewodnika wiedział, że miasto liczy sobie pięciuset rdzennych mieszkańców i nieznaną liczbę chińskich żołnierzy stacjonujących w tutejszym garnizonie. Wyglądniałych psów, wyjadających śmieci z cuchnącego przydrożnego rowu, było tu zapewne więcej niż ludzi.

- Tashi delek – uśmiechnął się przechodzący obok Tybetańczyk. – Hotel?
- Tashi delek – odwzajemnił lokalne pozdrowienie Nowicki – Yes, hotel.

Bezzębny starzec w poplamionej kurtce pamiętającej chyba czasy Mao pokazał, by iść za nim. Polak zarzucił więc na ramię swój ogromny plecak wyprawowy i skierował się we wskazaną stronę. Idąc, obserwował toczące się na ulicy życie. Kilkunastu kupców sprzedawało na bazarze surowe mięso, warzywa, chińską odzież i narzędzia gospodarskie. Kilku wieśniaków szło drogą, przepędzając wychudzone woły. W drzwiach tutejszych barów i sklepów spożywczych stali ich właściciele. Rozmawiali, albo patrzyli beznamiętnie na przejeżdżające od czasu do czasu stare motocykle.

Jedynym nowocześnie otynkowanym i pomalowanym budynkiem był niewielki ratusz – można go było rozpoznać po wywieszonej na wysokim maszcie chińskiej fładze i zaparkowanym obok policyjnym jeepie. Z budynku wyszło właśnie kilku umundurowanych, wygolonych na zapałkę żołnierzy. Skierowali się w stronę niewielkiego glinianego domu, na którym ktoś napisał farbą „Sunday Hot Bath Welcome Tourist 30 Juan”.

Idący przed Nowickim Tybetańczyk skręcił w prawo, w duże podwórko z ubitą ziemią. Na jego tyłach znajdował się piętrowy budynek przypominający motel. Przed drzwiami wejściowymi stały cztery samochody terenowe, obok kręciło się kilku białych. „Hotel dla wspinaczy” – pomyślał Nowicki. Tingri było w końcu ostatnim punktem cywilizacji dla himalaistów próbujących zdobyć Mount Everest od północnej strony, albo Cho Oyu – najłatwiejszy z ośmiotysięczników.

Gdy podeszli pod wejście, starzec odwrócił się i dłonią pokazał inżynierowi, by ten poczekał na zewnątrz. Sam wszedł do środka. Nowicki zdjął z ramion plecak i usiadł na odrapanym, metalowym krześle. Z górnej kieszeni plecaka wyjął przeciwsłoneczną bejsbolówkę i założył. Choć było dość zimno, słońce świeciło mocno. Na tej wysokości, gdzie warstwa ozonowa chroni znacznie słabiej, łatwo było o poparzenia lub udar.

Po pięciu minutach drzwi otworzyły się i stanęła w nich młoda Tybetanka.

- Tashi delek – przywitała się. – One night?
- Yes – uśmiechnął się Nowicki.

- Hundered Juan – powiedziała ledwie zrozumiałą angielszczyzną.

Polak wręczył jej banknot, otrzymał klucz z numerem pokoju i ruszył we wskazanym kierunku. Stał przed właściwymi drzwiami, otworzył je i wszedł do środka. To, co zobaczył, nie wyglądało jak pokój hotelowy, ale inżynier spodziewał się tego. Przy ścianie stało zdezelowane łóżko z chyba nigdy nie praną pościelą. Obok niego na specjalnym metalowym stojaku umieszczono miednicę na wodę i emaliowany dzban. Poza tym, na podłodze z niezbyt starannie wylanego betonu ustawiono jeszcze mały stolik.

Nowicki położył swój plecak w rogu pokoju i chciał zabrać się za jego rozpakowywanie, gdy usłyszał warkot silników przed budynkiem. Z ciekawości wyjrzał przez okno. To, co zobaczył, podziałało jak zastrzyk adrenaliny.

Przed hotel podjechały dwie znane mu już toyoty land cruiser. W jednej siedział biały mężczyzna ze złamanym nosem.

Inżynier cofnął się i schował za zasłonę. Stojąc ukryty, obserwował wydarzenia na podwórzu. „Przypadek czy wiedzą że tu jestem?” – zadawał sobie pytanie, obmyślając jednocześnie ewentualny plan ucieczki. „Telefon satelitarny” – przeszło mu przez myśl chwilę później. To był teraz najważniejszy element jego ekwipunku. Jeżeli zdoła się dyskretnie wymknąć z hotelu, musi zadzwonić do swojego kontaktu z chińskiej jednostki wojskowej. Ten człowiek – tutejszy oficer, stacjonujący prawdopodobnie po przeciwnej stronie drogi - będzie potrafił zapewnić mu bezpieczeństwo.

Podszedł do plecaka z zamiarem wyjęcia z niego aparatu satelitarnego, gdy usłyszał kroki na korytarzu. To było co najmniej kilka osób. Zdecydowany, marszowy chód świadczył, że korytarzem szli mężczyźni, raczej nie Tybetańczycy.

Ktoś podszedł pod pokój Nowickiego i zatrzymał się. Przez chwilę po obu stronach drzwi panowała niemiłosierna cisza – nikt się nie poruszał, nie oddychał nawet.

Chwilę później dało się słyszeć mocne, kilkukrotne pukanie do drzwi.

## Rozdział 7

Minister Marian Kusy z przerażeniem patrzył na kserokopie dokumentów i odbitki zdjęć, które przed chwilą wyciągnął z wręczonej mu koperty. Gdyby mógł, najchętniej zastrzeliłby osobę, która mu to dostarczyła. Niestety, kawiarnia na Nowym Świecie nie była najlepszym miejscem na morderstwo.

- Sam pan widzi, że nasza współpraca będzie się panu opłacać – powiedziała Natalia Bohr, patrząc na ministra. – Jeszcze herbaty?
- Skąd... skąd pani to ma?

Papiery, które Kusy trzymał w ręku, dowodziły jego niechlubnej przeszłości jako urzędnika państwowego. Przyjmowanie łapówek za nielegalny lobbing, ostrzeganie gangsterów z Pruszkowa przed nalotami służb, bliska zażyłość z szemranymi biznesmenami.

- Mamy swoje źródła, panie ministrze. Czy to ważne, skąd? Ważne, co z tym można zrobić.
- Ale... ale to było wiele lat temu. Moi przełożeni o wszystkim wiedzą. Odkupiłem długi, zeznając w sądzie przeciwko mafii.
- Prezydent może to wie. A opinia publiczna?
- Proszę?
- Panie ministrze, ja nie twierdzę, że wyślę to do pańskiego szefa. Myślę, że chętniej rzucą się na to dziennikarze.
- Nie może pani tego zrobić! Dlaczego?!?
- Mogę, zapewniam. Wie pan, co się wtedy stanie? Dymisja, koniec urzędniczej kariery, a prokurator nie będzie mógł już zamieść sprawy pod dywan. W końcu nie był pan oficjalnym świadkiem koronnym. Może pan pójść za kratki.
- Czego pani chce?
- O, znacznie mądrzejsze pytanie – uśmiechnęła się Natalia. - Tylko informacji.
- Jakich informacji?
- Wszystkiego, co przekaże panu Ryszard Nowicki.

Kusy spojrział zdziwiony na kobietę po drugiej stronie stolika. Kim ona była? I skąd znała to nazwisko? To była jedna z najtajniejszych operacji, jakie obecnie prowadzono w kraju. Wiedziało o niej tylko kilka osób. I już przeciek?

- Nowicki? – mężczyzna udał, że nie wie o co chodzi.
- Niech pan nie będzie śmieszny – zachnęła się Natalia. – Oboje wiemy, o kim mowa. Polecił go pan Novakowi, jako pośrednika w rozmowach z Chińczykami. Ja chcę wiedzieć, co Nowicki będzie przekazywał panu.
- Dlaczego?
- Powiedzmy, że moi przełożeni go sprawdzają.
- Sprawdzają? Po co?
- To nie powinno pana obchodzić. Może chcą mu coś sprzedać, a może coś od niego kupić. Nie pańska sprawa.
- Dla kogo pani pracuje?
- Pytania i pytania. Niech pan lepiej myśli o tym – kobieta wskazała na leżącą na stole kopertę. – To jak, będziemy współpracować?

\*\*\*

Ryszard Nowicki od trzydziestu minut siedział w wojskowym jeepie, który wiozł go szutrowym duktem prowadzącym do obozu wspinaczkowego pod Cho Oyu – jeden z okolicznych ośmiotysięczników. Obok inżyniera, na tylnej kanapie, siedział wysoki rangą chiński oficer wojskowy.

- Mało kto wie, ale w tym rejonie są dwa garnizony – wyjaśniał Chińczyk płynną angielszczyzną. – W samym Tingri są główne zabudowania, ale dwadzieścia kilometrów od miasteczka, z dala od głównej szosy, mamy jeszcze jedną małą jednostkę. Z racji wysokości – leży na pięciu tysiącach metrów – prawie nikt, poza tubylcami, nie zapuszcza się do niej z obawy przed chorobą wysokościową. Możemy więc dyskretnie pracować.

- A wspinacze? – spytał Nowicki. - I Tybetańczycy? Nie pytają, co się tam dzieje?

- To jednostka wojskowa, a tu są Chiny. Nikt się nie odważy podejść nawet pod ogrodzenie. Ale oficjalnie uzasadniliśmy jej budowę lokalizacją. Obok niej przebiega droga na przełęcz Nangpa La, a to główny szlak przemytniczy z Chin do Nepalu. Formalnie więc wojsko pilnuje tego przejścia. A tak naprawdę – sam pan wie.

- I zostaną tam wpuszczeni od tak? Ja, obcy człowiek?

- Nie obcy. Ktoś, kogo osobiście rekomenduje pan Kusy, jest poza podejrzeniem. Pan Kusy współpracuje z nami od wielu lat, zawsze byliśmy z niego bardzo zadowoleni. Ma pan znakomite referencje i kontakty.

- Rozumiem, że chińska armia prześwietliła moją przeszłość.

- Nie armia. To fakt, że formalnie pracujemy w wojsku, a siedzibę organizacji umieściliśmy w garnizonie. Ale to nasza prywatna inicjatywa, dowództwo o niczym nie wie.

- Nikt nic nie wykrył? Kontrole z Pekinu?

- Znajdujemy się cztery tysiące kilometrów z Pekinu. Pięćset od najbliższego lotniska czy większego miasta. Na wysokości, na której – by cokolwiek robić – trzeba się wcześniej tydzień aklimatyzować. Żaden urzędnik z Pekinu nie chce więc tu przyjeżdżać, wizytacje mamy raz do roku. Ponieważ jadą tu samochodem, po drodze nocując w hotelach i aklimatyzując się, wiemy o ich niezapowiedzianym przyjeździe trzy dni wcześniej.

Jeep zwolnił, przejechał przez kamieniste koryto rzeki i z powrotem wspiął się na szutrowy dukt, mijając przy okazji grupę jaków pracujących tu jako zwierzęta juczne. Na grzbietach miały przypięte ogromne plecaki wspinaczkowe. Obok szła grupa himalaistów i ich Szerpów.

- Dziękuję, że tak szybko pan się zjawił. – zmienił temat Nowicki. – Nie wiem, czy bezpiecznie przetrwałbym noc.

- O tym opowie pan mojemu przełożonemu – uciął temat oficer. – Nie jestem upoważniony do tej dyskusji.

Przez kolejne minuty jechali w milczeniu szeroką na kilka kilometrów, kompletnie płaską doliną. Nowicki przyglądał się okolicy z niezwykłym zainteresowaniem. Aż trudno było uwierzyć, że znajdowali się prawie pięć tysięcy metrów nad poziomem morza. Po lewej, przy rozlewisku rzeczonym, pracowała grupa Tybetańczyków ścinających niewielkimi sierpami zboże. W dali było widać kilka starych, czarnych jurt – namiotów, w których tutejsi mężczyźni spędzali całe lato, wypasając jaki i pilnując swoich skromnych poletek. Jeszcze dalej, na horyzoncie, majaczyły białe,

stromie szczyty Himalajów. Inżynier zastanawiał się, czy zobaczy stąd charakterystyczną sylwetkę Mount Everestu.

Kilkaset metrów przed obozowiskiem wspinaczkowym kierowca zjechał z głównego traktu i jeep zaczął piąć się w górę, po niewielkim zboczu. Objechał go dookoła i wtedy inżynier zobaczył kilka brzydkich, betonowych zabudowań przypominających bunkry. Wokół nich ciągnęło się ogrodzenie zakończone u góry drutem kolczastym.

Jeep podjechał pod wjazd do garnizonu, kierowca machnął ręką strażnikowi w budce i po chwili czerwony szlaban został uniesiony. Samochód wjechał na niewielki dziedziniec między budynkami.

- To tutaj spędzi pan najbliższe dwa miesiące – uśmiechnął się chiński oficer. - Jak pan widzi, Hilton to nie jest. Komendant za chwilę pana przywita. To bliski przyjaciel pana Kusego. Zastrzegł, że osobiście chce pana oprowadzić.

Jakby na zawołanie, z jednego z budynków wyszedł mężczyzna, którego Nowicki znał z fotografii.

- Witamy w bazie – krzyknął z daleka, z serdecznością odbiegająca od stereotypu chińskiego żołnierza. – Zapraszam do środka.

Nowicki wyciągnął z bagażnika swój plecak i ruszył we wskazanym kierunku. Przekroczył próg, spojrzał przed siebie i aż przystanął z wrażenia. Wnętrze budynku było zbitką dwóch przeciwieństw. Z jednej strony odrapane ściany, wyłożona tanim PCV podłoga i okropne biurka. A na nich – laptopy, ekrany LCD, najnowsza technologia. W tle widać było supernowoczesną serwerownię, zamkniętą w szklanym pomieszczeniu z osobnym obiegiem klimatyzacji.

Komendant chyba zauważył zaskoczoną minę Nowickiego.

- Wszyscy się dziwią, gdy tu wejdą - stwierdził. - Ale to przemyślana strategia.

- Kamuflaż? – spytał inżynier.

- Ależ nie, po co kamuflaż wewnątrz budynku? To polityka inwestycyjna. Racjonalna, oparta na analizie.

- Polityka? Nie rozumiem.

- To, co tu robimy, to bardzo świeży biznes – wyjaśnił Chińczyk. - W sumie eksperymentujemy, skanowanie kart i wykorzystywanie ich numerów pojawiło się niedawno. Nie wiemy więc, jak długo ten biznes pociągnie. Może banki się zabezpieczą tak, że zabiją nasz pomysł? Albo okaże się, że pozyskiwanie ciągle nowych numerów jest zbyt drogie, bo ludzie robią się czujni? Kreujemy nowy projekt – to jest ryzyko. Dopóki nie będziemy wiedzieć na sto procent, że to jest złota żyła, która się szybko nie skończy, nie chcemy inwestować w luksusowe pomieszczenia.

- A komputery? Znam się trochę na tym, jestem inżynierem. To jest najnowsza technologia. Nie powie mi pan, że kupiliście ją na wyprzedaży.

- Nie, komputery wyszły drogo. Ale to była inwestycja konieczna. Jedna z dwóch, na których nie oszczędzaliśmy.

- A ta druga?

- Kilku znakomitych informatyków, którzy kierują tutejszymi zespołami i szkołą naszych ludzi.



- Kilku? Widzę tu przecież chyba z pięćdziesiąt osób.
- Tak, ale tylko sześciu jest wybitnych. Reszta to przeciętniaki. Tak jest lepiej.
- Dlaczego? Zwykle albo wszędzie zatrudnia się bardzo dobrych ludzi, albo nigdzie.
- To byłoby głupie marnowanie pieniędzy – odparł komendant.
- Takie wybiórcze inwestowanie lepiej się sprawdza?
- Ależ oczywiście.
- Dlaczego? – zdziwił się po raz kolejny Nowicki.
- Uważamy, że należy inwestować przede wszystkim - a czasem nawet wyłącznie - w to, co jest ściśle związane z generowaniem przychodu. To, bez czego przychód nie powstanie.
- To logiczne.
- W naszym przypadku to jest sprzęt informatyczny. Nasz biznes to zakładanie fikcyjnych sklepów internetowych i generowanie w nich lewych transakcji z użyciem zdobytych numerów kart. Do tego potrzebujemy kilku rzeczy. Po pierwsze, świetnych zabezpieczeń gwarantujących, że żadne służby nie złamią systemu. Po drugie, superszybkich łącz internetowych, by jednocześnie obsługiwać tysiące transakcji – a przecież każda to transfer pieniędzy z jakiegoś banku w Europie lub Stanach. Po trzecie, ogromnych serwerów i oprogramowania, które sprawia że jednego dnia otwieramy sklep, drugiego prowadzimy w nim transakcje, a trzeciego – gdy ktoś zacznie węszyć – zwijamy go i zacieramy wszystkie ślady. Po czym otwieramy kolejny. Bez wysiłku, niemal automatycznie. Tego jednak nie da się zrobić bez najnowszego sprzętu. Musimy mieć po prostu niezbędną moc obliczeniową i transfer danych. Policzyliśmy, ile nam tego potrzeba i kupiliśmy dziesięć procent więcej.
- W skali takiego przedsięwzięcia remont budynku byłby już niewielkim kosztem – stwierdził Nowicki.
- Może niewielkim. Na pewno nie niezbędnym. My tu nie przyjmujemy prestiżowych klientów, a komputerem estetyka ścian nie przeszkadza. Pewnie, że w nowym biurze pracowałoby się milej. Ale my odróżniamy inwestycje przydatne od niezbędnych. Remont byłby przydatny. Serwery są niezbędne.
- Nie inwestujecie w rzeczy przydatne?
- Nie na tym etapie rozwoju firmy.
- A kiedy?
- Gdy będą już tego stałe zyski – odpowiedział komendant. - Na razie kupujemy tylko to, co jest niezbędne do ich generowania. Remont to w skali tego przedsięwzięcia może i niewiele, ale jednak jest to konkretny wydatek. Czasem kilka tysięcy dolarów to dokładnie tyle, ile trzeba, by przetrwać. Wydanie ich teraz na rzeczy miłe ale nie najważniejsze – to byłaby głupota. Teraz wyremontowaliśmy tylko serwerownię, bo tam maszyny muszą być klimatyzowane, żeby mogły pracować przez całą dobę bez przerwy.
- Nie byłoby taniej wyremontować wszystko na raz?
- Może by i było, ale pewnie słyszał pan o firmach, które jednocześnie weszły w pięć inwestycji, wszystkie niby sensowne. Jednak przez to, że realizowały pięć projektów na raz, skończyły się im pieniądze zanim te inwestycje zaczęły zarabiać. Lepiej skończyć jeden projekt, a gdy on zacznie zarabiać, z tych pieniędzy finansować kolejny. Może ciut drożej, ale o niebo rozsądniej.
- A ludzie? - spytał Polak. – Mówił pan, że tylko kilku jest dobrych.
- Mówiłem, że kilku jest znakomitych. Reszta – przeciętna w kategoriach obiektywnych, ale wystarczająco dobra jak na swoje miejsce pracy. Na szczęście nie są za dobrzy.
- Na szczęście?

- Widzi pan, ta praca w sumie w niewielkim stopniu jest twórcza. Kilka osób opracowuje jakieś rozwiązanie, a reszta ma je powielić setki razy, otwierając kolejne sklepy i realizując tysiące transakcji. To w sumie monotonne zajęcie i takim pewnie pozostanie zawsze.
- Rozumiem, że wybitni są od tworzenia rozwiązań.
- Tak. A przeciętni od ich wykonywania. To ma dwie zalety.
- Nie trzeba opłacać drogich informatyków kiedy do wykonania są proste prace.
- Właśnie. Po co płacić krocie najlepszym, na stanowiskach nie wymagających takich kwalifikacji? Wydawanie pieniędzy to także sztuka precyzji. Dużo płacę tylko tam, gdzie potrzebuję świetnych specjalistów. Mało tam, gdzie wystarczy mi przeciętny klikacz klawiatury.
- A druga zaleta? – spytał Nowicki.
- Gdybym do rutynowych zadań wziął wybitnego, twórczego programistę, on po kwartale się tym znudzi, odejdzie, a ja będę szukał kolejnego fachowca. Wolę kogoś, komu ta praca nie znudzi się i za dziesięć lat.
- Proszę się nie obrazić komendancie, ale mówi pan jak księgowy – uśmiechnął się inżynier.
- Nie, ja mówię jak inwestor, który umie liczyć, a nie tylko snuć marzenia. Wydaję pieniądze tylko tam, gdzie to generuje zyski. Nie tam, gdzie wydawać wypada, jest modnie, byłoby fajnie albo miło. Gdy otwieram portfel, kieruję się kalkulatorem i analizą, a nie odczuciem i wrażeniami.

\*\*\*

- Niestety, wykrył pan naszą podwójną grę – stwierdził generał, patrząc agentowi Królakowi w oczy. – Wie o niej tylko kilka osób. To jest jedna z najtajniejszych operacji w historii AONU.
- Wie pan już na tyle dużo, że może poznać całą prawdę – stwierdziła Monika. - Rzeczywiście, Novaków jest dwóch.
- Było – poprawił Królak.
- Tak, było.
- Kto go zabił?
- Zabił? – zdziwiła się agentka. – To był wypadek.
- Agent Królak sądzi że nie – wtrącił się generał. – Przypuszcza, że zabił go ktoś, z kim była pani w kontakcie.
- Nic o tym nie wiem.
- Pani Moniko, może niech pani wprowadzi agenta Królaka w całą historię tej akcji – stwierdził generał. – W końcu od tej pory będziecie pracować razem. Nie mam innego wyjścia – dodał, patrząc na Królaka. – Jeżeli pana do tego nie wciągnę, nie usiedzi pan na miejscu. Zresztą, zasłużył pan. Proszę opowiedzieć pani Monice, czego się pan dowiedział. Ja was teraz zostawię.

Mężczyzna wstał, wziął ze stolika swoje dokumenty i telefon, po czym wyszedł.

- To może od początku – stwierdziła Monika, gdy zostali sami. – Możemy być po imieniu?
- Grzegorz.
- Monika.
- Cieszę się, że będziemy razem pracować – stwierdził Królak, sam nie wiedząc, czy więcej radości sprawia mu szansa na przeniesienie się do Warszawy, czy na bliższe poznanie ślicznej agentki. - Opowiadaj.

- Operacja „Novak” została zaplanowana na prośbę Interpolu. Oni śledzą go od czasu, gdy wyszło na jaw, że nasz przedsiębiorczy Czech działa już nie tylko na swoim podwórku, ale próbuje przejąć wiodące gangi w tej części Europy. Do nas Interpol zwrócił się, gdy dostał przeciek, że Novak chce wejść do Polski. To był dobry moment na przeniknięcie do jego struktur.

- Wcześniej nikomu się nie udało?

- Niestety. Novak buduje swoją sieć tylko poprzez zapraszanie do niej najbardziej sprawdzonych ludzi, najlepiej z rekomendacji. A potem – zanim awansuje ich wyżej – rok lub dwa ich testuje. Sito jest szczelne jak siatka Al-Kaidy. Jedyny moment, kiedy pojawia się szansa, to wejście do nowego kraju.

- Tu musi zaryzykować, komuś zaufać, z kimś zacząć robić interesy, a sprawdzonych ludzi z referencjami nie zna.

- Właśnie – potwierdziła Monika. - Dlatego w takim momencie jest łatwiej. A w Polsce pojawiła się szczególna szansa.

- Falszywy Novak?

- Nie, to tylko dodatek. O nim za chwilę. Tą szansą jest minister Marian Kusy, słyszałeś o nim?

- Coś w telewizji.

- Ma bardzo szemraną przeszłość. W zasadzie powinien iść siedzieć na długie lata. Jednak kiedy policja go przygwoździła, okazało się że zebrano dowody z naruszeniem procedur i wyrok nie jest pewny. A Kusy, by nie stracić stanowiska i wolności, zgodził się zeznawać o wszystkim co wie. Tak naprawdę dzięki jego wiedzy rozbiliśmy pół starego Pruszkowa. Teraz pan minister po raz kolejny okazał się naszą szansą.

- Jak?

- Cały czas mamy w pamięci to, że najlepiej byłoby za jednym zamachem zdjąć szefów gangów we wszystkich krajach, w których Novak działa. Tyle, że nie wiemy nawet, kim oni są. To jest tak dobrze zakonspirowane. Dlatego pomyśleliśmy, że wprowadzimy do gangu Novaka naszego człowieka – i to w takiej roli, że będzie musiał ich wszystkich osobiście poznać.

- Kusy?

- Nie, bez szans – zaprzeczyła Monika. - Nie ten typ charakteru. To urzędnik i kombinator, inteligentny, ale tchórzliwy. Na podwójnego agenta się nie nadaje.

- Ktoś z AONu?

- Też nie. Novak nie ma tu nikogo zaufanego, ale nie jest głupi. Sprawdzi przeszłość każdego, z kim miałby robić interesy. Dowie się, że ktoś pracował w służbach.

- To kto?

- Ryszard Nowicki. Pamiętasz historię Astra Techu? Albo tego porwanego polarnika? To był właśnie on. Cywil, ale lepszy profesjonalista niż wielu z naszych. Pomógł rozwikłać dwie afery, potem był nieujawnionym z nazwiska świadkiem. Dorobiliśmy mu lewą historię – ze świadka przerobiliśmy na podejrzanego. Z papierów wynika teraz, że od kilku lat jest pośrednikiem i handlarzem pomiędzy gangami. A Kusy przedstawił go Novakowi jako osobę godną zaufania.

- Rozumiem, jak ten Nowicki ma się skumplować z Novakiem. Ale jak dotrze do bossów na Węgrzech albo w Rumuni?

- To jest druga część naszego planu – wyjaśniła Monika. - Kusy zaproponował Novakowi otwarcie we wszystkich krajach, gdzie działa, nowego rodzaju biznesu. Nowickiego przedstawił jako eksperta od tego biznesu.

- Co to za działalność?

- Skanowanie kart kredytowych i lewe transakcje na skradzionych numerach. Idealnie się składa – Novak jest otwarty na nowe biznesy, a preferuje te dyskretne i

bez rozlewu krwi. Poza tym, Nowicki jest inżynierem, specjalistą od nowych technologii, więc też pasuje.

- Czemu Novak miałby w to wejść z Nowickim, a nie sam?

- Nie zna się na tym, nie ma technologii, nie ma odbiorców na skradzione karty.

- A my mamy?

- I to jest trzecia rola Kusego. On ma. Największymi odbiorcami są dziś Chińczycy i Rosjanie. Kusy kilka lat temu pracował w chińskiej ambasadzie. Tam poznał człowieka, który dziś kieruje tamtejszą mafią internetową. Jest zainteresowany kupnem każdej ilości numerów kart, a Kusemu ufa.

- Ten minister to ciekawa postać – zauważył Królak. - W sumie bardziej nam się opłaci go trzymać na smyczy niż wsadzić za kratki.

- Nie ma wątpliwości – zgodziła się Monika.

- Tylko nadal nie rozumiem, jak Nowicki dotrze do bossów gangu w innych krajach.

- Jak mówiłam, Kusy przekonał Novaka, że powinien uruchomić biznes z kartami we wszystkich krajach, bo Chińczycy chcą ich kupować dużo. Jeśli nasz Czech w to wejdzie – a jako dobry strateg pewnie takiej okazji nie przepuści – to Nowicki będzie musiał nauczyć tej technologii speców w każdym z krajów.

- Tylko, że tak naprawdę sam jej nie zna?

- Właśnie siedzi w Tybecie, w centrum informatycznym, które należy do chińskiej mafii. Ma dwa miesiące, żeby się nauczyć.

- Niezłe to ustawiłaś, jestem pod wrażeniem – stwierdził Królak. - A fałszywy Novak?

- Bardzo nam zależało, żeby ten prawdziwy wjechał do kraju i odbył rozmowy z Kusym w pełnym spokoju. Nie miał prawa czegokolwiek podejrzewać. Żadnych ogonów, podsłuchów, niepotrzebnych kontroli. A z drugiej strony wiedzieliśmy, że przyjazd prawdziwego Novaka wzbudzi zainteresowanie policji, służb celnych albo kontrwywiadu.

- Więc podstawiliście im lewego Novaka?

- Tak. Znaleźliśmy sobowtóra.

- To był twój pomysł?

- Niezupełnie... - odpowiedziała po chwili milczenia Monika. Nie miała zamiaru tłumaczyć Królakowi, że tę ideę podsunęła jej Natalia.

- Prawdziwy o tym wiedział?

- Oczywiście, musiał. Trzeba ich było tak samo ubrać, uzgodnić terminy. Kusy to załatwił.

- A ja zostałem wystawiony do śledzenia pionka.

- Sorry. Nie miałam wyboru, musiałam odstawić ten teatrzyk.

- To wszystko? – spytał Królak.

- Tak.

- To teraz ja. Masz komórkę prepaid, z której dzwoniłaś do kogoś, kto zna Novaka?

- Skąd to wiesz?

- Sprawdziłem bilingi.

- To kobieta, która dla nas pracuje, ale nie jest z agencji. Potrzebowaliśmy kogoś, kto będzie pośredniczył w kontaktach między mną a fałszywym Novakiem. Nasz bezpośredni kontakt byłby ryzykowny, choć – jak udowodniłaś – nawet pośredni jest do wykrycia.

- Kim ona jest?

- To prywatny detektyw, wolny strzelec, najlepszy w Europie Wschodniej. Częściej ma zlecenia od agencji rządowych w różnych krajach, niż od osób prywatnych.

- Ale od prawdziwego Novaka miała – stwierdził Królak.

- Nie sądzę – zaprzeczyła Monika.

- To po co tyle razy dzwoniła do Czech w ostatnich dniach?

- Nie mam pojęcia. Ona nie pracuje tylko dla nas. Ma klientów na połowie kontynentu.
- Rozumiem, że mnie nie zauważyła?
- Tego nie wiem, ona jest naprawdę dobra. Śledząc Novaka mogłeś jej wpaść w oko. Jednak formalnie zna tylko mnie. Nie wie o Kusym, Nowickim ani twojej roli.
- Kto zlecił jej zabicie Novaka?
- To był wypadek. Dlaczego podejrzewasz zabójstwo?
- Logi z BTSów pokazują, że ona była w Szczecinie właśnie tego dnia – wyjaśnił Królak. - Razem przeszli od centrum aż do miejsca wypadku.
- Niekoniecznie razem. Z twoich danych wynika jedynie, że logowali się do tych samych stacji nadawczych. Może po prostu szła za nim, śledziła go?
- Zleciłaś jej to?
- Nie, ale mogła sama. Zapytam ją o to.
- Z tego co mówisz, wynika że ona nie dzwoniła do ciebie po śmierci Novaka.
- Nie – zaprzeczyła Monika.
- I nie wzbudza to twoich podejrzeń? Zlecasz jej pośredniczenie pomiędzy tobą a Novakiem. Ona jedzie za nim do Szczecina bez konsultacji z tobą. Widzi, jak ten człowiek ginie, wie co się stało. A potem nie dzwoni do ciebie by o tym opowiedzieć? To nie jest normalne zachowanie.

\*\*\*

Monika wyszła z agencji, wsiadła do swojego służbowego mondeo i odjechała w kierunku ulubionego centrum handlowego. Przejechała kilka kilometrów, klucząc i upewniając się że nikt jej nie śledzi. W końcu wjechała na podziemny parking Arkadii, zostawiła samochód i schodami ruchomymi ruszyła w stronę sklepów. Weszła do salonu Orange i kupiła kartę prepaid. Następnie skierowała się w stronę niewielkiej kafejki. Usiadła, zamówiła kawę, po czym włożyła nową kartę do aparatu. Aktywowała ją i zalogowała się do sieci. Chwilę później wybrała numer.

- Natalia? Cześć, to ja – odezwała się. - Musiałam kupić nową kartę, tamta jest spalona.
- Przestraszyłaś mnie – odpowiedziała po drugiej stronie Natalia Bohr. – Nikt poza tobą nie zna tego numeru.
- Mamy problem, narobiło się, że o rany. Miałaś rację, ostrzegając mnie. Musimy się spotkać, ustalić plan działania.

## Rozdział 8

- Dzień dobry, panie ministrze – przywitał się Ryszard Nowicki – jaka pogoda w kraju?
- Dzień dobry, choć u pana raczej dobry wieczór – odezwał się w słuchawce głos ministra Kusego. – Całkiem ładnie, w Warszawie słońce, a jak na Dalekim Wschodzie?
- Trochę zimno, już się przyzwyczailem.
- Mam nadzieję, że moi przyjaciele dobrze się panem zaopiekowali?
- Tak, ostatni tydzień był bardzo intensywny. Poznałem już chyba wszystko, co muszę wiedzieć o tym systemie. Jako inżynier mogę stwierdzić, że rozumiem jak to działa. Dam sobie radę.
- Będzie pan potrafił sprzedać to naszemu klientowi?
- Na pewno. Mam komplet informacji, wszelkie pełnomocnictwa.
- To świetnie – ucieszył się Kusy. - Jak mogę panu pomóc?
- Mamy pewien pomysł. Pokaz telekonferencyjny za pośrednictwem internetu. To w końcu technologia internetowa. Chcemy ją klientowi zaprezentować. Czy może pan zorganizować wideokonferencję? Przeprowadzimy wirtualny spacer z kamerą po naszej bazie, pokażemy te wszystkie serwery i monitory. A klient będzie mógł sprawdzić działanie systemu na swojej własnej karcie kredytowej. Dokonamy przykładowej transakcji. Jeden testowy terminal i czytnik mogą być wysłane do Europy choćby dziś.
- Czy to bezpieczne?
- Całkowicie – stwierdził Nowicki. - Przekaz będzie szyfrowany, nikt postronny go nie odczyta. Osobnym kurierem wyślemy specjalny kod dostępu do transmisji, tylko po jego wpisaniu da się odszyfrować obraz video. Złamanie takiego kodu trwa dwie doby, więc nawet jeśli ktoś podoła, nic mu to nie da – planujemy maksymalnie dwugodzinne spotkanie. A klient może się zalogować do Internetu w dowolnym miejscu na świecie, nie musimy nawet wiedzieć, gdzie.
- W takim razie spróbuję to zorganizować. Taki pokaz na pewno zwiększy poziom zaufania do nas.
- Właśnie o to nam chodzi. Pokażemy, że jesteśmy wiarygodnym pośrednikiem między Chinami a klientem, że jesteśmy tu mocno osadzeni.
- Porozmawiam z naszym odbiorcą.

\*\*\*

Jerry Deer siedział w swoim barze „Rushed Rabbit” i popijał piwo. Przy stoliku, naprzeciw niego, było jeszcze dwóch mężczyzn.

- Mike – odezwał się Jerry - masz być krok w krok za Jirsakiem. To prawa ręka Vaclava Novaka, jego główny handlowiec. Chcę wiedzieć, z kim jeszcze rozmawia. Załóż mu podsłuch, zamontuj GPSa. Muszę znać każdy jego krok. Nie ufam mu. Na pewno szuka jeszcze innych klientów, nie da nam wyłączności.

Mike Clayton – czterdziestokilkuletni, barczysty mężczyzna – pracował dla Deera od dwóch lat. Były komandos i ochroniarz VIPów, wyrzucony z firmy wojskowej Blackwater za brutalne zachowania podczas chronienia amerykańskiego ambasadora w Iraku. Obecnie był najlepszym najemnikiem na rynku. Specjalista od

dyskretnego śledzenia, ochrony i działań antyterrorystycznych, a jednocześnie nierzucający się w oczy lekko tysięjący facet. Idealny ogon.

- Steve, twoje zadanie jest inne – kontynuował Deer, patrząc na drugiego mężczyznę, najlepszego hakera w Kalifornii. – Chcę przejrzeć zawartość komputera obu naszych czeskich przyjaciół. Do kogo i co pisali, jakie mają bazy danych, jakie dokumenty na dysku. Temat kart kredytowych interesuje mnie szczególnie, ale nie wyłącznie.

\*\*\*

Natalia Bohr siedziała właśnie w niewielkiej kawiarni na starym mieście w czeskiej Pradze, gdy zadzwoniła jej komórka.

- Cześć, co słychać?

- W porządku – odezwała się po drugiej stronie Monika. - Wszystko idzie tak, jak uzgodniliśmy.

- Ten Królak, co mu powiedziałaś?

- Wie tyle, ile musi. Ale o tobie nic.

- Nie widział mnie?

- Nie wie nawet, że istniejesz.

- Jak zareagował na śmierć drugiego Novaka?

- Ten wypadek? Pechowa sytuacja, musieliśmy zająć się ciałem, żeby ktoś w policji nie skojarzył twarzy. Ale temat jest zamknięty. Królak dopilnował, by prasa o tym nie pisała. Sprawdzaliśmy kobietę, która go rozjechała, ale nie ma wątpliwości, jest czysta i poza podejrzeniem. Na pewno nie jest mordercą. To był przypadek.

- A po co dzwonisz?

- Novak nawiązał kontakt w Polsce – stwierdziła Monika.

- Z gangiem? – zdziwiła się Natalia.

- Tak. Nawet dwa kontakty, prawdę mówiąc. Pierwszy to młody boss nowego Pruszkowa. Tego się spodziewaliśmy. I drugi, bardzo nas zaskoczył. Minister Kusy.

- Kto?

- Marian Kusy – odpowiedziała agentka AONu. - Słyszałaś o nim?

- Chyba nie. Kto to?

- Urzędnik, kiedyś prawie skazany za korupcję, pomagał mafii załatwiać różne sprawy z politykami. Potem próbowaliśmy go oskarżyć, ale nic z tego nie wyszło. Widać znowu przeszedł na tamtą stronę.

- Mam z nim coś zrobić?

- Mamy z Kusym kłopot. To nie jest płotka tylko minister w kancelarii prezydenta. Nie dam rady mu założyć podsłuchu ani ogona. Liczę na ciebie. Jeśli coś się o nim dowiesz, zobaczysz go z Novakiem – raportuj.

- W porządku. Zajmę się tym. Ja też mam prośbę. Kto to jest Ryszard Nowicki?

- Kto? – Monice aż serce szybciej zabiło. – Znam go?

- Nie wiem. Wygląda na to, że to jakiś handlarz lewym towarem. Chyba chce coś sprzedać Novakowi, albo namówić go na jakiś biznes. Wolałabym go sprawdzić. Możesz się coś o nim dowiedzieć?

- Dobrze, sprawdzę. Zadzwonię.

- Muszę kończyć – powiedziała Natalia, gdy zobaczyła zbliżającego się do stolika Novaka. – Cześć.

Czech podszedł do Natalii i przywitał się.

- Jak tam nasze polskie sprawy?
- Pod kontrolą.
- Co w AONie?
- Wiedzą o pańskim kontakcie w Pruszkowie i o Kusym.
- A o Szczecinie?
- Są przekonani, że to przypadek.
- Co ty myślisz o Kusym?
- To raczej czysta sytuacja. Wygląda na to, że będzie lojalny wobec nas. To co powiedział mi w sprawie Nowickiego pokrywa się z tym, co sam od niego usłyszałeś. Z tego wynika też, że jest podatny na szantaż. Wie, że obecna posada to chyba najwyższy stołek w jego karierze. A jeśli ujawnimy jego przeszłość, nie dostanie już nigdy żadnej pracy.
- Co myślisz o tej telekonferencji?
- Sprawdzalam Chińczyków, są poza podejrzeniem. Od trzech lat pracują z moim klientem w Moskwie. Nie było nigdy problemów. Pozostaje pytanie o Nowickiego, to nowe nazwisko. AON o nim nic nie wie. Wygląda jednak na to, że to handlarz technologiami, już wcześniej był zamieszany w szpiegostwo gospodarcze. Oskarżono go o sprzedaż jakiejś technologii Amerykanom, ale się wybronił. Mało nie zginął z rak CIA, ale się im wymknął – więc musi być dobry. Mój kontakt w AONie sprawdzi mi go na jutro lub pojutrze.
- To dobrze – odparł Novak. – Jestem tą telekonferencją szczerze zainteresowany. Wezmę w niej udział – i to nie tylko ja.
- A kto jeszcze?
- Szefowie ze wszystkich krajów.
- Chcecie zrobić zjazd? – zdziwiła się Natalia. – To niebezpieczne!
- Nie zjazd. Każdy zaloguje się od siebie, z jakiegoś ustronnego miejsca, które zna tylko on. Ja nawet nie muszę wiedzieć, gdzie oni się fizycznie znajdują.
- To ryzykowne. Dlaczego wszyscy?
- To nowy klient, nowy rynek i nowe potrzeby odbiorców.
- I to takie ważne?
- Oczywiście.
- Dlaczego?
- Hmm... Natalia, pozwól mi na krótką lekcję biznesu – zaproponował Novak.

Kobieta uśmiechnęła się i kiwnęła głową na zgodę. Lubiła takie rozmowy z czeskim mafioso. To był jeden z niewielu jej klientów, z którym mogła inteligentnie podyskutować, a rozmowa nie ograniczała się tylko do relacji z ostatniego zlecenia.

- Najpierw pytanie – kontynuował mężczyzna. - Czy uważasz się za dobrego stratega?
- Niespecjalnie. Nie mój kawałek chleba.
- A czy w biznesie, który prowadzisz, masz jakąś strategię?
- Hmm... nie zastanawiałam się.
- Czyli na pewno nie masz strategii opracowanej świadomie.
- To logicznie wynika z mojej poprzedniej odpowiedzi.
- A jednak masz najwyższe ceny na rynku, klientów więcej niż możesz obsłużyć, do tego opinię o jakiej twoja konkurencja tylko marzy.
- Dziękuję – uśmiechnęła się kobieta.
- Czyli kryzys ci nie grozi?
- To na pewno.



- Możesz mi w takim razie wyjaśnić, dlaczego choć nie masz strategii, to interes się rozwija a klienci walą drzwiami i oknami?
- Jestem dobra w tym co robię.
- To znaczy?
- Zlecasz i masz gwarancję wykonania. Na czas, bez śladu, bez wpadki.
- Taką gwarancję mam też u Borysa. Co powiem, to zrobi. Nigdy mnie nie zawiódł. Jest trzy razy tańszy, a jednak przychodzi do ciebie.
- Borys wykonuje bezmyślnie to, co mu karzesz. Ja myślę. Jeśli mogę zrobić lepiej niż mi kazałeś, robie to lepiej.
- Czyli dostosowujesz się do moich potrzeb?
- Ja je odgaduję.
- Bingo! – ucieszył się Czech. – O to chodzi! Umiesz odczytywać potrzeby klienta, zastanawiasz się nad tym, jakie ma oczekiwania, a potem idealnie je realizujesz. To cię odróżnia od Borysa: on odtwarza moje polecenia – doskonale, ale niezbyt twórczo. Ty zaś próbujesz wyczytać między wierszami czego tak naprawdę potrzebuję.
- Borys to dureń. Nie porównuj mnie z nim.
- Nie porównuję. Chcę ci tylko pokazać, że twórcze odczytywanie potrzeb klienta, a potem ich zaspakajanie, jest kluczem do sukcesu twojej firmy. To jest tak ważny element strategii, że choć inne jej elementy, jak sama mówisz, nie istnieją, odnosisz rynkowy sukces. Bez kompleksowej strategii nie da się zbudować wielkiej korporacji – dlatego twój biznes jest kameralny. Ale jeśli nawet jej nie masz, za to potrafisz odczytywać potrzeby klienta, przynajmniej nie będziesz głodować.
- Jak to się ma do ryzyka związanego z telekonferencją?
- Przesadzasz z tym ryzykiem. A udział chłopaków jest kluczowy.
- Nie rozumiem, dlaczego.
- Wchodzimy w nowy biznes, na nowym rynku, którego nie znamy. Nie wiemy, jakie potrzeby ma nasz klient. Co sprawi, że będzie zadowolony. Jeśli więc nadarza się szansa, żeby z nim porozmawiać, chcę by w rozmowie uczestniczył każdy, kto ma wpływ na zadowolenie klienta.
- Przecież sprzedawcą jest Jirsak. To po co reszta chłopców?
- A skąd teza, że tylko sprzedawca ma wpływ na to, czy klient jest zadowolony? Przecież to nie sprzedawca wytwarza produkt, który klientowi dostarczamy. Rozumieć potrzeby klienta powinni wszyscy, którzy mają wpływ na oferowany przez nas towar. Sprzedawca to tylko jeden element organizacji.
- Co niby moglibyśmy się dowiedzieć od Chińczyków? Chcą numerów kart i tyle.
- Może mają jakieś preferencje? Może wolą karty zdobywane w dużych miastach, albo odwrotnie – na prowincji? Może chcą regularnych dostaw w małych paczkach, albo wszystko hurtem co miesiąc? Nie wiem, dlatego właśnie mam zamiar pytać. Dajmy szansę klientowi się wypowiedzieć, a osobom z naszej strony – posłuchać tego.
- A sam nie możesz tego wysłuchać?
- Mogę, ale jeśli przekażę to chłopakom, to już powstaje głuchy telefon. Wolę by sami posłuchali klienta. Może podczas tej telekonferencji wpadną na jakiś fajny pomysł. Co siedem głów to nie jedna. Grupowo łatwiej wymyślać, jak zaspokoić nawet te potrzeby klienta, których on jeszcze nie jest świadom. Sama mówiłaś, że jesteś taka dobra, bo odgadujesz potrzeby, zanim je wypowie klient.
- Zawsze tak robisz? Angażujesz wszystkich w wymyślanie?
- Nie wszystkich. Kilka, kilkanaście osób. Ważne, że nie tylko sprzedawców, ale różnych ludzi. W firmie każdy musi umieć myśleć jak klient i o kliencie. Od ciecia do

prezesa. Potrzeby odbiorcy ciągle się zmieniają. Jeśli umiem stale je odczytywać, to mogę za nimi nadążyć. I być o krok przed konkurencją.

\*\*\*

Minister Marian Kusy zjechał z szosy gdańskiej w niewielką, szutrową drogę prowadzącą do lasu. Zgodnie z otrzymanymi poleceniami przejechał trzysta metrów, zatrzymał się za zakrętem i wysiadł. Następnie ruszył pieszo w kierunku widocznego po drugiej stronie polany paśnika dla zwierząt. Przeszedł przez nieco mokrą po deszczu trawę i spojrzął, teraz już z bliska, na drewnianą, pustą o tej porze roku konstrukcję. W miejscu, gdzie zwykle kładzie się siano, teraz leżała koperta. Wziął ją do ręki i otworzył. W środku były kluczyki samochodowe.

Kusy, nieco zdziwiony, rozejrzał się. Dopiero teraz zauważył, że sto metrów dalej była jeszcze jedna szutrowa droga, a na niej zaparkowany ciemnozielony fiat panda. Mężczyzna podszedł do niego, po czym kliknął pilotem. Samochód zamrugnął światłami i wydał krótki, nieco piskliwy dźwięk.

Minister zrozumiał, że to kolejny etap gubienia tropów przed umówionym spotkaniem. Jego rozmówca bał się, że należące do ministra volvo, choć prywatne, to też może mieć wbudowany nadajnik lokalizacyjny. Dlatego przygotował nowy wóz.

Kusy wsiadł do środka, włożył kluczyk do stacyjki i przekręcił.

Sekundę później potężny wybuch zatrzęsł okolicznymi drzewami.

\*\*\*

Czworo mężczyzn – kardynał, przeor i dwóch ubranych po cywilnemu – siedziało na ławce w Kaplicy Denhoffów.

- Poproszę o raport, jak się nasze sprawy mają – zaczął kardynał. – Co z Novakiem?

- Mamy potwierdzenie, że nie żyje – odpowiedział starszy mężczyzna, były oficer WSI. – Natalia wykonała robotę znakomicie. Po pierwsze, upozorowała przypadkowe zderzenie, nawet AON się nabrał i umorzył śledztwo. Po drugie, zatuszowała jego śmierć, oficjalnie nic się nie wydarzyło. Ale mam fotografie z kostnicy i od samej Natalii Bohr, poza tym raport lekarza. Nie ma wątpliwości że to on. Zostanie pochowany pod innym nazwiskiem, pogrzeb jutro.

- Co z AONem?

- W samej agencji od czasu śmierci Novaka cisza – stwierdził pucołowaty pięćdziesięciolatek. - Niestety, tu mieliśmy pewną wpadkę. Minister Kusy okazał się zdrajcą. Grał na dwa fronty. Nas poinformował o tym Nowickim, ale sam też współpracował z AONem.

- Co??? – zdenerwował się kardynał. – Co o nas wiedział?

- Na szczęście niewiele, choć mógł się domyślać. Sprawdzamy to.

- Co z nim zrobicie?

- Już zrobiliśmy. Mam informację, że dziś rano zginął w wybuchu samochodu – pułapki. Spokojnie, nie skojarzą nas z tym. Pojazd należał do Andrzeja Wańczyka,

syna byłego bossa gangu z Pruszkowa. To była zemsta – Kusy kiedyś zeznawał w procesie przeciwko staremu Wańczykowi, dzięki tym zeznaniom sędzia dał dożywocie. Syn poprzysiągł zemstę za ojca, tylko nie wiedział, kogo ma winić. Kilka dni temu się dowiedział.

- A ten Nowicki? – kontynuował zadawanie pytań kardynał.

- Załatwione – odparł przeor. – To też oficjalnie był wypadek, tyle, że w Tybecie. Mój człowiek to potwierdził.

- Pozostaje tylko AON?

- Śledztwem zajmuje się dwoje agentów – odezwał się pięćdziesięcioletek. – Monika Lesiak i Grzegorz Królak. Zajmiemy się nimi.

- Uważajcie, w AONie nie siedzą amatorzy – stwierdził były oficer WSI.

- Nasz snajper też nie jest żółtodzióbem.

## Rozdział 9

Monika Lesiak i Grzegorz Królak siedzieli przy niewielkim stoliku w gabinecie szefa AONU. Naprzeciwko nich, na wygodnym, skórzanym fotelu rozsiadł się starszy, mocno siwiejący oficer.

- Szefie, pojawiła się szansa, o jakiej nawet nie śniliśmy – zaczęła Monika. – Zakładaliśmy, że dotarcie do bossów gangów ze wszystkich krajów zajmie miesiące infiltracji. A tymczasem prawdopodobnie dotrzemy do nich już w przyszłym tygodniu.
- O, cud jakiś? – generał spojrział na Monikę z mocno sceptyczną miną. – Mamy podsłuch w konfesjonale, w którym spowiada się Novak?
- Niezupełnie – odpowiedział Królak. – Chodzi o to, że nasz Czech organizuje dla swoich generałów konferencję.
- Konferencję? – zdziwił się szef AONU. – Myślałem, że gangi nie robią już zjazdów w podmiejskich motelach, z panienkami i wódką.
- Źle się wyraziłem, chodzi o telekonferencję – poprawił się agent. – Internetową.
- A to coś nowego. Zamieniam się w słuch.
- Kusy, zanim zginął, zdążył nam przekazać informacje, że Nowicki i Chińczycy zaprosili Novaka na wirtualny pokaz swojej bazy w Tybecie – wyjaśniła Monika. - Nasz Czech będzie sobie siedział gdzieś przed komputerem, a Chińczycy zainstalują u siebie kamery i opowiedzą mu o swojej ofercie.
- Tyle, że Novak zaproponował, by w tej telekonferencji uczestniczyli wszyscy jego bossowie, siedem osób w siedmiu krajach – dodał Królak. – Nie spotkają się razem, ale będą w tym samym czasie oglądać ten sam przekaz.
- Nie zakodują go? – zdziwił się oficer?
- To nie ma znaczenia – stwierdziła Monika. – Nas nie interesuje, co będzie pokazywane, tylko kto to będzie oglądał. Na razie nasz problem polega na tym, że nie wiemy nawet, kto pełni kluczowe funkcje u Novaka. Nie znamy nazwisk, twarzy, adresów. A teraz będziemy mogli ich namierzyć. To proste: konkretnych siedmiu ludzi znajdzie się w danej chwili przed komputerami i będą oglądać ten sam film. Wystarczy ich namierzyć w czasie pokazu i obstarwić.
- Damy radę to zrobić?
- Z helikopterami i współpracą naszych partnerów we wszystkich krajach – prawdopodobnie tak.
- Jakim cudem?
- Nasi informatycy uważają, że jeśli znają dokładne miejsce nadawania przekazu, to śledząc jego drogę po kolejnych węzłach światłowodowych i serwerach, potrafią namierzyć odbiorcę tych danych. Nawet jeśli łączy się bezprzewodowo, podadzą nam jego lokalizację z dokładnością do kilkuset metrów.
- Tyle, że ten człowiek może być np. w środku Bieszczad – starszy oficer był wyraźnie sceptyczny. - Zanim oni go namierzą, zanim my tam dotrzemy, konferencja się skończy.
- Nie mówimy tu o Polsce, tu nikogo Novak jeszcze nie ma. Chodzi o Czechy, Słowację, czy Rumunię. To są kraje mniejsze powierzchniowo, więc jeśli dostaniemy helikoptery, niemal w każde miejsce dolecimy w godzinę.
- To sporo czasu. Zaryzykujecie potencjalne spalanie całej operacji, bo pojawia się szansa przypominająca kumulację w totolotku?
- Uważamy, że prawdopodobieństwo sukcesu jest większe niż pięćdziesiąt procent – wyjaśniła Monika. - Nowicki obiecał przeciągnąć pokaz do dwóch godzin, ma już

program całej telekonferencji. Namierzenie odbiorców ma się zmieścić w dwudziestu minutach. Lot trwa godzinę. Mamy czterdzieści zapasu.

- Jeśli więc rozumiem, chcecie w jednej chwili aresztować siedmiu najbardziej poszukiwanych bossów mafii w siedmiu krajach? I dacie radę przygotować się do tego w tydzień?

- Tak.

- A ode mnie potrzebujecie, drobnostka, tylko flotyli helikopterów, jednostek antyterrorystycznych w gotowości w siedmiu krajach, zgody na akcję od siedmiu rządów i utrzymania tego wszystkiego w całkowitej tajemnicy, choć Novak ma swoich ludzi w co drugiej komendzie policji w tych krajach?

- Mniej więcej – zgodziła się Monika.

- Zobaczę, co da się zrobić. Ale nie oczekujcie cudów. Na razie nasza rozmowa ma pozostać w tajemnicy. Jeśli wszystko się powiedzie, przeprowadzicie akcję sami. Nieoficjalnie i bez wiedzy góry.

\*\*\*

Vaclav Novak wchodził właśnie do swojego gabinetu, gdy zadzwoniła jego komórka.

- Cześć, tu Andrzej Wańczyk, możesz rozmawiać?

- Kto? – zdziwił się Czech.

- Andrzej. Byłeś u mnie w Pruszkowie.

- Aaa, jasne, przepraszam, nie poznałem głosu.

- Mam dla ciebie ciekawą wiadomość.

- Tak? O czym?

- Mówi ci coś nazwisko Marian Kusy?

- Kusy?

- Oj nie udawaj, wiem że z nim rozmawiałeś. Nie sądzisz chyba, że nie kontroluję, co się dzieje na moim terenie.

- Cieszę się, że mnie śledzisz. Co z nim?

- Nie żyje.

- Nie żyje??? Przedwczoraj z nim rozmawiałem.

- A wczoraj miał nieprzyjemność wsiąść do mojego samochodu.

- Zabiłeś go? Po co?

- Okazuje się, że nie tylko z nami współpracował. Ale to nie jest rozmowa na telefon. Popytałem ludzi, pogrzebałem w papierach i dowiedziałem się o Kusym czegoś, co zapewne szczególnie cię zainteresuje. To dotyczy twoich planów, w których zresztą ja miałbym uczestniczyć. Proponuję spotkanie.

- Przyszły tydzień?

- Jeśli dobrze się orientuję w twoim kalendarzu, w poniedziałek to, co wiem, będzie już nieaktualne. Spotkajmy się pojutrze. Myślę, że po naszej rozmowie zmienisz swoje plany.

\*\*\*

Krzysztof Kicki leżał na dachu dziesięciopiętrowego bloku z wielkiej płyty, na ulicy Klaudyny na warszawskim Żoliborzu. W rękę miał lornetkę elektroniczną najnowszej generacji. Przyłożył przyrząd do oka, wyregulował ostrość i zbliżanie, po czym zaczął skanować blok po drugiej stronie ulicy. W końcu odnalazł właściwe okno. W mieszkaniu w lewej klatce, na siódmym piętrze, przy stole kuchennym siedziała Monika Lesiak.

Kicki spojrział na wbudowany w lornetkę dalmierz. Nacisnął niewielki guzik i chwilę odczekał. Po trzech sekundach na niewielkim, ciekłokrystalicznym ekranie pojawiła się liczba 179.

„Łatwizna” – pomyślał snajper. „Do poniedziałku będzie po sprawie. Prezydent się ucieszy.”

\*\*\*

Novak siedział przy swoim biurku i z niezadowoleniem patrzył na przesłany przez Nowickiego model finansowy „karcianego” przedsięwzięcia. Nie mógł uwierzyć w cyfry, które znajdowały się na kartce. Nie tak się przecież umawiał z Kusym! Nigdy nie było mowy o inwestowaniu na dzień dobry trzech milionów dolarów!

Czech spojrział na zegarek. W Pradze była teraz dziesiąta, więc w Tybecie siedemnasta. Dobry czas, by jeszcze dziś zadzwonić i wyjaśnić sporne kwestie. Mężczyzna wyciągnął komórkę i wybrał odpowiedni numer.

- Nowicki, słucham – odezwał się męski głos.
- Tu Novak.
- Kto???
- Vaclav Novak. Spokojnie, połączenie jest szyfrowane.
- Zaskoczył mnie pan. Jesteśmy przecież umówieni na...
- Wiem – przerwał Czech. – Ale dokumenty, które otrzymałem, stawiają naszą telekonferencję pod znakiem zapytania.
- W czym problem?
- W dolarach. A dokładnie w trzech milionach.
- Nie rozumiem.
- W czasie rozmów z panem Kusym nie było mowy, że mam od razu wydać trzy miliony na kupno czytników.
- Nie chce pan ich kupować? – spytał zdziwiony Nowicki.
- Nie.
- To jak pan chce z nami pracować bez sprzętu?
- Nie powiedziałem, że nie chcę czytników. Powiedziałem, że nie chcę ich kupować.
- Nie rozumiem.
- Chcę dzierżawić i spłacać to w zależności od ilości dostarczonych numerów. Odliczajcie mi dwadzieścia dolarów od każdej dostarczonej wam karty.
- Jaka to różnica – dzierżawa czy kupno?
- Pan, o ile się orientuję, nie jest ekonomistą? – spytał Novak.
- Nie, inżynierem.
- To pewnie nie wie pan, jaka jest różnica między kosztami stałymi a zmiennymi?
- Przyznam, że niespecjalnie.
- Pozwoli pan, że wyjaśnię. Koszty stałe ponoszę niezależnie od tego czy prowadzę aktywną działalność, czy nie. Zmienne – tylko jak ją prowadzę. Dla taksówkarza kupno auta jest kosztem stałym, a benzyna – zmiennym. Jeśli na przykład spłaca kredyt na zakup auta, musi płacić miesięczną ratę niezależnie od tego, czy w danym miesiącu miał klientów, czy nie. A benzynę płaci tylko, jak jeździ.
- Takie jest życie.
- Ale jeśli np. taksówkarz wie, że pracuje nad morzem i w jego mieście interes kręci się tylko latem, to najlepiej dla niego byłoby dzierżawić samochód tylko na lato. Nie

ponosiłby kosztów kredytu zimą. Nawet jeśli miesięczna opłata za dzierżawę wyjdzie drożej niż miesięczna rata kredytu samochodowego, to i tak lepiej dzierżawić.

- Jak to się ma do naszej współpracy?

- Wejście w karty to dla mnie nowy biznes – odparł Czech. – Nowy, czyli nieznan. Nieznany, czyli niepewny. Dlatego nie chcę na starcie wydawać trzech milionów, generować ogromnego kosztu stałego, nie wiedząc jak długo będę czekał na zwrot tych pieniędzy.

- Prędeż czy później i tak wyjdzie na jedno.

- Może tak, a może nie. Skoro jesteście tacy pewni, weźcie ryzyko kupna czytników na siebie, a ja to będę zwracał w ratach. Zgadzam się nawet zapłacić łącznie cztery miliony, czyli jedną trzecią więcej. Ale pod warunkiem, że będzie to w formie prowizji od każdego dostarczonego wam numeru karty.

- Chce pan dołożyć milion do interesu? – zdziwił się inżynier.

- W niepewnym biznesie lepiej czasem mniej zarobić, ale zmniejszyć ryzyko straty. To jest proszę pana porównywanie dwóch opcji. Zakup czytników oznacza, że na pewno wydam trzy miliony, za to być może zarobię milion więcej. Dzierżawa oznacza, że być może zarobię milion mniej, za to na pewno nie utpię trzech milionów w błocie. Co by pan wybrał na moim miejscu?

- Nie wiem – odpowiedział Nowicki. - Jednak miałem wrażenie, że trzy miliony to nie jest dla pana duży koszt.

- Nie chodzi nawet o kwotę, ale o zasadę. Doszedłem do swojej pozycji, bo w zarządzaniu organizacją trzymam się pewnych zasad. Także finansowych. Jedna z nich mówi, że wszędzie warto zamieniać koszty stałe na zmienne. Ścisłej ujmując, prawie wszędzie. Jeżeli koszty stałe w końcowym rozrachunku wychodzą dużo taniej, a biznes jest stabilny i całkowicie pewny – to oczywiście lepiej ponieść te stałe. Ale to są nieliczne sytuacje. Dziś świat się ciągle zmienia. Nie wiadomo, jak długo nasz dzisiejszy produkt przetrwa na rynku. Nie wiadomo, co zrobi jutro konkurencja. Czy przyjdzie dekonunktura? Czy będzie sezonowość? Świat pędzi do przodu, konkurenci się rozwijają, nikt nie ma gwarancji że za trzy lata na rynku będzie tak samo jak dziś. Dlatego koszt zmienny jest zwykle lepszy od stałego. Bo zmniejsza ryzyko. Gdy nasz biznes idzie dobrze – spłacam wam czytniki. Gdy nasz biznes idzie słabo – nie jestem trzy miliony w plecy.

- Nie wszędzie można mieć koszty zmienne – stwierdził Nowicki.

- To prawda – zgodził się mafiozo. - Ale prawie wszędzie. Dzierżawa, leasing, wynajem, podwykonawcy, outsourcing – warto je rozważać wszędzie, gdzie to ma ekonomiczny sens.

- Nie wszystko pan zleci podwykonawcom. To zbyt ryzykowne.

- To też prawda. Kluczowe decyzje, najważniejsze informacje, know how, najlepsi pracownicy, rozwój technologii i planów – to muszą mieć swoje, chronione i na wyłączność. To moje koszty stałe. Wszystko inne wolę zmienne.

- Czego oczekuje pan ode mnie?

- Na razie wstrzymuję decyzje o telekonferencji. Jeżeli do jutra uzyska pan zgodę na dzierżawę czytników, przeprowadzimy ją w zaplanowanym terminie. Jeśli nie – będę musiał przemyśleć zasady naszej współpracy.

\*\*\*

- Nie żartuj – stwierdził Jerry Deer, patrząc na zatrudnionego przez siebie hakera. – Naprawdę sprzedaje numery kart Chińczykom?

- To jego główny odbiorca – odparł Steve. – Na razie zresztą jedyny. Jirsak chyba jednak mówił prawdę. Oni szukają po jednym odbiorcy na każdym kontynencie.

- Czego się dowiedziałeś?
- Pojawia się ciekawa szansa. Novak planuje telekonferencję, wirtualne spotkanie z Chińczykami. Mają omawiać strategię współpracy.
- Kiedy?
- W niedzielę. Warto by się dosiąść do stołu.
- Co masz na myśli? – spytał Deer.
- Włamy się do przekazu. Będziemy mogli obejrzeć całą rozmowę.
- Zauważą nas.
- Istnieje niewielkie ryzyko, że zauważą KOGOŚ. Nas nie.
- Nie rozumiem
- Włamiemy się przez serwery rosyjskie. Jeżeli Novak albo Chińczycy cokolwiek wychwycą, to spróbują dotrzeć do włamywacza. Okaże się nim jakiś nastolatek z Moskwy parający się amatorsko hakerką. Ponieważ będzie to osoba już notowana, na niego spadnie podejrzenie.
- Jak to zrobisz?
- Najpierw włamię się do jego komputera. Łatwizna. Potem z jego komputera dołączę się do telekonferencji i zacznę ją nagrywać – od razu eksportując pliki na jakiś serwer w Afryce. Jeżeli się nie połączą, po zakończeniu telekonferencji będziemy ją mogli obejrzeć.
- Czyli to nie będzie na żywo?
- Nie. Za to jeśli Chińczycy albo Novak coś zwietrzą, nie dotrą do nas. Też pewnie włamią się do komputera nastolatka, zobaczą gdzie skopiował pliki wideo i po prostu je skasują. Dalej nie będą szukać – po nas nie będzie tam śladu.
- Tyle że wtedy nie obejrzymy konferencji.
- Coś za coś. Ryzykujemy, że niczego się nie dowiemy. Za to mamy pewność, że jeśli odkryją intruza, nie dotrą do nas. Po prostu przerwą konferencję w połowie, zmyją się i tyle.
- Brzmi rozsądnie. Działaj.

\*\*\*

Grzegorz Królak wyrzał przez okno w swoim pokoju hotelowym. Widok nie był najlepszy. Agencja wynajęła mu chyba najtańszy hotel w mieście – choć przynajmniej zlokalizowany blisko centrum. Niestety, przez okno słychać było przejeżdżające samochody, a widok zasłaniał stojący naprzeciwko biurowiec.

Agent stał i z nudów przyglądał się, jak lampy sprzed hotelu odbijają się w szklanej ścianie biurowca. Późnym wieczorem, gdy pracowników już nie było i światła w biurach były zgaszone, tafla metalicznego szkła działała jak lustro. Królak mógł niemal dokładnie „zajrzeć przez okno” do swojego sąsiada z pokoju obok.

Mężczyzna powoli przesunął wzrok na górne piętra biurowca, ale nie dostrzegł tam niczego ciekawego. Spojrzał jeszcze na dach. Wydawało mu się, że przy kominie zaobserwował jakiś ruch. Przyjrzał się dokładniej i zauważył męską sylwetkę ubraną w czarny, kominiarski kombinezon.

„Dziwne” – pomyślał Królak. „Kominiarz pracujący po zmroku, do tego bez latarki?”. Agent podszedł do swojej walizki, leżącej na hotelowym stoliku. Wyciągnął z niej niewielką służbową lornetkę i wrócił do okna.



Nim przyłożył przyrząd do oczu, usłyszał brzęk tłuczonej szyby i poczuł nagłe, bolesne uderzenie w prawym ramieniu. Upadając, zdążył jeszcze zobaczyć krew na swojej koszuli.

## Rozdział 10

Andrzej Wańczyk wracał uśmiechnięty ze spotkania z Novakiem. To była udana rozmowa. Udana dla niego. Novak też był zadowolony – tak jak zadowolona jest mysz, która idzie za zapachem sera, nie widząc pułapki. Wańczyk nie powiedział Czechowi za wiele, poza tym, co ten sam już wiedział. Za to wyciągnął od niego potrzebne dane.

Gangster włączył swój drugi telefon i odczekał na zalogowanie w sieci nowej karty SIM. Następnie wybrał numer, pod który dzwonił bardzo rzadko i tylko w najważniejszych sprawach. Zbyt częste kontakty z oficerem CBŚ byłyby ryzykowne. A Wańczyk nie chciał „spalić” psa, którego „odwrócenie” zajęło mu dwa lata.

- Halo – odezwał się męski głos w słuchawce. – Tylko krótko, jestem w pracy!
- Nie przywitasz się? – spytał niezbyt uprzejmie Wańczyk, zaskoczony ostrym tonem oficera. - Mam dla ciebie coś niezwykłego. Szykuje się robota.
- Jaka?
- Chciałbyś nakryć największego gangstera w tej części Europy?
- Kogo? Na czym?
- Vaclava Novaka. Na tym, jak umawia się na interesy ze swoimi kontrahentami i żołnierzami. Wszystko nagrane na taśmie, betonowe dowody.
- Co, chcesz się pozbyć konkurenta?
- Może. Jesteś zainteresowany?
- Skąd wiesz? To pewne?
- Kancelaria prezydenta to raczej pewne źródło...
- Kusy... to byłeś ty! Wiesz, że z tego cię nie wykręcę!
- Interesuje cię to, czy mam iść gdzieś indziej?

\*\*\*

Monika Lesiak siedziała w gabinecie przełożonego i czuła, jak generał przybija ją wzrokiem do ściany. To nie była miła sytuacja.

- Najpierw zdjęli Kusego, teraz Królak w szpitalu na intensywnej terapii! – starszy oficer mówił zdenerwowanym, podniesionym głosem. – Gdzieś jest przeciek. Ktoś się dowiedział o naszej akcji. Ta Natalia, co o niej wiemy?
- To wynajęty człowiek, prywatny detektyw – stwierdziła Monika. - Podwójny agent. Pracuje dla Novaka, ale tak naprawdę przede wszystkim dla nas. Informuje nas o jego ruchach.
- Tylko nas? A może to agencję okłamuje, a prawdę mówi temu gangsterowi? Jaką mamy gwarancję, że jest lojalna?

Monika wiedziała, że kiedyś padnie to pytanie. I miała z góry przygotowaną odpowiedź.

- Stuprocentową – stwierdziła. – Znam ją od lat.

To było oczywiste kłamstwo. Monika wiedziała, że Natalia nie jest lojalna wobec nikogo. Oszukiwała i Novaka i AON – zależnie od tego, co jej się bardziej opłacało. Jednak gdyby szef się o tym dowiedział, odwołałby akcję. A Monika chciała zaryzykować – czuła, że telekonferencja to wielka szansa. Intuicja podpowiadała jej,

że operacja się powiedzie i jednego dnia uda się zlikwidować całe kierownictwo międzynarodowego gangu.

- Pani Moniko, wiem że pani jest świetnym i lojalnym oficerem, a poza tym zna się pani na ludziach – stwierdził generał po chwili milczenia. – Jednak czasem człowiek po prostu się myli. Nie mogę oprzeć tak ryzykownej akcji tylko na pani opinii. Sama pani widzi, jakie są fakty.

- Ale...

- Decyzję już podjąłem. Jeżeli uda się pani namierzyć chociaż przybliżoną lokalizację każdego z siedmiu bossów, wtedy zmienię zdanie. Ale nie mogę trzymać pod parą siedmiu eskadr helikopterów i mówić im „jeszcze nie wiemy dokąd polecimy”.

\*\*\*

Natalia Bohr robiła właśnie zakupy w jednej z galerii handlowych, gdy zadzwonił jej telefon. Spojrzała na swoją komórkę i zdziwiła się. Dzwoniono z zastrzeżonego. Skąd ktoś obcy znał jej numer?

- Tak, słucham? – odezwała się.

- Tu Kacper, pamiętasz mnie?

Kobieta rozpoznała ten głos. To był oficer CBS, któremu kiedyś sporo zapłaciła za potrzebną informację.

- Pewnie, że cię pamiętam. Skąd znasz ten numer?

- Nie żartuj sobie. Mam ciekawą informację o twoim kliencie z Czech.

- O kim?

- Znowu żartujesz. Dobrze wiesz o kim mówię.

- Co to za informacja?

- To nie na telefon. Musimy się spotkać.

- Pojutrze?

- Pojutrze to już nie będzie nic warte. Dziś wieczorem.

- To takie pilne?

- I wartościowe. Podobnie, jak ostatnio.

Natalia wiedziała, co jej rozmówca miał na myśli.

\*\*\*

Kolejne spotkanie w Kaplicy Denhoffów przebiegało w mniejszym gronie niż zwykle. Przeor, kardynał i były oficer WSI siedzieli w milczeniu na drewnianej ławie, patrząc w tym samym kierunku. Dla postronnego obserwatora wyglądało to jak cicha modlitwa.

- Jaka jest sytuacja? – zaczął kardynał.

- Nie mam dobrych wieści – odpowiedział przeor. – Nowicki przeżył wypadek w Tybecie, co więcej, zniknął nam i nie wiem gdzie jest. Nie wrócił do kraju.

- Ukrywa się?

- Nasz człowiek nie ma pojęcia.

- A co z ludźmi AONU?

- Obaj agenci zaangażowani w sprawę niestety żyją – odparł były oficer. - Nasz snajper pokpił sprawę. Na szczęście nie wiedzą, kto do nich strzelał. Podejrzewają że to ktoś od Novaka albo z Pruszkowa. Nie mają szans dotrzeć do snajpera, więc do nas tym bardziej.
- Dobrze, że przynajmniej Novak nie żyje – stwierdził kardynał.
- Pani Bohr, jak zawsze, spisała się bezbłędnie – powiedział oficer. – Może to jej zlecimy likwidację ludzi AONu?
- Dobry pomysł – zgodził się kardynał. – Proszę się tym zająć.

\*\*\*

- Cześć, mam dla ciebie newsa – przywitała się Natalia.
- Cześć, o co chodzi? – spytała Monika. Nie za bardzo rozumiała, po co została tak nagle zaproszona do pustego lasu przy szosie katowickiej.
- Nikt cię nie śledził? Nie wie, że tu jesteś?
- Znasz mnie – odpowiedziała agentka AONu. – Jestem tu sama, nikt nie o tym spotkaniu.
- To dobrze – uśmiechnęła się Natalia. – To chyba będzie nasza ostatnia rozmowa przy tej akcji.
- Co się stało?
- Novak i jego ludzie przygotowują telekonferencję.
- Telekonferencję? – udała zdziwienie Monika.
- Tak. W tej samej chwili wszyscy będą przed komputerami uzgadniać interesy. Przez dwie godziny będą mieć oczy wlepione w ekran. Możecie ich namierzyć i złapać.
- Kto ci to powiedział?
- Nieważne. Mam swoje prywatne źródła.
- Co wiesz?
- Każdy z bossów będzie gdzie indziej, dla bezpieczeństwa nawet Novak nie zna lokalizacji. W ostatniej chwili zalogują się do sieci i włączą do konferencji. Rozmowa ma dotyczyć jakiejś chińskiej transakcji. Ponieważ jest tajna, każdy z bossów będzie sam przed komputerem. To ułatwia sprawę.
- To jak ich mamy namierzyć, skoro nawet ich szef nie wie gdzie są?
- Przez BTSy. Żeby zalogować się do konferencji, trzeba znać hasło. Chińczycy przekażą je Novakowi na dwie godziny przed startem. Potem on prześle je esemesami na tajne numery swoich ludzi. To proste: tam gdzie te numery zalogują się do BTSów, tam są bossowie. Od zalogowania macie dwie godziny, potem kolejne dwie podczas telekonferencji. Cztery godziny by odnaleźć kogoś w zasięgu jednej stacji nadawczej – chyba dacie radę?
- Tylko, że my nie znamy ich numerów komórek.
- Tu je masz – Natalia podała Monice małą kartkę zapisaną cyframi.

Monika wzięła kartkę do ręki i spojrzała na nią z niedowierzaniem. Przed nią leżał klucz do powodzenia całego śledztwa! Jedyny brakujący element łamigłówki, który dzielił ją od zgody przełożonego na przeprowadzenie akcji. Te dane pozwalały skrócić poszukiwanie siedmiu gangsterów do kilkunastu minut!

- Skąd to masz?
- Nieważne.
- To na pewno dobre numery?

- Czy kiedykolwiek podrzuciłam ci zły trop?  
- Natalia, dziękuję – powiedziała Monika z nieukrywaną wdzięcznością. - To jest bardzo ważna informacja. Jeśli to się potwierdzi, złapiemy wszystkich jednego dnia. Naprawdę dziękuję.

„Udało się” – pomyślała Natalia. „Wszystko zaczyna się układać zgodnie z planem.” Pożegnała się i ruszyła w kierunku swojego samochodu. Wsiadła, uruchomiła silnik i skierowała z powrotem w stronę Warszawy.

Godzinę później, nadal stojąc w korku, wyjęła ze schowka pod deską rozdzielczą nową komórkę i włożyła do niej kartę SIM. Zalogowała się do sieci i chwilę później wybrała numer.

- Witam, pólkowniku, tu Natalia Bohr.  
- Dzień dobry – przywitał się były oficer WSI. – Jak tam nasza propozycja? Zastanowiła się już pani na cenę?  
- Pół miliona dolarów. Ale nie za zabójstwo.  
- A za co?  
- Przemyslałam sprawę. Jeżeli teraz zlikwidujemy Lesiak i tego jej kolegę, zrobi się szum i wszyscy zaczną węszyć. Wiem, że już nie tylko AON ale i CBS zainteresował się Novakiem. Nie damy rady pozabijać wszystkich.  
- Co pani proponuje?  
- Na razie jakkolwiek wiedzę o Novaku ma tylko Monika Lesiak. Za pół miliona dolarów zgodzi się milczeć.

\*\*\*

Vaclav Novak siedział przy biurku w wynajętym apartamencie w Grandhotelu Praha w Tatrzańskiej Łomnicy. Lubił ten obiekt – luksusowy, utrzymany w dawnym stylu, ale zarazem nowoczesnie wyposażony. No i ten widok: wprost na Wysokie Tatry. Czech zarezerwował apartament na cały tydzień, po telekonferencji miał zamiar tu zostać i odpocząć.

„Mam nadzieję, że tu mnie nikt nie znajdzie” – pomyślał, włączając laptopa. W końcu przyjechał tu zupełnie nowym samochodem, wynajętym w wypożyczalni na fałszywe nazwisko. Zabrał tylko nowy telefon, nie wziął niczego, na czym mogłyby być pluskwy. Po drodze kilka razy sprawdzał, czy nie ma ogona.

Novak odczekał, aż system się załaduje, po czym przyłożył palec do czytnika linii papilarnych. Gdy na ekranie pojawiła się znana ikonka systemu Windows, kliknął w przycisk Start, wyszukał program do telekonferencji i uruchomił go.

Na ekranie pojawiło się polecenie „podaj hasło połączenia”.

Novak podszedł do swojej walizki, wyciągnął z niej fabrycznie nowy telefon Blackberry i równie nową kartę SIM. Włożył ją do aparatu i zalogował się do sieci.

Dwie minuty później odczytał treść SMS-a od Nowickiego. Hasło wyglądało na porządne: ciąg zupełnie przypadkowych szesnastu cyfr i liczb. Czech wybrał na ekranie opcję „prześlij dalej”. Przepisał z leżącej na biurku kartki siedem numerów telefonów, a następnie kliknął „wyślij”.

„No to mam co najmniej półtorej godziny na basen” – pomyślał.

\*\*\*

Monika wyszła z siedziby AONu i skręciła w lewo. Przeszła kilkaset metrów, po czym wyjęła z kieszeni telefon komórkowy. Wybrała numer i odczekała chwilę.

- Halo? – usłyszała po drugiej stronie głos Natalii.
- Cześć, tu Monika.
- I co?
- Widzimy ich. Novaka i pozostałych siedmiu. Niestety, wszyscy są na wiejskich terenach, a tam BTSy mają duże zasięgi. Trudniej ich będzie znaleźć. Za to sama akcja będzie prostsza – w pustkowiu mniejsze ryzyko związane z cywilami.
- Czyli mogę działać?
- Tak. Za godzinę zadzwoń do Novaka. Masz zielone światło. Jeżeli się z nim dogadasz, może planować te swoje Karaiby.

\*\*\*

Novak wyszedł z basenu, wytarł się w leżący na stoliku ręcznik, po czym ubrał szlafrok i białe frotowe kapcie z logiem hotelu. Następnie ruszył w stronę windy. Wjechał na trzecie piętro i skierował się w stronę swojego apartamentu. Otworzył drzwi i wszedł do środka. Spojrzał na stojący na biurku zegar. Do telekonferencji pozostało dziesięć minut.

Gangster podszedł do barku, wyjął buteleczkę whisky i nalał sobie szklankę. Usiadł przy biurku, wpisał do laptopa otrzymane od Nowickiego hasło, po czym wypił pierwszy łyk.

Dwie minuty później na ekranie otworzyło się okno z obrazem z kamery internetowej.

- Halo, jak mnie słyszać? – spytał nieco metaliczny głos.
- OK dobrze – wystukał na klawiaturze Czech. Zgodnie z umową, on i jego ludzie mieli pozostać niewidoczni i niesłyszalni.
- Pana koledzy też już są zalogowani – wydobyło się z głośniczka. - W takim razie zaczynamy. Pozwoli pan, że przedstawię...

Niestety, Czech nie usłyszał, kogo przedstawia Nowicki. Wypowiedź zagłuszył nagły dzwonek jego komórki. Mafioso spojrzął na ekran. Kto znał ten numer? Co to oznaczało? Przez chwilę wahał się, czy odebrać, ale w końcu sięgnął po aparat. Ktokolwiek dzwonił, wiedział o Novaku. Odebranie nie wiązało się więc z powiększeniem ryzyka, a dzwoniący mógł mieć coś ważnego do przekazania.

Mężczyzna nacisnął zielony przycisk z symbolem słuchawki, przyłożył aparat do ucha, ale nie odezwał się.

- To ja, Natalia – powiedział kobiecy głos po drugiej stronie.
- Rany, miałaś nie dzwonić! – burknął zdenerwowany Czech. – To niebezpieczne, poza tym mam konferencję.

- Przerwij ją. Namierzyli cię. Właśnie dostałam cynk od AONu. Helikopter z antyterrorystami będzie za kilka minut.
- Co??? – niemal krzyknął Novak, odruchowo podchodząc do okna. – Jakim sposobem???
- Nieważne. Znikaj. Ja zawiadomię pozostałych chłopców, dobrze że dałeś mi ich numery.

Novak wychylił się przez okno i spojrzał na przyhotelowy parking. Przy wjeździe stało szare audi. W środku dało się dostrzec czterech mężczyzn. Novak pamiętał, że tego samochodu wcześniej tu nie było.

- Obawiam się, że oni już tu są. Nie mam obstawy. Jeżeli mnie złapią...
- Uciekaj – przerwała Natalia. – Nie czas na rozmowy.
- Moment, posłuchaj mnie! – Novak uniósł nieco głos. – To ważne. Jeżeli mnie złapią, przejmiesz zarządzanie organizacją do mojego wyjścia. Zapamiętaj to hasło: dzwonię z księgowości krawca Havla z korektą rachunku. Podaj to hasło Jirsakowi.
- Nie rozumiem. Jak to przejmę?
- Będiesz tymczasowo moją następczynią.
- Ty chyba żartujesz! Nie jestem w organizacji, nie mam żadnego stanowiska we władzach, nikt mnie nie posłucha!
- Wszyscy cię posłuchają! Uwierz mi!

Novak wiedział, że nie ma teraz czasu wytłumaczyć Natalii, jak budował swoją organizację. A zrobił to tak, żeby mogła działać sprawnie nawet bez szefa. Z jasną i prostą strukturą organizacyjną, z precyzyjnym określeniem, kto za co odpowiada, w jakiej sprawie decyduje i do kogo raportuje. W tej strukturze Novak umieścił nawet stanowisko „Następca szefa”. To był stały wakat. Najbliżsi współpracownicy bossa wiedzieli o tym. Czech poinformował ich, że jego następcą może być wybrany dwoma metodami. Pierwsza – Novak go publicznie nominuje. I druga – jeśli Novaka zabraknie, następcą przyjdzie i poda ustalone wcześniej hasło. Każdego, kto będzie je znał, organizacja ma traktować jak swojego nowego bossa.

Struktura organizacyjna i decyzyjna od lat była jednym z oczek w głowie Novaka. Przedsiębiorczy Czech wiedział, że dobra organizacja musi działać prawie jak szwajcarski zegarek: terminowo, precyzyjnie i bezbłędnie. A to oznacza, że musi być uporządkowana jak Szwajcaria, z prostymi ale jasnymi zasadami operacyjnego zarządzania. W końcu nawet najlepszej strategii nie wdroży się w chaosie.

Pierwszy element tej układanki: jednoznaczna hierarchia. Każdy musi wiedzieć, komu podlega i mieć tylko jednego szefa. Nie zawsze jest to możliwe, bo jeśli powstają zespoły projektowe, to ktoś może mieć na jakiś czas dwóch przełożonych: liniowego i projektowego. Ale nawet wtedy muszą oni o sobie wiedzieć, uzgodnić kto kiedy angażuje czas podwładnego i co mu może nakazać. Jednoznaczność hierarchii wzmacnia poczucie odpowiedzialności, bo wiadomo do kogo zwrócić się po niezbędne wsparcie czy decyzję, ale też – kto w razie czego zmyje nam głowę.

Z hierarchią wiąże się decyzyjność. Novak był zwolennikiem jednoosobowości w operacyjnym i średniookresowym zarządzaniu. Im mniej komitetów, gremiów i rad, tym lepiej dla szybkości decyzji. Tym lepiej także dla odpowiedzialności – nie rozmywa się ona pomiędzy kilkoma współdecydentami. Jednoosobowość nie oznacza braku konsultacji – decydent ma obowiązek zebrać opinie innych osób. Ale

potem tylko on wybierze najlepszy wariant postępowania i tylko on będzie z tego rozliczony.

Wyznaczanie strategii, burze mózgów w poszukiwaniu rozwiązań, rozważanie za i przeciw różnym wariantom postępowania – to rzecz jasna wymagało myślenia zespołowego. Ale na końcu ktoś samodzielnie musiał wstać i powiedzieć „JA na podstawie waszych opinii podejmuję taką decyzję i JA biorę za nią odpowiedzialność”.

Kolejny element dobrej struktury: niewiele szczebli w hierarchii. Novak miał cztery, choć pracowało dla niego kilka tysięcy osób. Pierwszy to szefowie lokalnych miejskich gangów, tych było ponad pięćdziesięciu. Drugi – siedmiu bossów w siedmiu krajach. Kolejny: pięciu zastępców Novaka odpowiedzialnych za wybrane funkcje, jak Jirsak za nowych klientów. I na końcu sam Novak. Czech wiedział, że chuda i płaska drabina organizacyjna oznacza, że decyzje zapadać będą na samym dole, czyli tam gdzie powinny. Delegowanie oznaczało niemal zawsze poprawę jakości zarządzania i przyspieszenie decyzji. Rzecz jasna pod warunkiem, że średni i niższy szczebel kierowniczy był kompetentny i zmotywowany. Poza tym, organizacja, która ma niewielu szefów wysokiego szczebla, oszczędza na drogich samochodach, gabinetach i lotach w klasie biznes.

Ostatni element tej układanki: precyzyjny opis odpowiedzialności i zakresu działań. Mądrze podzielona praca. Doprecyzowanie, kto co wykonuje, za co odpowiada, po jakie decyzje można się do niego zwrócić. Rozpisanie tego na przejrzystym grafie pozwalało skontrolować, czy jakieś funkcje się nie dublują, decyzje nie zapadają zbyt daleko od miejsca gdzie będą potem realizowane, a cała struktura jest prosta. Czech był przekonany, że nawet w tak dużej organizacji powinna się zmieścić na jednej kartce A4. Ma przypominać małe niskopienne drzewko, a nie węzeł gordyjski.

- Halo – krzyknęła w słuchawce Natalia, wrywając Novaka z zamyślenia. – Jesteś tam?

- Zadzwoń do Jirsaka! – mafioso wrócił myślami do obecnej sytuacji. - Podaj mu hasło!

Sekundę później usłyszał potężny huk. Odwrócił się i zobaczył, jak drzwi wejściowe do jego apartamentu wypadają z futryny.

\*\*\*

Ryszard Nowicki siedział na wielkim glazie i trzymał w ręku telefon satelitarny. Miał wyjątkowo dobry humor - i to co najmniej z dwóch powodów. Pierwszy: znakomita pogoda. Ostre himalajskie słońce wspaniale oświetlało znajdujące się na zachodzie siedmiotysięczne lodowce. Inżynier wreszcie mógł nacieszyć oczy tym, o czym marzył od dawna. Po raz pierwszy, od czasu przybycia do Tybetu, miał chwilę by wyjść w góry z aparatem fotograficznym. Od rana zrobił już chyba setkę zdjęć.

Najpierw z doliny fotografował pnącą się po południowo wschodnim zboczu drogę wspinaczkową na Cho Oyu. Przy odpowiednim zbliżeniu teleobiektywem widać na niej było wspinaczy, zdobywających ten ośmiotysięcznik. Mężczyzna żałował, że nie jest jednym z nich.



Później wspiął się na zwirowy pagórek. Stamtąd mógł przyrzeć się z lotu ptaka, jak wije się klasyczny, wyglądający niemalże podręcznikowo jezior górskiego lodowca. Sinusoidalny kształt jeziora, który ciągnął się kilka kilometrów na południe, przypominał nieco zmięty w ruchu. Dziesiątki wysokich na kilkanaście metrów, ostro ściętych lodowych seraków ostrzegały, że przekraczanie tego terenu wymaga doświadczenia lodowcowego. Spod śniegu wypływał niewielki strumyk, który powoli, ale nieprzerwanie od tysięcy lat, zabierał ze sobą drobny żwirek i wymywał coraz to głębsze koryto polodowcowe.

Nowicki zatrzymał się przy bocznej krawędzi jeziora i spędził tam niemal godzinę. Następnie ruszył w górę, do miejsca, gdzie w jurcie czekać miał na niego tybetański pasterz jaków. Człowiek ów spędzał w dolinie pod Cho Oyu całe lato. Wypasał tu kilkanaście ogromnych, włochatych zwierząt i wynajmował je jako transport dla członków wypraw i trekkingów. Wczoraj zobowiązał się, że za dwieście dolarów przenocuje Nowickiego w swoim namiocie, a następnie przemyci go do Nepalu.

Teraz, siedząc przed jurką, inżynier trzymał w reku telefon i zastanawiał się, jak opowiedzieć Monice Lesiak o wydarzeniach ostatniego wieczoru. To one były drugim powodem zadowolenia inżyniera.

W końcu zebrał się w sobie i wstukał odpowiedni numer.

- Halo – odezwała się po drugiej stronie Monika Lesiak.
- Dzień dobry, pani Moniko. Dzwonię z satelitarnego. Potrzebuję pani pomocy.
- Co się stało?
- Czy może pani załatwić dla mnie jakiś transport z nepalskiej strony przełęczy Nangpa La?
- Proszę? – zdziwiła się agentka. – Chyba nie rozumiem.
- Nangpa La – powtórzył inżynier. - To główny szlak przemysłowy z Chin do Nepalu, każda agencja wyprawowa w Katmandu będzie wiedzieć o co chodzi. Potrzebuję jakiegoś Sierpę po tamtej stronie granicy. Będę tam za dwa dni.
- Chyba nadal nie rozumiem. Ma pan zamiar uciekać z Chin?
- Z Tybetu – skorygował Nowicki. – Tu jest Tybet. Tak, mam zamiar uciekać. Nic tu już po mnie.
- To już pan wie?
- O czym?
- Aresztowaliśmy Novaka.
- Udało się? To dlatego transmisja została zerwana? Znakomicie!
- Teraz musimy pana stamtąd wyciągnąć.
- No właśnie po to dzwonię. Za dwa dni będę...
- Chwileczkę – przerwała Monika. – Chce pan nielegalnie przekroczyć granicę? Przecież tam jest chińskie wojsko! Zastrzelą pana.
- Widzę, że pani też nie jest na bieżąco. Mieliśmy tu mały wybuch.
- Wypadek?
- Niezupełnie. Postanowiłem odświeżyć wiedzę ze studiów. Konkretnie z chemii i fizyki.
- Co pan najlepszego narobił?!?
- Nie mówiłem pani tego, ale tydzień temu przyjechał to Goldberg.
- Kto?
- Ten Amerykanin, zabójca Marty, mojej narzeczonej.
- Co??? I nic pan nie zameldował?

- Nie było ryzyka, on mnie nie rozpoznał. Wtedy na Antarktydzie miałem wąsy i brodę. Za to ja jego twarzy nie zapomnę do końca życia.
- Postanowił pan zlikwidować go na własną rękę? – zaczęła się domyślać Monika.
- Owszem – potwierdził inżynier. – Taka okazja mogłaby się nie powtórzyć. A z jego aresztowaniem... dostałby parę lat za kradzież danych do kart. To za mało.
- Co pan zrobił?
- Udało mi się przygotować kilka ładunków, wie pani, to jest wojskowy garnizon, tu jest pełno takich rzeczy. Podłożyłem większość pod serwerownię – na noc jest zamykana na hasło, ale Chińczycy mi je podali. No i wczoraj wieczorem go tam zabiłem, zamknąłem, potem wszystko odpaliłem.
- Nie żyje?
- Nie żyje. – potwierdził Nowicki. - Przy okazji wybuchło trochę więcej niż się spodziewałem. Ładunki to jednak nie moja specjalność.
- Więcej? To znaczy co?
- W zasadzie cały budynek z komputerami i serwerami. Można powiedzieć, że niechcący zakończyłem ich proceder.
- Ktoś zginął?
- Jest kilku ciężko rannych.
- A pan?
- Zniknąłem im z bazy. Jestem teraz w tybetańskiej jurcie, razem z tubylcami.
- Ktoś pana znajdzie!
- Nie ma szans. Jediną jednostką patrolującą okolicę był właśnie ten garnizon. A oni mają teraz na głowie inne problemy niż przemyt i nielegalne przekraczanie granicy. Wybuchem zainteresował się Pekin, jutro tu przylatują z niezapowiedzianą wizytą. Mówiłem pani, że partia nic nie wiedziała o prawdziwej działalności garnizonu? W jednostce jest panika, wezwano wszystkie patrole terenowe, mają zacierać ślady. Przełącz jest niekontrolowana. Dziś w nocy ruszamy.
- Ruszamy? Z kim pan idzie?
- Z lokalną kontrabandą. To jak, załatwi mi pani pomoc?

## Epilog

*Dwa miesiące później...*

- Nie dam się do końca życia zamknąć na trzech kilometrach kwadratowych, w farmie na odludziu! – krzyknął Novak do kierowcy volkswagena phateona. - Nawet w willi na Karaibach! Mam czterdzieści pięć lat, życie przede mną.

Otworzył drzwi, wysiadł i spokojnie ruszył przed siebie. Nawet nie spojrzął na snajpera, który właśnie wyskoczył z goniącego ich terenowego volvo. Wiedział, że nie naciśnie spustu, choć miał idealną pozycję strzelecką. Celem napastnika nie był przecież Novak, tylko komandos kierujący volkswagenem. „Żadnych świadków” – nakazał tydzień temu Novak, uzgadniając z Natalią szczegóły odbicia. „Nie zostawiaj nikogo, kto mógłby zdradzić, co się stało.”

Czech ruszył spokojnym krokiem w kierunku ulicy Mišeńskiej, w stronę nabrzeża Wełtawy. Mijając śmieciarkę, która zajęła drogę jego phateonowi, machnął ręką do kierowcy.

- Dziękuję! – krzyknął. – Dobra robota!

Przeszedł kilkadziesiąt metrów, spojrzął przed siebie i uśmiechnął się. Z zaparkowanego w bramie malutkiego smarta wysiadła Natalia.

- Nareszcie! – krzyknęła. – Wsiadaj, mamy mało czasu! Samolot już czeka.

\*\*\*

Monika nie wiedziała, czy ma być wściekła, czy zadowolona. TVN24 właśnie nadawał relację z zająć w Pradze. Misternie przeprowadzona akcja. Czeski gang zabił eskortę, która miała jechać za Novakiem w drugim samochodzie. W to miejsce wstawili ludzi, którzy na trasie z Hradczan na lotnisko odbili swojego bossa. Zero świadków, nikogo nie zostawili żywego. A Novak zniknął.

Telefon Natalii nie odpowiadał, mimo wielu prób połączenia. Prywatna detektyw zrobiła swoje, zainkasowała honorarium i zniknęła. Zgodnie zresztą z przewidywaniami Moniki. W końcu czego można się spodziewać od zawodowego zabójcy grającego na trzy fronty?

Z jednej strony agentka AONU była rozgoryczona – to na jej polecenie agencja tydzień temu przelała honorarium kobiecie, która prawdopodobnie stała za akcją odbicia Novaka.

Jednocześnie Monika mogła świętować osiągnięty sukces. W ciągu kilku tygodni udało się pozyskać informacje, które pozwoliły bardzo osłabić czeski gang. Teraz przez kilka lat nie będzie go stać na uruchomienie interesów w Polsce. Z punktu widzenia AONU było to niewątpliwe zwycięstwo. Bez pomocy Natalii nie udałooby się go osiągnąć. Może więc czasem warto współpracować z takimi ludźmi?

\*\*\*

Kilka godzin po akcji Natalia siedziała już w swoim apartamencie na przedmieściach Budapesztu i liczyła zainkasowane honoraria.

„500.000 – od kardynała, za milczenie Moniki” – zapisała na kartce.  
„1.000.000 – od kardynała, zabójstwo fałszywego Novaka”  
„300.000 – honorarium z AONU”  
„500.000 – od Novaka, za informowanie o posunięciach w AONie”  
„1.000.000 – załatwienie Novakowi statusu świadka koronnego”  
„5.000.000 – odbicie Novaka”  
„1.000.000 - ...

\*\*\*

W Kaplicy Denhoffów panował wieczorny półmrok i lekki chłód. Czterem zebranych w pomieszczeniu mężczyznom nie było jednak zimno. Wydarzenia ostatnich dni wciąż budziły w nich silne emocje.

- Witam, dziękuję za punktualne przybycie - zaczął przeor Pawluś. – Czekamy na dziś ważną decyzję.  
- Niestety, okoliczności nie są sprzyjające - stwierdził kardynał Strążyński. - Z telewizyjnych relacji wynika, że pani Bohr nas oszukała. Novak żyje, od dwóch miesięcy zeznaje jako świadek koronny a my nawet nie wiemy jakie informacje sprzedał prokuraturze!  
- Za moich rządów to byłoby nie do pomyślenia, prokuratorzy chodzili jak w zegarku! – dodał zdenerwowanym głosem pucołowaty pięćdziesięciolatek.  
- To, że żyje, to skandal – stwierdził starszy mężczyzna, były oficer WSI. – Biję się w piersi, to ja poleciłem tę panią. Nie wiem co się stało, po raz pierwszy nas zdradziła.  
- I jeszcze wzięła pół miliona za milczenie tej Lesiak!  
- Okazuje się, że Lesiak nic o tym nie wiedziała – powiedział półkownik. – To kolejna sztuczka pani Bohr. Najpierw wyciągnęła od nas pieniądze za zabójstwo Novaka, potem za milczenie Lesiak, a żadnej z tych rzeczy nie wykonała.  
- Na szczęście AON zamknął śledztwo, więc nie będzie grzebał wokół tematu sfalszowanego obrazu.  
- To pewna informacja? – spytał kardynał.  
- Sprawdziłem przez kancelarię prezydenta.  
- Chociaż tyle – odetchnął przeor. - Teraz, skoro nie mają już Novaka, nie mogą go przynajmniej przepytwać. Może i dobrze, że uciekł.  
- Czy to znaczy, że jesteśmy bezpieczni?  
- Tak, eminencjo – odparł oficer. – Wszystkie kanały, którymi służby mogły do nas dotrzeć, zostały zamknięte.  
- W takim razie, czy możemy podjąć decyzję w sprawie prezydenta? – spytał przeor.  
- Jestem za – kiwnął głową kardynał. – Powinien ogłosić, że kandyduje. Nikogo lepszego nie mamy.  
- Ja też tak uważam – zgodził się przeor.  
- Moje zdanie znacie – odezwał się pięćdziesięciolatek. – W takim razie mamy jednogłośnie. Przekażę prezydentowi naszą decyzję i wyznaczę nowe zadania.

## **Część II**

### **11 filarów skutecznej strategii**

Nasi konsultanci przeanalizowali w ostatnich latach strategię blisko 200 firm działających w Polsce. Przygotowując dla nich szkolenia, przeprowadzili rozmowy z ponad 1500 menedżerów tych firm. Analizowali, jakie są silne a jakie słabe strony każdego z przedsiębiorstw. Na tej podstawie zidentyfikowali 11 filarów (w 4 głównych kategoriach) skutecznej strategii biznesowej. Oto ta lista.

## **KATEGORIA 1: SPOSÓB FUNKCJONOWANIA**

1. **Wypracowanie skutecznego modelu biznesowego**, co oznacza znalezienie jasnej odpowiedzi na pytania:
  - a. w którym miejscu i momencie oraz w jaki sposób w firmie pojawia się przychód i zysk – czy jest on np. funkcją obrotu, liczby kontraktów, liczby klientów itp.
  - b. na czym polega produkt/usługa, którą dostarczamy odbiorcy – czy jest to finalny produkt, czy też usługa jego dzierżawienia itp.
  - c. dlaczego klient miałby to kupić – dla marki, ceny, a może czegoś innego?
  - d. w jaki sposób powstaje ten produkt/usługa i dlaczego właśnie w taki? Może nie musimy jej produkować tylko nadać jej własną markę (jak Nike)? A może wręcz odwrotnie – wyprodukujemy produkt bezmarkowy ale tani, a wtedy supermarkety sprzedadzą go z własnym logo.
  
2. **Skupienie na podstawowym obszarze swojego biznesu** (core), unikanie „rozdrabniania się” w wielu dziedzinach. Specjalizacja tylko na jednym rynku. Oczywiście są firmy, które działają na wielu rynkach na raz. Ale zdecydowanie wyższy wzrost notują ci, którzy wyspecjalizują się w jednej dziedzinie, by osiągnąć w niej przewagę i efekt skali. Wówczas mogą zostać liderem i zdominować sektor – tak jak Wrigley zdominował w Polsce rynek gum do żucia. Chyba żaden inny gracz FMCG nie ma w żadnym ze swoich produktów tak dominującej pozycji, jak Wrigley w gumach. Ale też żaden duży koncern FMCG inny nie skoncentrował się tylko na jednej kategorii produktów.

Oczywiście warunkiem sukcesu tej strategii jest wybór stabilnego, a nie niepewnego lub malejącego rynku.

## **KATEGORIA 2: RYNEK I KLIENCI**

3. **Nastawienie na ciągłe uczenie się potrzeb klientów** (ze swojej grupy docelowej). Tworzenie przewag konkurencyjnych (w produkcji, marce, dystrybucji i obsłudze, cenie) będących odpowiedziami na te potrzeby.

Firma, która naprawdę zrozumie potrzeby klienta (także w zakresie jego potrzeb emocjonalnych, obsługi, sposobu dostarczania i serwisowania, budowania relacji itp.) może nie mieć profesjonalnej strategii a mimo to nieźle egzystować. Widzieliśmy takie firmy. Ich menedżerowie nie mieli planów rozwoju, źle zarządzali finansami, nie motywowali ludzi. Ale słuchali klienta. A potem dostarczali dokładnie to, czego on chciał. w sposób, jaki mu odpowiadał. Klienci sami więc do nich przychodzili i przynosili kolejne zlecenia.

4. **Uczynienie z aktywnej „wychodzącej” sprzedaży jednej z najbardziej kluczowych funkcji w firmie.** Na coraz bardziej konkurencyjnym rynku klient staje się leniwy. Już nie przychodzi do sprzedawcy – to sprzedawca musi go odnaleźć i pierwszy zainicjować kontakt. To dlatego stanowisko „przedstawiciel handlowy” jest jednym z najczęściej pojawiających się w ogłoszeniach. A handlowcy są najczęściej szkoloną grupą zawodową. Firmy, które dotrą do klienta, zanim on dotrze do konkurencji, wygrywają. Po warunkiem oczywiście, że zatrudniają profesjonalnych handlowców, a nie nachalnych akwizytorów.
  
5. **Twórcze podejście do produktu, rynku i konkurencji.** Oznacza ono **poszukiwanie nowych obszarów biznesu** a nie kreowanie wojny z konkurencją o obszary już przez nią zajęte. Typowy przykład: tworzenie nowych nisz rynku, a nie odbijanie od konkurencji już istniejących). Firma, która znajdzie taki obszar, całą energię i zasoby może wykorzystać na rozwijanie tego rynku, a nie walkę konkurencyjną. A ponieważ jest na tym rynku pierwsza (i jedyna), ustanawia na nim wygodne dla siebie reguły. Następcy będą musieli się do nich dostosować, lub poświęcić dużo czasu na ich przedefiniowanie.

### **KATEGORIA 3: ORGANIZACJA I LUDZIE**

6. **Polityka personalna** zorientowana na tworzenie pozytywnej atmosfery pracy zespołowej, ciągły rozwój ludzi i stałe kreowanie motywacji załogi. Ten fundament nazywamy oliwieniem silnika – bez oleju szybko go zatrzymamy. Tak samo jest z realizacją strategii. To pracownicy będą ją wdrażać: muszą potrafić to zrobić. Muszą też mieć motywację – inaczej przestaną się starać, gdy tylko kierownik nie będzie kontrolował. Wreszcie, muszą mieć świadomość, że całym zespołem realizują jedną wspólną strategię a nie swoje osobiste interesy. Trzy główne cegły, z których składa się ten fundament to właśnie szkolenie umiejętności, motywowanie do realizacji strategii, wspieranie pracy zespołowej. Wystarczy że zabraknie jednej z nich, a strategia pozostanie tylko na papierze.

7. **Operacyjna i wdrożeniowa efektywność.** Bo strategia dobra jest tylko wtedy, gdy szybko i sprawnie wdrażana. Gdy decyzje zapadają w możliwie krótkim czasie i natychmiast przekładają się na działanie. Tymczasem wiele firm ma znakomite strategie, których nikt nie ma czasu albo chęci przekuć w czyn. Potrafią one utkwic na średnim szczeblu zarządzania, bo ktoś nie miał czasu, chęci albo odwagi podjąć decyzji. Albo nie wyegzekwował od podwładnych realizacji planu. W efekcie konkurent, choć miał gorszy albo spóźniony pomysł, wygrywa. Bo go wdrożył.
  
8. **Maksymalnie odchudzona organizacja, likwidacja zbędnych procesów i kosztów.** Marnotrawstwo to zhora wielu firm. Biurokratyczne procedury albo nieefektywne procesy zajmują cenny czas. Nadmiar ludzi wykonujących jedno zadanie – to znowu czas i pieniądze. Realizacja niepotrzebnych funkcji lub czynności – to wciąż czas i zbędne koszty. Skuteczne firmy eliminują każdą funkcję, proces, czynność, dokument, które nie przynoszą tzw. wartości dodanej. Dzięki temu wydają pieniądze i przeznaczają czas swoich ludzi tylko na to, co przynosi korzyści.
  
9. **Uporządkowana i prosta struktura organizacyjna i decyzyjna.** Taka, w której uprawnienia są jasno określone i precyzyjnie zdefiniowane. Wówczas wiadomo kto czym się zajmuje, a odpowiedzialność nie rozmywa na wiele osób. Dodatkowo, delegowanie uprawnień możliwe w dół organizacji (tak by decyzje zapadały w miejscu, w którym będą wdrażane) przyspiesza procesy decyzyjne i podnosi ich jakość. Wreszcie, prosta struktura (możliwie niewiele szczebli zarządzania i rodzajów stanowisk) usprawnia komunikację i przyspiesza działanie.

## **KATEGORIA 4: PIENIĄDZE**

10. **Minimalizacja kosztów stałych na rzecz zmiennych.** Firmy, którym udało się obniżyć koszty stałe do poziomu kilkunastu, dwudziestu kilku procent wszystkich wydatków, mają dużo większą szansę przetrwać kryzysy rynkowe. Zachowują się jak niedźwiedź, który – gdy przyjdzie zima – potrafi wyłączyć wszystkie energochłonne funkcje organizmu i przeczekać trudny okres. Tego typu przedsiębiorstwa w czasie kryzysu nie muszą się bać, że gdy spadnie im przychód, zabraknie gotówki na pokrycie kosztów stałych. Przeczekają trudny okres w lekkim uśpieniu, ale bezpiecznie. A gdy nadejdzie hossa będą gotowe do wzrostu – bez bagażu zaległych długów, które utrudniają rozwój.

To fundament szczególnie ważny na rynkach niestabilnych, o niepewnych przychodach. Także tam, gdzie widoczna jest duża sezonowość sprzedaży. Szczególnie kluczowy jest w mniejszych firmach, które nie mają takich nadwyżek finansowych, by przez wiele miesięcy finansować bieżące straty.



11. **Rozsądne inwestycje oparte na racjonalnej analizie.** Odważne, ale nie rozdmuchane. Takie, które nie prowadzą do przeinwestowania, ale też nie oznaczają sknerstwa i przyszłej stagnacji. Trudno określić optymalny poziom inwestycji – na każdym rynku i w każdej firmie będzie inny. Jednak dwie zasady pozostają niezmiennie. Po pierwsze, nie inwestuj w rzeczy niezwiązane ściśle z przychodami lub obniżaniem przyszłych kosztów: drogie biuro, kosztowne samochody, itp. Po drugie, prowadź maksymalnie kilka kluczowych inwestycji na raz. Wtedy wszystkie zasoby skupisz tylko na nich i osiągniesz najlepszy efekt. Dopiero, gdy jedna inwestycja zacznie przynosić zyski, idź do kolejnej.

## Skuteczny model biznesowy

Stworzenie skutecznego modelu biznesowego oznacza zdefiniowanie działalności własnego przedsiębiorstwa w następujących obszarach:

- Kto jest naszym klientem, jaki są jego preferencje i co dla niego ma faktyczne znaczenie we współpracy z nami?
- Co stanowi wartość dodaną, jaką oferujemy naszym klientom, czy jest to dostarczony finalny produkt lub usługa jego najmu, dzierżawy, pośrednictwa?
- W którym momencie naszej działalności i w jaki sposób pojawia się strumień przychodu i w którym momencie generuje się zysk. Czy jest on pochodną przychodu, ilości kontraktów, ilości klientów, informacji itp.
- Jak stworzyć produkt lub usługę, aby dostarczyć klientowi wcześniej zdefiniowaną wartość, po akceptowanej przez niego cenie, w warunkach przynoszących nam zysk. Czy sami będziemy wytwarzać produkty, czy kooperować z wykonawcami i nadawać im tylko markę lub zajmować się dystrybucją?

Cztery powyższe obszary definiowania modelu biznesowego wraz z mnogością rozwiązań w każdym z nich powodują nieograniczone możliwości budowy skutecznych modeli biznesowych.

Skuteczne modele biznesowe mają jednak jedno poważne zagrożenie – są chętnie kopiowane przez naśladowców, dlatego stanowią element ciągłych poszukiwań i zmian.

Oczywiście istnieją firmy na rynku, których modele biznesowe utrzymują się niezagrażone konkurencją od wielu lat Nike, Microsoft, Iridium. Dzieje się tak albo dzięki bardzo mocnej pozycji konkurencyjnej (Nike, Microsoft) albo dzięki posiadaniu przewag konkurencyjnych opartych na trudnych do skopiowania zasobach np. technologicznych (Iridium).

### ***Przykład firmy, która stosuje ten filar – w czym wyraża się ten filar: w jakich elementach strategii, w jakich działaniach.***

*W roku 2000 polska firma Netsprint opatentowała znakomitą wyszukiwarkę internetową. Produkt nie ustępował pod względem technologii i funkcjonalności światowym rozwiązaniom. Klientami mieli być właściciele portali internetowych i dużych serwisów www (np. sklepów). Mogli by oni zakupić oprogramowanie wyszukiwarki i umieścić ją na swojej witrynie internetowej, podnosząc jej atrakcyjność i funkcjonalność.*

*Z analiz rynku wynikało, że odbiorcy uznali wyszukiwarkę za atrakcyjną. Ale wysoka cena zakupu licencji sprawiła, że pojawił się tylko jeden poważny nabywca*

*(Hoga.pl). Z drugiej strony trudno było sprzedawać taniej kosztowną w utrzymaniu technologię. W efekcie, twórcom przydatnego i dobrego produktu groziła plajta.*

*Jednak w roku 2001 ktoś wpadł na prosty pomysł: nie sprzedawajmy jednorazowej licencji, ale dzierżawę miesięczną. Niech klient, zamiast płacić setki tysięcy złotych za wieczyste prawo użytkowania (jak w typowym programie komputerowym), płaci co miesiąc niewielką kwotę.*

*Pomysł okazał się strzałem w dziesiątkę. Wielu klientów, wcześniej odstraszonej ceną, teraz zdecydowało się na dzierżawę. A Netsprint istnieje do dziś i ma się nieźle.*

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

1. Doskonała znajomość preferencji swoich klientów i wiedza na temat tego, jaką wartość dodaną daje im współpraca z nami.
2. Umiejętność bardzo precyzyjnego dopasowania własnej oferty do potrzeb klienta, a przez co ograniczanie niepotrzebnie ponoszonych kosztów w obszarach działalności o najniższym znaczeniu w naszym modelu.
3. Optymalne dopasowanie organizacji do prowadzonej działalności bez zbędnych kosztotwórczych procesów i zasobów.
4. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej opartej na kilku fundamentach (wartość dodana dla klienta, znajomość własnych strumieni przychodów i zysków, dopasowanie optymalne organizacji poprzez np. zlecenie produkcji na zewnątrz, optymalne rozwiązania w zakresie produkcji, dystrybucji, pozycjonowania), a przez to trwalszej i trudniejszej do naśladowania.
5. Przywiązanie klientów do nas wynikające z perfekcyjnego zaspokojenia ich potrzeb, po optymalnych i akceptowalnych kosztach.
6. Niektóre modele biznesowe pozwalają pozyskać bardzo silne narzędzia marketingowe. (np. sieci komórkowe sprzedające telefony za 1 zł lub znaczące i rozpoznawalne marki).
7. Skuteczne zagospodarowywanie już istniejących nisz rynkowych a jeszcze częściej tworzenie nowych nisz i obszarów rynków, bądź też generowanie nowych potrzeb u klientów (tanie linie lotnicze, firmowe floty samochodowe).

## **Możliwe konsekwencje zignorowania tego filaru**

1. Chybień z grupą docelową odbiorców tj. oferowanie nawet doskonałych produktów czy usług, ale dla zupełnie na nie niewrażliwej grupy docelowej klientów.

2. Oferowanie niedopasowanych produktów i usług do potrzeb klientów w każdym z aspektów: wartości dla odbiorcy, jakości, ceny, sposobu dystrybucji itp.
3. Ryzyko prowadzenie przedsiębiorstwa doskonale wyposażonego we wszystkie zasoby, doinwestowanego, z doskonale zaprojektowanymi procesami i zatrudniającego odpowiednich ludzi na każdym ze szczebli działań a mimo tego bez sukcesów rynkowych i nieprzynoszącego odpowiedniego przychodu i zysku.
4. Zbyt duża koncentracja na nieodpowiednim etapie procesu produkcyjnego, dystrybucyjnego, bądź etapie obsługi klienta, a przez co „przeoczenie” tych etapów, które są kluczowe dla klientów i najbardziej opłacalne dla przedsiębiorstwa.
5. Jeśli nie zidentyfikujemy, w którym momencie łańcucha wartości skupia się główna korzyść dla odbiorcy oraz znajduje się podstawowe źródło zysku dla dostawcy to bardzo szybko znajdzie się konkurencja, która zidentyfikuje te dwie wartości i szybko je wykorzysta do własnych celów.

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

1. Pierwszym przypadkiem, w którym możemy pominąć tworzenie własnego modelu biznesowego, jest funkcjonowanie w takim obszarze gdzie istniejące modele biznesowe są sprawdzone, skuteczne, a przede wszystkim stabilne i trudne do zmiany.
2. Jeśli chcemy funkcjonować w oparciu o strategię naśladowcy. To znaczy rezygnujemy z budowy własnego modelu biznesowego, a planujemy działać w oparciu o model biznesowy, który został wprowadzony np. przez naszą konkurencję i sprawdził się bardzo skutecznie.

*W powyższych przypadkach trudno powiedzieć że nie istnieją modele biznesowe, raczej korzysta się z już istniejących, a nie tworzy nowych.*

3. Przypadkiem, kiedy posiadanie zdefiniowanego modelu biznesowego nie przyniesie nam dodatkowych korzyści jest oparcie strategii własnego funkcjonowania na wykrywaniu i wykorzystaniu okazji rynkowych, nisz i sytuacji nagłych nieprzewidywalnych. Jest to strategia często realizowana w okresie kryzysu, kiedy możemy np. skorzystać z okazji zakupu upadających firm po to by wyprzedać ich majątek z dodatkowym zyskiem.
4. Model biznesowy będzie też rodzajem utrudnienia, jeśli którykolwiek z jego składników (lub wszystkie naraz) podlegają bardzo dużej zmienności. Zmieniają się same z siebie bądź pod wpływem różnych zewnętrznych czynników. Np.: jeśli grupa docelowa na nasze produkty szybko się zmienia, lub zmieniają się źródła wartości dodanej dla naszych klientów, czy zmienne są miejsca gdzie generowany jest przychód i zysk.

## ***Główne etapy tworzenia tego filaru***

1. Pierwszy krok to zdefiniowanie kto jest naszym klientem.
2. Poznajmy potrzeby naszych klientów – dokonamy ich analizy:
  - a. Potrzeby jawne – deklarowane przez klienta.
  - b. Potrzeby ukryte – tu leży najczęściej podstawowa wartość dla klienta naszych produktów czy usług.
3. Zbadajmy, w których obszarach naszej działalności pojawiają się jakie poziomy przychodów. Czy będziemy generować przychód, jako konsekwencję niewielu transakcji o dużej wartości czy dużej ilości transakcji o niewielkim wolumenie? W którym momencie pojawia nam się najkorzystniejsza marża. Czy dany przychód i poziom marży zagwarantuje nam planowany poziom zysku?
4. Określmy jak zaspokoić poznane potrzeby naszych klientów przy jednoczesnym zapewnieniu naszej organizacji poziomu przychodów i zysków. To w tym momencie decydujemy czy np. sprzedajemy im końcowy produkt, czy oferujemy usługę najmu lub dzierżawy, czy może tylko sprzedajemy informacje.
5. Rozważamy, w jaki sposób wytworzyć produkt lub usługę. Na przykład czy produkcję będziemy realizować sami, czy zlecać ją na zewnątrz opatrując produkty tylko własną marką, lub odwrotnie będziemy produkować tanie produkty i sprzedawać np. do sieci marketów nie interesując się marką i dystrybucją.  
Inaczej rzecz biorąc podejmujemy w tym momencie decyzję o tym, który z etapów łańcucha tworzenia wartości będzie należał do nas, a który będzie poza naszą organizacją.

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

1. Nietrafnie zdefiniowana grupa docelowa lub nasza grupa docelowa została dobrze zdefiniowana, ale np. nie posiada potencjału nabywczego, aby skorzystać z naszych produktów.
2. Możemy trafnie zdefiniować grupę docelową, ale popełnić błąd w określaniu jej potrzeb. Przy czym dużo łatwiej jest zidentyfikować potrzeby jawne, które jednak nie niosą dla nas podstawowych informacji. Trudniejsze jest dotarcie do potrzeb ukrytych. Niestety tylko dobre zidentyfikowanie potrzeb ukrytych gwarantuje nam poznanie, czego tak naprawdę oczekuje klient i co będzie dla niego stanowiło istotną wartość dodaną zawartą w naszej ofercie.
3. Kolejny problem to ustalenie, w którym momencie pojawia się w firmie przychód i zysk. Jednak w dzisiejszych czasach, w dobie dobrze rozwiniętych narzędzi analizy finansowej jest to chyba trudność, którą najłatwiej wyeliminować.

4. Problemem może być nieprawidłowe zdefiniowanie sposobów wytwarzania produktów lub usług. Olbrzymie niebezpieczeństwo polega na tym, że np. nie pozostawimy w naszych rekach źródeł surowców lub mocy wytwórczych, które przejmie konkurencja, podobnie dużym zagrożeniem może być przejęcie kanałów dystrybucji.
5. Jako ostatnie, ale chyba najistotniejsze zagrożenie należałoby wskazać skopiowanie naszego modelu biznesowego przez konkurencję. Jest to zagrożenie tym bardziej istotne im bardziej nowatorski jest nasz model biznesowy. Jeżeli oceniamy takie ryzyko, jako istotne, to powinniśmy podjąć działania w celu zabezpieczenia takiego modelu. Zabezpieczenia mogą mieć różnoraki charakter od działań prawnych (patenty na rozwiązania) poprzez odpowiednie zapewnienie własności na wyjątkowe zasoby w całym łańcuch budowy wartości, aż po szybkie zbudowanie barier wejścia do branży.

## Koncentracja na podstawowym obszarze swojego biznesu

Ten filar często określany jest jako tzw. strategia *core business*. Polega na skupieniu swoich wysiłków i działań na zadaniach o kluczowym znaczeniu. Innymi słowy jest to strategia „nierozdrabniania” się, funkcjonowania w jednym, doskonale opanowanym, biznesie lub na jednym zdominowanym rynku. Takie firmy nie próbują grać na wszystkich skrzypcach, a jeżeli pojawia się im na rynku zlecenie lub nisza niezwiązana z ich podstawowym produktem, ignorują to.

Oczywiście istnieją i świetnie sobie radzą firmy funkcjonujące na wielu rynkach i rozwijające wiele różnych biznesów. Jednakże zwykle (choć nie zawsze) największe możliwości efektywnego rozwoju, wzrostu i dominacji na rynku daje specjalizacja i wykorzystanie efektu skali w podstawowym biznesie.

Istotną cechą takich firm jest często współpraca ze strategicznymi partnerami i sojusznikami – dostawcami i firmami, którym podzleca się (outsourcing) funkcje nie należące do podstawowego biznesu (*non core*).

### **Przykład firmy, która stosuje ten filar – w czym wyraża się ten filar: w jakich elementach strategii, w jakich działaniach.**

*Jednym z najbardziej rentownych i stabilnych niewielkich biur podróży na świecie jest mało znane poza branżą wspinaczkową Aconcagua Adventures. To argentyńskie biuro przez lata funkcjonowało jako jedno ze setek oferujących wycieczki po Ameryce Południowej. Jednak w pewnym momencie firma postanowiła skoncentrować się tylko na jednym: usługach przewodnictwa górskiego w rejonie Aconcaguy – najwyższego szczytu Ameryki Południowej (i najwyższej poza Himalajami góry świata). Jest to kierunek setek wycieczek amatorskich (trekking wokół szczytu) i wspinaczkowych (wejście na szczyt). Większość turystów to Amerykanie i Europejczycy, zwykle potrzebujący lokalnego organizatora i przewodnika wyprawy.*

*Aconcagua Adventures zatrudniło najlepszych wspinaczy i przewodników. A potem rozesłało do setek światowych biur podróży i klubów górskich prosty komunikat: „Nie oferujemy wycieczek po dżungli, nie mamy spływów na rzekach. Zajmujemy się tylko i wyłącznie Aconcaguą. Ale za to znamy ten szczyt lepiej niż ktokolwiek na świecie. Możemy być podwykonawcą dla europejskich i amerykańskich touroperatorów sprzedających wycieczki na Aconcague. A ponieważ robimy to na dużą skalę, nie jesteśmy drodzy.”*

*Nietrudno się domyślać, kogo wybierają najczęściej wielkie biura podróży, którym nie opłaca się zatrudniać na stałe przewodników wysokogórskich.*

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

1. Specjalizacja zwykle prowadzi do profesjonalizmu. Klienci otrzymują produkty i usługi spełniające w najlepszy możliwy sposób ich oczekiwania i zaspakajające ich potrzeby.
2. Klienci otrzymują produkty o najlepszej relacji jakość – cena. Specjalizacja sprzyja bowiem generowaniu efektu skali, a ten pozwala dobry produkt sprzedawać po relatywnie niskich cenach.
3. Wspecjalizowana w jednej dziedzinie firma ma wystarczające nakłady na badania i rozwój w tym właśnie sektorze, na poszukiwanie rozwiązań nowatorskich, wyprzedzających obecne standardy rynkowe.
4. Na rynkach b2b relacje z partnerami biznesowymi stają się długotrwałe z dużą ilością elementów integrujących strony. W efekcie duża przewidywalność współpracy pozwala na redukcję kosztów u partnerów biznesowych.
5. Zysk jednostkowy rośnie dzięki efektowi skali.
6. Strategia firmy jest spójna i przejrzysta, podobnie jak struktura organizacyjna. Taką firmą łatwiej się zarządza, wprowadza zmiany, monitoruje sytuację. Widać wyraźnie, gdzie powstają koszty a gdzie przychody, analityka finansowa jest szybka i skuteczna. Mniej prawdopodobne że taka firma utonie w biurokracji i rozmyciu się odpowiedzialności.

### ***Możliwe konsekwencje zignorowania tego filaru***

1. Duży odsetek nietrafionych decyzji dotyczących szeroko rozumianego inwestowania (rozwój produktów, rynków, technologii). To efekt braku specjalizacji i próby „znania się na wszystkim”.
2. Rozwijanie nietrafionej gałęzi swojego biznesu, brak pomysłów na to, co zrobić z różnymi biznesami na różnych rynkach.
3. Dublowanie się funkcji i stanowisk – szczególnie administracyjnych.
4. Potrzeba zatrudniania specjalistów z wielu dziedzin – co nie jest tanim rozwiązaniem.
5. Rozwijanie wielu produktów wymaga prowadzenia wielu badań – to globalnie zwiększa koszty i może prowadzić nawet do utraty płynności lub przeinwestowania.
6. Wysokie koszty, które bezpośrednio nie przyczyniają się do rozwoju poszczególnych produktów – np. koszty administracji.
7. Duża inercja przedsiębiorstwa w reagowaniu na potrzeby klienta.
8. Brak zrozumienia istoty poszczególnych biznesów (bo trudno być ekspertem od wszystkiego) - skutkuje produktami i usługami z których klienci nie są zadowoleni.
9. Bardzo prozaiczna, ale istotna trudność w zapanowaniu nad wieloma różnymi dziedzinami, biznesami i rynkami.



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

1. Bardzo krótki cykl życia produktów, które posiada w swoim portfelu przedsiębiorstwo – w takim wypadku istnieje potrzeba zachodzenia na siebie tych cykli, by stabilizować przychody. Np. firmy wynajmujące zimą skutery śnieżne zwykle latem wynajmują klientom quady lub rowery, bo ani jeden ani drugi produkt samodzielnie nie pozwoliłby na utrzymanie biznesu.
2. Opieranie swojego biznesu (produktu) na rzadkich i trudnodostępnych źródłach surowców. Konieczna jest wtedy tzw. integracja w tył (zakup dostępu do źródeł surowców), by w ogóle możliwe było prowadzenie biznesu. To dlatego firmy prowadzące sieci stacji benzynowych kupują często złoża ropy i rafinerie.
3. Opieranie swojego biznesu na specyficznych i wyjątkowych kanałach dystrybucji. Wtedy potrzebna jest integracja wprzód (zakup sieci dystrybucyjnej) i stworzenie i rozwijanie (doskonalenie) własnych kanałów dystrybucji.
4. Gdy działamy na niezwykle ryzykownym rynku, lepsza może okazać się strategia dywersyfikacji – rozproszenie ryzyka biznesowego na wiele dziedzin i rynków. Jest to często stosowane podejście, będące dokładnym przeciwieństwem *core biznesu*, które może być stosowana z dużym powodzeniem. Jednakże wydaje się być dużo trudniejsze i bardziej skomplikowane. Jeżeli już je polecać, to najlepiej poprzez tworzenie holdingów. Wtedy dla każdego z rynków lub grup produktów powołujemy osobną spółkę córkę, która specjalizuje się tylko w swojej dziedzinie. Zarząd tej spółki jest rozliczany z wyników ekonomicznych tylko na swoim rynku, co ułatwia kontrolę i optymalizację kosztów (nie da się „ukryć” strat poprzez ich „rozmywanie” – czyli gdy wśród 10 zyskownych produktów nie zauważamy jednego stratnego, bo analizujemy tylko uśrednione wyniki).

## **Główne etapy tworzenia tego filaru**

1. Zidentyfikuj wszystkie biznesy, które prowadzisz.
2. Dokonaj analizy:
  - a. który z nich jest tak naprawdę twoim *core*,
  - b. na którym naprawdę się znasz,
  - c. który daje ci największe szanse rozwoju w długiej perspektywie czasowej,
  - d. który jest i będzie najbardziej zyskowny,
3. Przekonaj ludzi do idei *core biznesu*,
4. Wybierz swój *core biznes* – nazwij go i zdefiniuj.

5. Oceń, z których innych biznesów możesz zrezygnować:
  - a. Co możesz sprzedać – czy znajdzie się nabywca?
  - b. Czy jeśli sprzedasz któryś z twoich biznesów, a potem przejmie go twoja konkurencja, nie stracisz na tym?
  - c. Co możesz zlikwidować – czy koszty likwidacji są do zaakceptowania?
  - d. Czy jeśli zlikwidujesz któryś z biznesów, będziesz bez przeszkód mógł prowadzić swój biznes podstawowy?
6. Zlecaj podwykonawcom (outsourcing) wszystko, co się da – znajdź stałych partnerów, którzy dostarczą ci usług i produktów potrzebnych dla twojego *core biznesu*.
7. Dokonaj redukcji (lub nawet eliminacji) tego, czego nie możesz sprzedać i podzlecać, a nie jest ci niezbędne w twoim *core biznesie*.
8. Specjalizuj się w swoim *core biznesie* – rozwijaj się i coraz lepiej zaspokajaj potrzeby swoich klientów.

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

1. Skupienie się na biznesie, który jest schyłkowy – zanikają potrzeby u klientów i nie da się ich odtworzyć.
2. Wybór branży i dziedziny, w której jest olbrzymia konkurencja, nad którą nie mamy żadnych przewag i nie mamy narzędzi, aby z nią walczyć.
3. Brak partnerów biznesowych, z którymi możesz współpracować i którzy zapewnią ci bezpieczeństwo dostaw usług, surowców i półproduktów.
1. Proces przededefiniowania firmy na *core biznes* trwa zbyt długo. Na tyle długo, że jego koszty nie zdążą być pokryte przez przychody wynikające z korzyści *core biznesu*. Niestety często wiąże się to z upadkiem firmy.
2. Brak informacji i przekonania się ludzi do nowej strategii – często orientacja na *core biznes* wiąże się z redukcją działań. Redukcje są zawsze trudne do zaakceptowania przez ludzi. Konieczna jest odpowiednia kampania informacyjna poprzedzająca zmiany
3. Pogorszenie się koniunktury, kryzys - szczególnie, gdy dotyka on mocno branży na której skupia się przedsiębiorstwo.

## **Nastawienie na ciągłe uczenie się potrzeb klientów**

Czy można nie mieć strategii i dobrze funkcjonować? Radzić sobie na konkurencyjnym rynku i prowadzić zyskowny biznes? Oczywiście że tak. To możliwe, ponieważ miarą sukcesów większości firm jest jej zadowolony **Klient**. Firma, która naprawdę zrozumie potrzeby swojego klienta (także w zakresie jego potrzeb emocjonalnych, obsługi, sposobu dostarczania i serwisowania, budowania relacji itp.) może nie mieć profesjonalnej strategii a mimo to nieźle egzystować (choć będzie to częściej biznes kameralny, a nie rynkowy lider).

Kluczem do takiego funkcjonowania jest wiedza na temat potrzeb klientów z własnej grupy docelowej. Posiadanie takich informacji to jednak dopiero połowa sukcesu. Potrzeby klienta się zmieniają i my musimy stale aktualizować naszą wiedzę na ich temat. Musimy być nastawieni na permanentne uczenie się potrzeb naszych klientów. Kluczowe jest rozpoznawanie tych potrzeb, ich wyprzedzanie i docieranie do ukrytych (nie ujawnianych przez klientów), potrzeb.

Gdy nasza wiedza na temat potrzeb klientów jest na wysokim poziomie, czas z niej skorzystać. Wykorzystanie tej wiedzy polega na budowaniu na jej podstawie przewag konkurencyjnych. Przewagi te mogą pojawiać się we wszystkich obszarach, w których ma to znaczenia dla naszego klienta. Może to być sam produkt, jego jakość, funkcjonalność, cena. Wiele przewag można też budować w takich elementach biznesu jak marka, dystrybucja, obsługa bieżąca i posprzedażowa itp.

Każda branża ma w tym zakresie swoją specyfikę. Inna jest dynamika zmian potrzeb klienta. Inny jest sposób ich rozpoznawania. Wreszcie, inny jest podział na potrzeby znane (artykułowane przez klienta) i nieujawnione. Dlatego w każdej branży zbudowanie odpowiedniego modelu „jak uczyć się i najlepiej zaspokajać potrzeby klienta” będzie przebiegało inaczej. Każda firma musi taki model skonstruować dla siebie – i jego posiadanie to już jest przewaga konkurencyjna.

### ***Przykład firmy, która stosuje ten filar – w czym wyraża się ten filar: w jakich elementach strategii, w jakich działaniach.***

*Kilka lat temu prowadziliśmy w bielskim hotelu Papuga szkolenie integracyjne. Jednym z jego punktów były zajęcia terenowe, prowadzone nad okoliczną rzeką i w rosnącym niedaleko hotelu lesie. Podczas ćwiczeń uczestnicy natrafili na dzikie wysypisko śmieci, co nie stanowiło pozytywnego akcentu estetycznego. Po szkoleniu i opuszczaniu hotelu, kierownik obiektu spytał nas o wrażenia z pobytu. Powiedzieliśmy, że obiekt jest świetny, ale wysypisko stanowiło dla nas dyskomfort. Oczywiście wiemy, że las jest terenem publicznym i hotel nie ma wpływu na jego stan, ale jednak dla nas było to niemiłe.*

*Miesiąc później otrzymaliśmy list od tego kierownika. Informował nas, że wraz z dziećmi z pobliską szkołą zainicjował kampanię ekologiczną „sprzątamy naszą dzielnicę” i poprosił nas o objęcie nad nią patronatu.*

*Mimo, że minęło pięć lat, do dziś pamiętamy ten hotel – nie w kontekście śmieci ale zainteresowania naszymi problemami.*

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

1. Dzięki wpleceniu tego filaru w strategię naszej organizacji mamy pełną świadomość, czego nasi klienci od nas oczekują – wiemy, jakich produktów czy usług dostarczać. Wiemy jak to robić i co jest ważne dla naszych klientów (dystrybucja, obsługa posprzedażna ...).
2. Z czasem jesteśmy w stanie wyprzedzać potrzeby naszych klientów, kreować je, a dzięki temu jeszcze lepiej je zaspokajać.
3. Znając tak dokładnie potrzeby naszych klientów, wiemy jakie obszary oferty (produktu, usługi) rozwijać, a jakim nie poświęcać czasu i pieniędzy. Dzięki temu posiadamy doskonałą – z punktu widzenia klienta – ofertę, a możemy ograniczać koszty w tych obszarach, które są dla niego nie istotne.
4. Uzbrojeni w tak potężną wiedzę na temat oczekiwań naszych klientów możemy odpowiednio formułować przekaz reklamowy. Możemy zaakcentować w działaniach promocyjnych i reklamowych to co mamy i dajemy klientowi. Zawsze będziemy pewni, że to jest to co jest dla klienta ważne.
5. Dzięki posiadanej wiedzy o preferencjach naszych klientów możemy mieć (a czasami wręcz musimy) wyższą od przeciętnej na rynku cenę. Wynika to z dwóch aspektów:
  - a. Możliwych większych kosztów związanych z dopasowaniem oferty do klienta – to należy traktować jako zjawisko niekorzystne ale niezbędne;
  - b. Wyższej marży zysku związanej z oferowaniem klientowi wartości dodanej w postaci spełnienia jego oczekiwań.

Ten drugi element jest jak najbardziej pożądanym. Poziom akceptowalnej ceny może być wyższy niż u konkurencji właśnie ze względu na oferowanie klientom więcej niż konkurencja, a czasami więcej niż sami oczekują.

6. Filar ten może nam zapewnić pozyskiwanie i poszerzanie grona stałych klientów, powracających do nas i polecających nas innym. Jest to grupa najcenniejszych odbiorców.

## **Możliwe konsekwencje zignorowania tego filaru**

1. Utrata klientów, nierealizowanie założeń sprzedażowych, konieczność stosowania niskich cen i niskich marż itd.

2. Niezadowolony klient poinformuje kilku innych o swoim braku satysfakcji. To niestety będzie budowało negatywny wizerunek do naszych produktów i do naszej firmy na całym rynku.
3. Niezadowoleni klienci najczęściej odchodzą do konkurencji. Konkurencja zaczyna zyskiwać przewagę i siłę na rynku. Nasz biznes traci udział w rynku, łatwo jest nas z tego rynku wypchnąć.
4. Produkty i usługi nietrafione w oczekiwania klientów rodzą za sobą całą lawinę niepotrzebnych wydatków. Są to koszty wyprodukowania produktów nie kupowanych przez klientów. Takie produkty musimy zniszczyć, długo magazynować, albo upłynnić poniżej kosztów wytworzenia – każda z tych operacji to niepotrzebne straty.
5. Działania marketingowe muszą być zakrojone na większą skalę (by pozyskać odpowiednią liczbę klientów) – czyli są droższe.
6. Marketing jest mniej trafny i precyzyjny – znaczna część przekazu reklamowego nie trafia w potrzeby klientów, czyli trafia w próżnię.

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

Bardzo trudno wyodrębnić takie biznesy, w których nie jest nam potrzebna wiedza na temat potrzeb naszych klientów. Można tu podać tylko nieliczne przykłady, chociaż część z nich występuje tylko w teorii:

1. Całkowity, bezwarunkowy i bezterminowy monopol na produkt lub usługę, którą konsumenci muszą kupić.
2. Działanie w oparciu wyłącznie o przetargi (jawne konkursy ofert itp.), w których są podane jedynie „techniczne” kryteria, a ich spełnienie (i zaproponowanie sensownej ceny) gwarantuje wygraną przetargu. Wtedy nie trzeba poznawać potrzeb klienta – bo klient sam je określa w jawnym zapytaniu przetargowym.
3. Można sobie teoretycznie wyobrazić, że nasze próby rozpoznania oczekiwań klientów sprawią, iż taka wiedza stanie się powszechną – tzn. wynik naszych poszukiwań będzie znany też konkurencji. Powstaje wtedy sytuacja, gdy nie jesteśmy w stanie, na bazie posiadanej wiedzy zbudować przewagi konkurencyjnej (nasi rywale nas od razu skopiują), a na dodatek tylko my ponieśliśmy koszty badania potrzeb klientów.

### ***Główne etapy tworzenia tego filaru***

1. Uwzględnienie tego filaru w strategii własnego przedsiębiorstwa oznacza, że wszystkie nasze działania są nakierowane na odkrywanie i zaspokajanie potrzeb naszych klientów. Rodzi się swoista filozofia firmy, w której na pierwszym miejscu jest jej klient. Dzięki takiej filozofii wszystkie procesy, wszyscy ludzie są nastawieni na to, aby wykorzystać każdą okazję dla rozpoznania, czego oczekuje klient.

2. Z pierwszym punktem wiąże się zasada wykorzystywania każdej okazji do rozpoznawania potrzeb klientów. Naturalnym miejscem na takie rozpoznanie jest sprzedaż i rola doświadczonego handlowca, których będzie potrafił dotrzeć do informacji o potrzebach klienta. Odpowiednio przygotowane procedury postępowania i wpojone wśród pracowników nastawienie na poznawanie oczekiwań klientów daje również możliwość badania potrzeb w innych działach (serwis, reklamacje, dostawy itd.)
3. Niezmiernie istotnym elementem w rozpoznawaniu potrzeb naszych klientów jest odpowiedzenie sobie na pytanie: „Kto jest naszym klientem?” Czyli zaczynamy od określenia grupy docelowej klientów. Grupa docelowa, to grupa klientów określona pod względem jednej lub większej liczby charakterystycznych cech, którymi mogą być: wiek, płeć, narodowość, przeciętny dochód, stan cywilny, hobby itp. Zakres cech jest właściwie nieograniczony, a im lepiej uda nam się je dobrać tym lepiej zdefiniujemy grupę docelową.
4. Gdy wiemy kogo badać, kolejnym pytaniem jest: jak badać. Wachlarz możliwości rozpoczyna się od analizy danych liczbowych, statystycznych, a skończywszy na wychwytywaniu najmniejszych sygnałów w bezpośrednim spotkaniu z klientem. Dochodzi tutaj jeszcze kwestia potrzeb nieujawnionych i nieświadomych. Potrzeby nieujawnione to te, o których klient wie, zdaje sobie z nich sprawę ale nie jest skłonny do ich prezentowania. Potrzeby nieświadome to oczekiwania, których zaspokojenie przysporzy klientowi satysfakcji, natomiast on sam nie jest ich nawet świadomy i nie jest w stanie ich sformułować.
5. Kolejny element to badanie satysfakcji klienta ze współpracy z nami. W procesie tym kluczowa jest identyfikacja czynników powodujących satysfakcję, lub jej brak. Warto pamiętać, że oprócz klientów zadowolonych, również ci niezadowoleni dysponują bardzo istotnymi informacjami, które pomagają nam lepiej dopasować swoją ofertę do ich potrzeb.

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

1. Czasem jesteśmy przekonani, że doskonale rozpoznaliśmy potrzeby naszych klientów, ale jesteśmy w błędzie. Nieraz bowiem docieranie do autentycznych potrzeb klientów nie jest łatwe. Poza tym, potrzeby ewoluują. Dlatego musimy być naswieni na kontrolę naszej wiedzy i jej aktualizowanie.
2. Druga trudność wynika z różnicy pomiędzy potrzebami artykułowanymi przez naszych odbiorców a potrzebami rzeczywistymi. Dobry handlowcy wiedzą, na czym polega różnica pomiędzy tym, co klient mówi, a tym czego rzeczywiście potrzebuje. Wychwycenie tej różnicy i dotarcie do potrzeb ukrytych jest trudne, ale jeśli jest skuteczne, daje nam olbrzymie korzyści.
3. W niektórych firmach nastawienie na odkrywanie i uczenie się potrzeb klientów jest jedynie pozorne. Osoby, które są odpowiedzialne za analizę potrzeb klientów, po pewnym czasie wpadają w rutynę. Analiza ta przestaje być już tak głęboka jak powinna i po pewnym czasie rozmawiając z klientem jedynie szukamy potwierdzenia tego, co nam się wydaje (odrzucaamy sygnały przeczące naszym przyzwyczajeniom).

4. Pułapką jest również przekroczenie cienkiej granicy pomiędzy rozpoznawaniem potrzeb a ich kreowaniem. Niektórzy klienci oczywiście poddają się takiemu kreowaniu i odbiorą to jako doskonałe odpowiadanie na ich oczekiwania (np. tak dzieje się na rynku modnej odzieży). Jednak część klientów poczuje, że nikt ich nie rozumie a na dodatek manipuluje nimi.
5. Istnieje też bariera wynikająca ze złego przepływu informacji wewnątrz firmy. Wiedza o potrzebach klientów ma przed sobą długą drogę od miejsca gdzie została ona pozyskana, do miejsca gdzie zostanie wytworzona wartość dla klienta ( np. od działu handlowego do produkcji). Po drodze niestety jest wiele punktów, gdzie pierwotna informacja może zostać zniekształcona: planowanie, badania i rozwój, finanse, dystrybucja itd.

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

Stała walka o klienta znajduje swoje odzwierciedlenie w podejmowaniu najróżniejszych prób, aby do tego klienta dotrzeć. Odszukać go przed konkurencją, zaferować mu swoje produkty tam, gdzie tego potrzebuje ale i tam, gdzie się ich do tej pory nie spodziewał, ale jeśli będzie mógł je nabyć, to z nich skorzysta.

Umieszczenie tego filaru w swojej strategii oznacza skupienie swoich wysiłków na dwóch kierunkach działań. Pierwszy z nich to podnoszenie skuteczności dotychczasowych kanałów dotarcia do klienta. Drugi to kreowanie nowych, skutecznych metod sprzedaży.

W dzisiejszych czasach nie ma zbyt wielu dziedzin biznesu, w których można stworzyć produkt i czekać z założonymi reklamami, aż klienci sami do nas dotrą. To oferta musi dotrzeć do odbiorcy, w sposób dający największe szanse, że potencjalny nabywca się nią zainteresuje. Poszukiwania klientów muszą mieć charakter dynamiczny.

Ważne jest nie tylko poszukiwanie pojedynczych klientów, ale całych ich grup. Chodzi o odkrywanie grup klientów, które są nowe z punktu widzenia naszego biznesu. Oznacza to, że poszerza się grupa docelowa, następuje redefiniowanie klienta docelowego. Działanie to obarczone jest oczywiście ryzykiem popełnienia błędu polegającego na niedopasowaniu oferty do potrzeb klienta, jednak bez tego ryzyka firmę czeka stagnacja.

### **Przykład firmy, która stosuje ten filar – w czym wyraża się ten filar: w jakich elementach strategii, w jakich działaniach.**

*Gdy wejdziemy na stronę internetową Eurobanku, przywita nas tekst; „Jesteśmy tam, gdzie masz najbliżej - w hipermarketach, galeriach handlowych i centrach miast. Jesteśmy tam do Twojej dyspozycji przez 7 dni w tygodniu.” W jednym z ogłoszeń rekrutacyjnych banku przeczytamy: „Nowatorska strategia sprzedaży pozwoliła nam w krótkim czasie zbudować mocną pozycję na polskim rynku bankowym.” Rzeczywiście, poza reklamą i ciekawą ofertą, kluczem do sukcesu tego powstałego od zera banku było wyjście do klienta. Kowalski, gdy zabraknie mu w supermarkecie gotówki, znajdzie „oddział” banku na pasażu handlowym tego supermarketu. Można się krzywić, że to niegodne banku – mieć małe kolorowe stoisko z dykty, obok stoiska z rajstopami. Ale klienta interesuje to, że pieniądze same przyszły do niego.*

*Podobną transformację przeszły w ciągu ostatnich dwóch lat prawie wszystkie banki. Redukując zatrudnienie w centralach, na gwałt poszukiwały pracowników zupełnie innego pokroju. Nie finansistów, lecz sprzedawców usług bankowych. Bo jedynym sposobem na zdobycie klienta jest zadzwonienie do niego lub odwiedzenie go. Klient już samych chętnie do banku nie przychodzi.*



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

1. Zwiększamy ilość klientów, w konsekwencji zwiększamy obrót i oczywiście nasze zyski.
2. Powstanie efektów skali: rośnie nasza produkcja i w efekcie wytworzenie pojedynczego produktu staje się tańsze. W tym momencie pojawiają się dwie możliwości: korzystamy z większej marży lub obniżamy cenę dla naszych klientów (wchodzi w grę oczywiście rozwiązanie pośrednie, trochę dla nas a trochę dla klientów).
3. Zwiększenie ilości klientów, szczególnie pochodzących z różnych grup docelowych (różnych pod względem jakiegokolwiek parametru: geograficznego, finansowego, wiekowego ...) powoduje że nasza sprzedaż staje się bardziej stabilna. Taka dywersyfikacja to bezpieczeństwo, bo utrata jednego z kilkudziesięciu klientów jest mniej bolesna, niż jednego z kilku. Jeśli odbiorcy pochodzą z wielu różnych grup, to nawet jeśli jedna z nich wypadnie z rynku, nie zachwieje to naszą stabilnością.
4. Ktoś, kto staje się naszym klientem, rzadziej kupuje od naszej konkurencji. Efekt krótkoterminowy polega na tym, że to my zarabiamy a nie konkurencja. Nam rośnie udział w rynku, im spada – zaczynamy dominować na rynku, ustalac na nim własne zasady.

## **Możliwe konsekwencje zignorowania tego filaru**

1. Utrata klientów na rzecz konkurencji.
2. Utrata udziałów w rynku.
3. Utrata wizerunku firmy przyjaznej klientom.

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

Filar ten dotyczy wszystkich firm, które funkcjonują sprzedając swoje produkty lub usługi. Wszystkie te przedsiębiorstwa, których biznes opiera się na docieraniu do klientów, muszą brać ten filar pod uwagę. Jednak istnieje kilka wyjątkowych sytuacji, w których staranie się o pozyskiwanie klientów nie jest konieczne, lub nawet szkodliwe:

1. Firmy podwykonawcze, które realizują zlecenia dla swoich klientów wg umowy współpracy zabraniającej świadczenia usług na rzecz innych podmiotów. Szczególnie duże grupy kapitałowe tworzą często w swoich strukturach spółki celowe, które mają za zadanie świadczenie różnego rodzaju usług (księgowe, informatyczne, porządkowe) ale tylko w ramach grupy (tzw. *shared service*).

2. Pozycja monopolistyczna. Gdy ją mamy, nie musimy zabiegać o klientów i pozyskiwać ich. Odbiorcy szukają nas a konkurencja nie istnieje. To rzadki przypadek, ale istnieje – np. gdy mamy jedyny na świecie patent na lek, który jest niezbędnie potrzebny chorym.
3. Dostawcy produktów i usług działający na małym zamkniętym dla konkurencji rynku. Np. dostawca ciepła, elektrociepłownia, która dostarcza ciepło w ramach istniejących sieci dystrybucji.
4. Jeżeli rentowność któregoś z naszych produktów zaczyna być ujemna (np. przez wzrost ceny surowców) i wiemy że klienci nie będą skłonni do ponoszenia tych podwyższonych kosztów, musimy podjąć decyzję o ograniczeniu sprzedaży danego produktu. To jest sytuacja w której podejmowanie działań aktywizujących sprzedaż jest oczywiście nieuzasadnione.

### ***Główne etapy tworzenia tego filaru***

1. Zatrudnienie doświadczonego szefa sprzedaży, rozumiejącego rynek, klientów i strategię handlowe.
2. Opracowanie strategii sprzedażowej: określenie przewag produktu (z perspektywy klienta), grup docelowych odbiorców, kanałów dystrybucji, etapów procesu handlowego, polityki cenowej.
3. Zbudowanie solidnego zespołu handlowego.
4. Stworzenie osobnego systemu wynagrodzeń dla handlowców (będzie on wyglądał inaczej niż w pozostałych działach, bo kluczowym elementem płacy sprzedawcy jest prowizja od obrotu, marży lub inaczej zdefiniowanego celu sprzedażowego).
5. Dynamiczna sprzedaż, aby była skuteczna, musi być wspierana dodatkowymi funkcjami. Kluczowy staje się marketing ze swoimi zadaniami rozpoznania i kształtowania potrzeb klientów, dostosowania produktów oraz rozpoznania kanałów dystrybucji. Niezbędna zatem jest ścisła współpraca pomiędzy służbami sprzedażowymi i marketingowymi.
6. Wprowadzenie filozofii stałego uczenia się potrzeb klientów. Ideę tego filaru opisaliśmy w poprzednim punkcie.
7. Odpowiednie skonstruowanie oferty produktów i usług. Bez dopasowanej do potrzeb klientów oferty handlowcy będą mieli trudności ze skutecznym docieraniem do klientów.
8. Stałe poszukiwanie nowych kanałów dystrybucji swoich produktów i usług. Dziesięć lat temu bank internetowy był nowością, dzisiaj jest podstawowym kanałem dostępu do usług bankowych. Szukanie takich nowych dróg jest dużą szansą na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Jednak jest to zjawisko bardzo dynamiczne i stosunkowo krótkotrwałe: jeśli jakiś kanał zostanie odkryty i jest skuteczny, szybko zostaje zagospodarowany przez konkurencję i trzeba poszukiwać kolejnych nowych rozwiązań. Sytuacja ma też drugie oblicze: jeśli nasza konkurencja odkryje nowy skuteczny sposób

docierania do odbiorców, my musimy szybko nadrobić zaległości, w przeciwnym razie nasze straty będą bardzo dotkliwe.

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

1. Pierwsza trudność – to stworzenie dobrego, skutecznego zespołu handlowców. Wyzwania zaczynają się już na etapie procesu rekrutacyjnego. Pierwszy krok to odpowiednie określenie wymagań co do osób na stanowiskach handlowych: jaki powinni mieć umiejętności, niezbędne kompetencje, cechy osobowościowe. Ważne są też systemy: rozwoju handlowców, przekazywanie wiedzy i doświadczeń, które już są zgromadzone w organizacji, odpowiedniego motywowania i wyznaczania celów indywidualnych i zespołowych.
2. Jak stworzyć nowe kanały dystrybucji – takie, które w sposób nowatorski pozwolą na dotarcie do klientów. W tym zakresie podstawowy problem to kreatywność. Rozwiązaniem tutaj może być organizowanie sesji kreatywności, w których może dojść do tworzenia nowatorskich rozwiązań.
3. Dużym problemem może być sytuacja, w której stworzymy rozwiązania (np. nowe kanały dystrybucji, lub sposoby działania sieci sprzedaży) co do których skuteczności będziemy przekonani, a okażą się one nieskuteczne. Istota problemu leży w dwóch obszarach. Po pierwsze wdrożenie nieskutecznych rozwiązań powoduje, że nie osiągamy zamierzonych rezultatów w zamierzonym czasie. Drugi problem związany jest z kosztami. Ponosimy koszty a nie otrzymujemy oczekiwanych korzyści. Dlatego firma musi umieć na czas przyznać się do błędu i wycofać z nietrafionych decyzji.
4. Koszt tworzenia działu sprzedaży od nowa jest wysoki. Tymczasem efekty pracy handlowców pojawią się po kilku miesiącach. Jeżeli w okresie między poniesieniem kosztów a momentem, gdy handlowcy zaczną na siebie zarabiać, firma nie ma sporego zapasu gotówki, utraci płynność finansową. W skrajnym przypadku to może nawet doprowadzić do bankructwa.
5. Zbyt intensywne działania sprzedażowe mogą doprowadzić do „zmęczenia materiału”. Klient szybko może poczuć się przytłoczony zbyt nachalnymi działaniami sprzedażowymi. Odbiera je wtedy jako przejaw „wciskania” czegoś na siłę i zrazić się do nas jako swojego partnera.
6. Czasami zdarza się problem obietnic bez porycia. Handlowcy, którzy premiovani są od ilości pozyskanych nowych klientów, zdarza się, że potrafią zaoferować klientowi rzeczy, delikatnie mówiąc, ponad to co faktycznie są w stanie im dać. Tak sprzedana oferta stanowi oczywiście prostą drogę do porażki.
7. Klęska urodzaju. Jeśli nasze działania okażą się bardziej skutecznie niż zakładaliśmy, stanimy przed sytuacją kiedy popyt na nasze produkty przewyższy podaż. To rzadka sytuacja, ale – wbrew pozorom - niekorzystna. Klient, który zamówił towar a potem nie dostał go na czas, straci do nas zaufanie, a swoimi negatywnymi opiniami zepsuje nam wizerunek na rynku.

## Twórcze podejście do produktu, rynku i konkurencji.

Filar ten przejawia się nastawieniem na ciągłe poszukiwanie nowych i nieznanych obszarów biznesu, nowych nisz rynkowych i nowych potrzeb klientów. Jest przeciwieństwem wchodzenia w wojny z konkurencją w obszarach, w których my czy konkurencja już funkcjonujemy. Zamiast bić się o to, kto weźmie większy kawałek starego tortu, lepiej poszukać nowego – którego nikt oprócz nas nie znajdzie, więc nie będzie trzeba się nim dzielić.

Rozwinięciem filaru na całą strategię jest niezwykle popularna w ostatnich latach koncepcja „**Blue Ocean Strategy**”, zdefiniowaną przez Chan Kim i Renée Mauborgne.

Koncepcja BOS zawiera się w sformułowaniu: "Nie walcz z konkurencją, spraw aby stała się nieistotna!".

Walka konkurencyjna to dążenie do oferowania swoich dotychczasowych produktów taniej, lepiej, bardziej dostępne niż robią to inni na rynku. Taka walka powoduje konieczność ciągłego dążenia do doskonalenia procesów, zwiększania efektywności, minimalizowania kosztów itd. Jednakże wszystkie te działania kiedyś osiągają swój kres. Nie da się ciągle ciąć kosztów, usprawniać doskonale rozwiązania, nieskończenie zwiększać efektywności i wydajności pracy. Dlatego tak istotne staje się poszukiwanie obszarów nowych, jeszcze nie odkrytych – innowacyjność staje się podstawowym źródłem sukcesu.

Najlepszym obrazem korzyści, jakie niesie stosowanie tego filaru w strategii, będzie otwarcie nowego obszaru rynku. Firma, która znajdzie taki obszar, całą energię i zasoby może wykorzystać na rozwijanie tego rynku, a nie walkę konkurencyjną. A ponieważ jest na tym rynku pierwsza (i przez jakiś czas jedyna), ustanawia na nim wygodne dla siebie reguły. Następcy będą musieli się do nich dostosować, lub poświęcić dużo czasu na ich przedefiniowanie.

### **Przykład firmy, która stosuje ten filar – w czym wyraża się ten filar: w jakich elementach strategii, w jakich działaniach.**

*Jednym z najbardziej spektakularnych przykładów tworzenia nowych obszarów rynku jest kariera firmy Skype. Ta niegdyś mała firma jest dziś typowana na przyszłego giganta Internetu. Krok po kroku, podążą drogą identyczną do Googla – który kilka lat temu założyła grupa zapaleńców, a dziś wycena spółki to setki miliardów dolarów. Google wyznaczył nowe standardy w dziedzinie prostych i przyjaznych wyszukiwarek. Skype wyznaczył taki standard w telekomunikacji. Jako pierwszy zaproponował telefon internetowy, w którym jakość dźwięku jest wysoka, a instalacja oprogramowania dziecinnie prosta. Dodatkowo, programu nie blokują – jak w poprzednich tego typu pomysłach – korporacyjne systemy zabezpieczania danych. I przede wszystkim: telefonowanie w Internecie jest bezpłatne, a dzwonienie przez Skype na tradycyjny numer kosztuje grosze. Nawet, gdy dzwonimy za ocean.*

*Skype wszedł na nowy rynek i błyskawicznie go zajął. Głównie dzięki wirusowemu rozprzestrzenianiu się. Obecni użytkownicy „zarażają” kolejnych: „ja mam ten telefon, a jak ty też go sobie założysz, będziemy razem za darmo rozmawiać”.*

*Kluczem do sukcesu okazało się pójście inną drogą niż tradycyjne firmy telekomunikacyjne. Twórcy systemu stworzyli nowy rynek: tani telefon przez Internet. Zanim konkurencja zdążyła zareagować, oni mieli już miliony abonentów. Dziś każdy kolejny gracz na tym rynku, musi się liczyć ze standardami wyznaczonymi przez Skype i wydać miliony dolarów na reklamę, którą Skype – jako pierwszy i przez to atrakcyjny – miał za darmo.*

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

1. Zaoferowanie swoim klientom wartości (w postaci produktów, usług lub ich cech istotnych dla klientów) o znacząco wyższym potencjale od konkurencji – na tyle dużym, że konkurowanie z nim nie opłaca się naszej konkurencji lub jest wręcz niemożliwe.
2. Firma nastawiona na działania innowacyjne – poszukiwanie swych „błękitnych oceanów” - może zmniejszyć swoje wysiłki kierowane na redukcji kosztów. Zmienia się struktura kosztowa przedsiębiorstwa. Działania, które wynikały z walki konkurencyjnej, przestają być kosztotwórcze.
3. Uzyskanie dużo korzystniejszych wskaźników zyskowności (marży zysku) z nowych produktów i usług, z funkcjonowania w nowych dziedzinach, branżach.
4. Zdobycie istotnej przewagi rynkowej – niezagrożonej przez konkurencję. Korzyści wynikające z pierwszeństwa w zagospodarowaniu nowych obszarów rynku, zaoferowania nowych produktów lub usług, nowej wartości dla klienta.
5. Rozszerzenie działań firmy nie tylko na nowe produkty czy usługi ale na nowe (dopiero co odkrywane) obszary rynku, powodująca wygenerowanie dodatkowego popytu.
6. Innowacyjność i nastawienie na odkrywanie nowych produktów, usług, rynków itp. pozwala na odstępnie od ciągłego dążenia do usprawniania procesów, obniżania kosztów, zwiększania wydajności itd. Działania te, choć są istotne dla organizacji i przyczyniają się do jej ogólnego udoskonalenia, to jednak mają swoje granice, do których zbliżanie się jest coraz bardziej kosztowne i ryzykowne.

### **Możliwe konsekwencje zignorowania tego filaru**

1. Stałe konkurowanie z dotychczasowymi i nowymi graczami w branży oparte o te same czynniki konkurencyjności (ze względu na produkt, usługi, dostawy, wartość dla klienta) prowadzące do przewagi podaży nad

popętem. W konsekwencji takiego konkurowania firmy zmniejszają swoją marżę zysku i często nadmiernie eksploatują swoją organizację.

2. Przegranie walki konkurencyjnej, a w konsekwencji definitywne wyeliminowanie z rynku przez silniejszą konkurencję.
3. Silne obniżenie się rentowności prowadzonej działalności – będące wynikiem konkurencji. Doprowadzić to może do utraty zdolności finansowych do dalszego funkcjonowania.
4. Każdy produkt, usługa a nawet branża ma swój ograniczony czas życia. Bez twórczego, innowacyjnego podejścia do produktów i usług możemy „umrzeć” wraz z nimi.
5. Konieczność nieustanne zwiększanie wydajności i ulepszanie procesów, optymalizacji działań – ryzyko, że firma i ludzie takiej sytuacji w pewnym momencie nie wytrzymają, dojdzie do „przeżrzenia” systemu.

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

Nie istnieje zbyt wiele sytuacji, w których takie podejście do prowadzonego biznesu jest szkodliwe. Do wyjątków należą te przypadki:

1. Główna przewaga konkurencyjna oparta jest na wieloletnim doświadczeniu lub na innym trwałym czynniku (rzadkim zasobie, np. unikalnej wodzie źródlanej), a z przewagą tą wiąże się istotna wartość dla odbiorcy. Innowacje mogą wtedy przeczyć przewadze wynikającej z tradycji.
2. W segmencie, w którym działamy, mamy bardzo znaczącą przewagę nad konkurencją. Na dodatek nasza działalność jest zyskowna a popyt niesłabnący. Ryzyko wchodzenia w nowe obszary biznesu jest zbyt wielkie.
3. Nasze produkty czy usługi (czy też nasz sektor) są stosunkowo nowe. Znajdują się w pierwszej lub drugiej fazie swojego cyklu życia (wprowadzenie, wzrost). Wtedy musimy skupiać się na ich odpowiednim rozwijaniu, aby doprowadzić je do fazy dojrzałości, kiedy będziemy mogli odnotowywać znaczącą nadwyżkę przychodów nad kosztami.

### ***Główne etapy tworzenia tego filaru***

Tworzenie tego filaru można przedstawić dokładnie tak samo jak zrobili to autorzy Blue Ocean Strategy - Chan Kim i Renée Mauborgne. Etapy te to cztery główne działania, które stanowią odpowiedź na cztery kluczowe pytania. Skupiają się one na kwestionowaniu dotychczasowej strategicznej logiki branży oraz jej modelu biznesowego.

Lp.	PYTANIE	DZIAŁANIE
1.	Które z czynników konkurowania	Wyeliminuj te czynniki, które na twoim rynku

	uważanych za pewnik możemy wyeliminować?	są uznawane za dogmat, a nie dostarczają klientom realnej (wystarczającej) wartości.
2.	Które z czynników można zredukować znacznie poniżej standardów branży?	Zredukuj niektóre czynniki znacznie poniżej standardów branży, po to aby nie oferować produktów lub usług o zbyt dużym stopniu wyrafinowania. Chodzi o wyrafinowanie, które nie niesie korzyści dla klientów, a służy jedynie walce konkurencyjnej i przyczynia się do generowania kosztów.
3.	Które z czynników należy wzmocnić znacznie powyżej standardów branży?	Wyszukaj i wzmocnij znacznie powyżej standardów branży ten czynnik, który powoduje konieczność kompromisu u naszych klientów. Doprowadź do tego, by klienci takich kompromisów nie musieli robić.
4.	Jakie czynniki nigdy dotychczas nieoferowane przez branżę należy stworzyć?	Stwórz takie czynniki, które dostarczą odbiorcom dodatkowej wartości, a nie były one dotychczas oferowane w branży.

Powyższy schemat jest oczywiście jedynie ogólnym wzorem postępowania, na który należy nałożyć teraz konkretne działania.

Największym wyzwaniem, przed którym stają menadżerowie odpowiedzialni za strategię firmy, jest odnalezienie takich możliwości, które dają szansę na nowe produkty i usługi niosące wartość dla klientów i tworzące nowe obszary popytowe.

Zadanie to jest najważniejsze jeszcze z jednego powodu. Budowanie strategii odbywa się w realnych warunkach funkcjonującego przedsiębiorstwa. Zatem każdy błąd, chybiona lub zbyt ryzykowna decyzja może być bardzo kosztowna i nie można sobie na nią pozwolić.

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

1. Trudność związana z poszukiwaniem nowych obszarów biznesu, nowych nisz rynkowych i nowych potrzeb klientów. Menadżerowie stają przed problemem: jak odnaleźć te nowe obszary i w jaki sposób włączyć je do swojego biznesu.
2. Jak z nowatorskich rozwiązań, często stosowanych po raz pierwszy, uczynić biznes. Inaczej: jak skonstruować skuteczny model biznesowy, taki aby zapewnił naszej firmie zyskową działalność, a naszym klientom przynosił on znaczącą wartość.
3. Przekonanie i zachęcenie własnych pracowników do tak znaczącej zmiany dla całego przedsiębiorstwa. Zmiany wprowadzane dzięki temu filarowi w firmie zawsze są rewolucyjne, a przez to trudne do zaakceptowania przez pracowników. Trudności zatem pojawiają się przy przekonaniu ludzi do zmian i zmotywowaniu ich do działania wbrew dotychczasowym utartym sposobom postępowania.

4. Przy wprowadzeniu zmian tak istotnych w zakresie oferowanych produktów czy usług, lub zakresie rynków, na których operujemy często występuje problem posiadania odpowiednich zasobów. Dotyczy on zarówno zasobów materialnych (środki produkcji, technologie) jak i niematerialnych (zasoby ludzki, wiedza). Problem ten występuje na dodatek w dwóch wariantach:
  - niedostatek niezbędnych zasobów;
  - przerost tych zasobów, które po wprowadzeniu filaru stają się zbędne i np. kosztowne (np. niepotrzebne magazyny).
5. Przełamanie oporu organizacji przed zmianą. W każdej organizacji pojawiają się osoby, a za nimi trendy, aby zachować status quo. Często, gdy tylko pojawia się mały impuls do zmiany, budzą się (do tej pory uspięne) głosy i działania sprzeciwu, które często mogą doprowadzić do spowolnienia a nawet wstrzymania zmian strategicznych, szczególnie głębokich.



## Polityka personalna

Firma z najlepiej skonstruowaną strategią i doskonałym pomysłem na biznes, świetnie wyposażona we wszystkie niezbędne zasoby i z doskonałym finansowaniem, nie zrobi nic bez pracujących w niej ludzi. To załoga stanowi o firmie, o jej pozycji i sukcesie rynkowym i jej zdolności do przetrwania w długim okresie.

Celem polityki personalnej jest zapewnienie odpowiedniej ilości osób, o adekwatnych kwalifikacjach i wysokiej motywacji do realizacji zadań firmy.

Elementy polityki personalnej to określanie potrzeb zatrudnieniowych adekwatnych do strategii firmy, rekrutacja a potem rozwój i awansowanie właściwych ludzi (i alokowanie ich na odpowiednich stanowiskach), motywowanie pracowników, a także dbanie o optymalne koszty związane z pracą ludzką.

Motywowanie oznacza rzecz jasna, że polityka personalna ma nie tylko realizować strategiczne cele firmy, ale też zaspokajać indywidualne potrzeby pracowników (finansowe, bezpieczeństwa, atmosfery w firmie, prestiżu i rozwoju).

Polityka personalna powinna służyć również kreowaniu poczucia wspólnych wartości w organizacji. Wytworzyć myślenie zespołowe, którego celem będzie wzbudzenie świadomości pracy nad realizacją jednej wspólnej strategii, a nie praca na swoje osobiste interesy.

### **Przykład firmy, która stosuje ten filar – w czym wyraża się ten filar: w jakich elementach strategii, w jakich działaniach.**

*Większość firm – definiując cel swojego istnienia – stwierdza: chcemy przynieść zyski naszym właścicielom. Te bardziej świadomie dodają: chcemy przynieść zysk właścicielom poprzez zaspokajanie potrzeb klienta. Właściciele i klienci – to dwie grupy osób, dla których istnieje dane przedsiębiorstwo.*

*Firmy motoryzacyjne należące do koncernu Cosma / Magna (w Polsce tyski Formpol produkujący ramy karoserii) dodają już na etapie formułowania swojej misji jeszcze trzecią grupę. Pracownicy. Otwierając kolejną fabrykę, zarząd firmy stawia trzy pytania:*

- *czy przyniesie ona zyski inwestorom*
- *czy będzie ona potrzebna klientom*
- *czy da satysfakcję i rozwój pracownikom*

*Odpowiedź na to trzecie pytanie jest równie ważna jak na dwa pierwsze. By była pozytywna, koncern ma zupełnie odwróconą strukturę organizacyjną. Wygląda jak trójkąt postawiony na wierzchołku a nie podstawie. To ma obrazować fakt, iż decyzje – nawet strategiczne – zostały delegowane na sam dół organizacji. Zapadają w miejscu, którego dotyczą. Jeśli tyski Formpol produkuje dla Gliwickiego Opla – to po co podejmować decyzje za oceanem? Tak długo, jak Opel jest zadowolony, a właściciele mają zysk, Formpol cieszy się niezależnością a Polacy mają satysfakcję z samodzielnego kierowania swoją firmą.*

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

1. Funkcje personalne postawione na poziomie strategicznych celów i działań zapewnią organizacji najlepsze z możliwych dopasowanie zasobów ludzkich do jej potrzeb. To dostosowanie przejawia się w świadomym określeniu potrzeb, konsekwentnym ich zaspokajaniu na etapie rekrutacji oraz w drodze rozwoju wewnętrznego.
2. Organizacja ujmująca w swojej strategii dbałość o swoich ludzi, samym tym faktem wyróżnia się wśród konkurencji. Choć odpowiednia polityka personalna jest coraz częściej dostrzegana jako duża wartość dla organizacji, to nie jest powszechna. Kreuje to wizerunek pożądanego pracodawcy, do którego chętnie zgłaszają się kandydaci do pracy. To już przekłada się na konkretne korzyści w postaci obniżonych kosztów rekrutacji, mniejszej rotacji.
3. Stałe doskonalenie się pracowników, otwartość na nową wiedzę, nowe idee i pomysły prowadzi do powstania organizacji uczącej się. Dzięki rozwojowi pracowników rozwija się również organizacja, staje się lepiej przystosowana do zmian i szybciej na nie reaguje, a nawet same staje się inicjatorem zmian, prekursorem nowych rozwiązań.
4. Dzięki kształtowaniu pozytywnej motywacji i zaangażowania pracowników organizacja zyskuje podniesienie jakości wykonywanej pracy. Pracownicy dobrze zmotywowani i świadomi tego, że dba się o nich, wykonują swoją pracę lepiej, szybciej, dokładniej, tak jak się od nich tego oczekuje.
5. Promowanie pracy zespołowej buduje więzi pomiędzy pracownikami, prawidłowe relacje, wymianę doświadczeń. Dzięki temu organizacja otrzymuje efekty pracy zespołu, które są lepsze od sumy pracy pojedynczych osób, ponieważ występuje synergia. Powstaje świadomości wspólnej realizacji wspólnych celów.

## ***Możliwe konsekwencje zignorowania tego filaru***

1. Pierwszy efekt zignorowania tego filaru to niedopasowanie zasobów ludzkich organizacji do jej strategicznych potrzeb. Efekt ten jest konsekwencją złego rozpoznania potrzeb lub błędów popełnionych na etapie rekrutacji. Problem ten może występować w odmianach jakościowych (niskie kwalifikacje pracowników, lub zbyt wysokie kwalifikacje) ilościowych (niedobór lub nadmiar kadry). Można naprawiać ten błąd poprzez system szkoleń i rozwoju wewnętrznego lub ruchów kadrowych, jednak są to działania kosztowne i czasochłonne.
2. Jeśli w firmie brak odpowiedniej atmosfery, warunków i promocji pracy zespołowej, to zespołowość jest fikcją. Nawet jeśli zawiązuje się zespoły do rozwiązywania jakiś problemów, to i tak nie pojawiają się efekty wspólnej pracy, synergii. Takie grupy pracują jako zbitek przypadkowych

indywidualistów. Trudno wtedy również o zrozumienie pracy na rzecz wspólnych celów organizacji, które stać powinny ponad celami indywidualnymi.

3. Najbardziej niekorzystną konsekwencją jest zdemotywowana kadra pracująca bez zaangażowania. Jest to problem o tyle istotny, że z niego wypływają wszystkie następne.
4. Niska jakość pracy jest bezpośrednią konsekwencją braku zaangażowania. To rzutuje bezpośrednio na szansę osiągnięcia przez firmę sukcesu rynkowego. Dzieje się tak, ponieważ jakość ta ma wpływ na postrzeganie nas przez klientów, na koszty, na szanse biznesowe w przyszłości.
5. Brak motywacji jest jedną z przyczyn wysokiej rotacji pojawiającej się w organizacji. Wysoka rotacja to dla firmy koszty ponownej rekrutacji, koszty wdrożenia nowych pracowników i ich wykształcenia, koszty alternatywne utraconych szans. Pojawia się też problem wiedzy o firmie i rynku, która po pierwsze wydostaje się na zewnątrz częściej niż powinna, po drugie nie zostaje zachowana i rozwijana w firmie.
6. Kolejny problem jest najmniej mierzalny i uchwytny. Jest nim brak sprzyjającej atmosfery w firmie. Trudno jest to zmierzyć i opisać szczegółowo (choć można badać np. satysfakcję pracowników), ale w sposób zupełnie subiektywny czujemy czasami, że w jednej firmie pracuje się dobrze z zapałem i chęcią do wykonywania swoich zadań, a w innych firmach brak takiej atmosfery. Wykonywanie zadań przychodzi ciężko i z oporem, najchętniej chciałoby się uciec z takiej firmy.

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

Jeśli myślimy o organizacjach biznesowych (ale też społecznych, no profit, czy innych) to trudno sobie wyobrazić miejsca, w których można by pominąć stosowanie tego filara. Wszędzie tam gdzie pracują ludzie, filar ten powinien mieć swoje zastosowanie.

Od wielkości organizacji może zależeć tylko stopień wykorzystania narzędzi i metod stosowanych do wcielenia, zasad tu opisanych w życie. W małych organizacjach będą to prostsze metody i łatwiejsze stosowanie tych zasad. W dużych organizacjach niezbędne będzie zbudowanie całego systemu, aby możliwe było oparcie strategii o ten filar. Do tego zadania powołane są służby HR, które realizują politykę personalną.

### ***Główne etapy tworzenia tego filaru***

1. Pierwszym etapem oparcia strategii o ten filar to nadanie polityce personalnej i wypływającym z niej funkcjom HR-owym rangi strategicznej. Trochę wydaje się to być „masłem maślanym” jednak nie jest rzeczą oczywistą w wielu organizacjach. Jeśli organizacja wpisuje politykę personalną w swoją

- strategie, to w jej zakresie formułuje cele strategiczne i zapewnia zasoby na ich realizację. Zwykle też dyrektor personalny staje się członkiem zarządu.
2. Wyodrębnienie lub pozyskanie ludzi i zespołu do realizacji polityki personalnej. W dużych organizacjach coraz częściej (a nawet bardzo często) mamy do czynienia z profesjonalnymi działami HR, które doskonale wiedzą, jak ważne jest odpowiednie kształtowanie polityki personalnej z jej wszystkimi funkcjami. Zadanie zmiany stoi przed firmami, w których do tej pory działają tylko zespoły kadrowe nastawione na rolę odtwórczą i dokumentacyjno-proceduralną.
  3. Wspólne z osobami odpowiedzialnymi za politykę personalną kształtowanie celów tej polityki na poziomie strategicznym. Zaczyna się to od określenia, jakich ludzi i w jakim czasie potrzebuje do realizacji danych celów firmy. Tego wynikają konkretne zadania HR. Ważne jest, aby możliwe było ich sformułowanie i przełożenie na mierzalne działania. Dzięki temu HR może być rozliczony z ich realizacji, a sam zyskuje argumenty i narzędzia do prowadzenia swojej polityki wśród ludzi w firmie.
  4. Promowanie aktywnego wykorzystywania narzędzi polityki personalnej do jej stosowania przez wszystkich w organizacji. Chodzi o to, aby to nie tylko dział HR był inicjatorem szkoleń, integracji, pracy zespołowej, itp. ale aby wszyscy (lub prawie) menadżerowie inicjowali takie działania.

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

1. Problemem, z którym można spotkać się najczęściej, jest przesadne zaangażowanie w działania związane z polityką personalną. Szczególnie jeśli chodzi o takie jej aspekty, jak wyjazdy integracyjne, szkolenia, systemy kompetencyjne. Zdarza się, że dział personalny organizuje więcej np. wyjazdów niż potrzeba – żeby się wykazać, uzasadnić potrzebę swojego istnienia. Takie nadmierne zaangażowanie w działania HR-owe może spotkać z pewnym przesytem po stronie odbiorców tych działań. Pracownicy już nie chcą więcej się angażować w tego typu inicjatywy, bo np. zajmują im zbyt dużo czasu, lub nie pozwalają na skuteczną realizację swoich podstawowych działań. Poza tym, nadmiar tego typu aktywności to niepotrzebne koszty.
2. Pułapką może też być wytworzenie nadmiernego „kultu pracownika” w organizacji. Może to doprowadzić do powstania roszczeniowej postawy wśród osób, które otrzymują od organizacji zbyt wiele. Nieumiejętne i przesadzone stosowanie narzędzi HR-owych, może być przyczyną uzależnienia motywacji od otrzymania kolejnych przywilejów – szeroko rozumianych.
3. Gdy w wyniku realizacji polityki personalnej doprowadzimy do przesadnego wyeksponowania celów związanych z dobrą atmosferą w pracy i tworzeniem przyjaznego środowiska pracy, możemy stracić z oczu biznesowe cele organizacji. Zejdą ona na drugi plan, a przez to mogą pograć całą strategię.

4. Ostatni z popularnych błędów to poddanie strategii personalnej obowiązującym w danej chwili modom. Jeśli wszyscy stosują programy mentoringu – to my też. Jeśli modne są systemy kompetencyjne – stwórzmy taki u nas. Polityka personalna często jest niemierzalna, trudna do oddania w liczbach, a przez to łatwiej podatna na niemierzalne wpływy np. mody. Pamiętajmy jednak, że zarządzanie ludźmi ma być skuteczne. Nie jest jego rolą „dobrze wyglądać”.

## **Efektywność operacyjna i wdrożeniowa**

Etap wdrożenia strategii jest najtrudniejszym i najbardziej kluczowym w całym procesie zarządzania strategicznego. Większość niepowodzeń związanych z działaniami strategicznymi ma swoje przyczyny w nieskutecznym wdrożeniu strategii. Największą trudność przynosi zarządom przeniesienie planów strategicznych na niższe szczeble zarządzania. O ile strategię rozumieją zwykle menedżerowie średniego szczebla, to już jej wdrożenie na poziomie lidera zespołu handlowego czy brygadzysty jest często abstrakcją. W takiej sytuacji strategia formalnie istnieje, ale tylko w szufladzie.

Zastosowanie tego filaru w zarządzaniu strategicznym oznacza wypracowanie przez przedsiębiorstwo metody skutecznego przełożenia strategii na działania operacyjne. Pomocne w tym zakresie może być zastosowanie jednej z znanych i szeroko opisanych metod np. *balanced score card*, *MbO* - zarządzanie przez cele lub innej.

Ważne jest, aby tak powstały proces funkcjonował w silnym informacyjnym sprzężeniu zwrotnym. Takie sprzężenie jest w stanie dostarczyć decydom informacji, na ile faktycznie skutecznie wdrażane są pomysły, plany i strategie.

### ***Przykład firmy, która stosuje ten filar – w czym wyraża się ten filar: w jakich elementach strategii, w jakich działaniach.***

*Największy na świecie koncern poligraficzny, właściciel czterech drukarni w Polsce, RR Donnelley, szczyci się niezwykłą efektywnością we wdrażaniu zmian i nowych strategii. Menedżerowie koncernu z dumą stwierdzają, że jeśli w dowolnej drukarni na świecie ktoś zaproponuje korzystną innowację lub zmianę technologiczną, po kilku miesiącach będzie ona już działać we wszystkich drukarniach koncernu. Oczywiście pod warunkiem, że warto ją wdrażać na całym świecie.*

*Takie tempo we wdrażaniu zmian w dużej firmie produkcyjnej rzeczywiście może imponować. Zwykle tego typu koncerny kojarzą się z bezwładnością kolosa. Wdrażanie dowolnego systemu zaleconego przez centralę potrafi trwać rok i dłużej. Tymczasem w RR Donnelley błyskawicznie opracują dokumentację dot. innowacji, przekazują ją do innych oddziałów, tam ją przeanalizują i wdrażają. To rzeczywiście pozwala przekuć pomysły w działania i dostosowywać się do szybkich zmian na rynku.*

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

1. Strategia, którą rozumieją wszyscy – od brygadzysty po prezesa - to przewaga konkurencyjna sama w sobie. Buduje pozytywny obraz firmy w oczach jej klientów, partnerów biznesowych i społecznych itp.
2. Działania i plany strategiczne zostają wdrożone w możliwie najszybszym czasie, dlatego ich skuteczność jest wysoka – najbardziej zbliżona do

założeń strategicznych. Firma działa szybko i sprawnie. Jest gepardem a nie żółwiem.

3. Strategia staje się faktycznie realizowanym działaniem, a nie „półkownikiem” kończącym żywot na półce w gabinecie prezesa.
4. Dzięki skutecznemu wdrożeniu strategii zostaje wygenerowany efekt identyfikacji pracowników z jej założeniami. Pracownicy uczestniczyć muszą w wypracowaniu planów operacyjnych wynikających ze strategii. Kiedy więc przyjdzie do wdrażania tych planów, będą się z nimi identyfikować – bo sami je współtworzyli i uznają je za własne. A to decyduje o wzroście zaangażowania i motywacji.
5. Wdrożenie strategii nadaje sens i uzasadnia każde działanie realizowane na każdym ze szczebli zarządzania. Każdy pracownik wie, po co codziennie wykonuje określone czynności i że służą one konkretnym celom, konkretnemu efektowi końcowemu.
6. Wdrożenie strategii w sposób, który spowoduje wypracowanie mierników służących analizie postępów w działaniach strategicznych, otwiera możliwości, aby mierniki te weszły do systemu ocen pracowniczych.
7. Efektywność operacyjna i wdrożeniowa to także nastawienie na wyłapywanie dobrych pomysłów pojawiających się w całej organizacji. Takie podejście może stać się podstawą dla kolejnego elementu systemu motywacyjnego – dobry pomysł jest premiowany.

### ***Możliwe konsekwencje zignorowania tego filaru***

1. Strategia przedsiębiorstwa nie zostanie nigdy wdrożona i zrealizowana.
2. Może dojść do sytuacji, że strategia jest wdrażana, a nawet jest to realizowane w sposób poprawny – jednak po zbyt długim czasie. Kiedy dochodzimy do jej ostatecznego wdrożenia, okazuje się, że ona już dawno się zdezaktualizowała i nie daje nam przewagi konkurencyjnej – konkurencja nas wyprzedziła. Trzeba budować nową strategię i ponownie ją przekładać na działania, wdrażać.
3. Nieskuteczne wdrożenie strategii powoduje, że może i jest ona realizowana przez pracowników, jednak bez zaangażowania i zrozumienia kontekstu wykonywanych działań, w sposób mechaniczny, odtwórczy.
4. Pojawia się na szeroką skalę efekt demotywujący. Powstają pomysły, plany i strategię ale nie są one przekładane na działania. Szczególnie taka sytuacja może być frustrującą dla autorów dobrych pomysłów będących szeregowymi pracownikami – gdy widzą, że dobre pomysły nie znajdują ostatecznie zastosowania.

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

Nie istnieją sytuacje, które uzasadniałyby niezastosowanie tego filara w zarządzaniu strategicznym. Wszystkie strategie, które mają być skutecznie realizowane, muszą być wdrożone i przełożone na działania operacyjne.

Może natomiast istnieć firma, w której strategia – choć wdrażana – nie jest upowszechniana. Dzieje się tak, gdy realizowana strategia zawiera bardzo wiele informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa.

Trudno sobie wyobrazić, że jeśli w naszej strategii zakładamy np. wprowadzanie nowego produktu na rynek o dużym stopniu innowacyjności, lub przejęcie konkurencyjnej firmy lub inne tego typu działania, abyśmy poprzez wdrożenie strategii doprowadzili do upowszechnienia tej wiedzy. W takiej sytuacji wdrożenie i przełożenie planów na działania operacyjne musi być prowadzone w sposób bardzo skrupulatny z określeniem obszarów jawnych i tych, które będą adresowane tylko do wybranych osób w organizacji.

Jednak ciągle pozostaje to skutecznym wdrożeniem, tylko o ograniczonej powszechności i dostępności do niektórych planów i działań.

## **Główne etapy tworzenia tego filaru**

1. Uczynienie z planowania strategicznego kompetencji i obowiązku szerokiego grona kierowniczego. Chodzi tu o kreowanie postaw, angażowanie i wykorzystanie wiedzy i doświadczenia ludzi uczestniczących w zarządzaniu przedsiębiorstwem w taki sposób, aby zarządzanie strategiczne było naturalnym i powszechnym zachowaniem (a zarazem umiejętnością).
2. Wyznaczenie obszarów, które ze względu na tajemnicę przedsiębiorstwa, ochronę przed konkurencją lub inne ważne czynniki, muszą być objęte tajemnicą na poziomie strategicznym i operacyjnym.
3. Opracowanie strategii z możliwie szerokim współdziałaniem jej późniejszych wykonawców.
4. Na etapie wdrożeniowym przeniesienie strategii na konkretne działania i cele - najszerzej jak to możliwe. Doprowadzenie do sytuacji, w której każdy pracownik, jeśli wykonuje jakieś zadanie to wie po co je robi w perspektywie celów strategicznych. Innymi słowy wytworzenie świadomości, jakiemu celowi i w jaki stopniu ma służyć realizacja każdego z codziennych zadań.
5. Powiązanie celów strategicznych z systemem ocen. Oceniane powinno być osiągnięcie przez pracownika przypisanych mu celów strategicznych (lub powiązanych z nimi celów operacyjnych).
6. Przygotowanie systemów motywacyjnych, które premiować będą działania służące realizacji strategii i/lub skupiać się na np. celach strategicznych.
7. Stałe dbanie o aktualizację strategii. Wyznaczenie „punktów kontrolnych” w których będzie dokonywana rewizja aktualnej strategii i podejmowane ewentualne działania korygujące lub rekonstruujące strategię.
8. Nauczenie menedżerów, że realizowanie wszystkich dobrych pomysłów to bardzo zły pomysł. Może wdrożenie w firmie ISO to dobry pomysł, nowa



kampania reklamowa to dobry pomysł, nowy katalog produktowy to dobry pomysł, otwarcie kolejnego oddziału, udział w konferencji, uruchomienie nowego produktu... Same dobre pomysły. Zrealizowanie ich wszystkich w jednym roku – to zapewne zły pomysł. Nie da się efektywnie wdrożyć wszystkiego na raz. Skakanie z kwiatka na kwiatek, z pomysłu na pomysł, oznacza zwykle chorobę słomianego zapалу. Spodoba nam się jakiś pomysł, zapada decyzja „wdrażamy go”. Za chwilę pojawia się kolejny pomysł – zachwycamy się nim, zapominając o poprzednim. W efekcie firma ma mnóstwo świetnych pomysłów, ale żadnego skutecznie nie wdrożyła. Znacznie zyskowniejsze są firmy, które dobrych pomysłów mają niewiele – ale wszystkie wdrażają szybko i sprawnie.

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

1. Nastawienie na szybkie zmiany i wdrażanie nowych pomysłów może wskazywać na zbyt szybką „śmierć” stare sprawdzone rozwiązania. Nowe pomysły wypierają stare nim te zdążą się wyekspluatawać (i zarobić na sobie) – co zawsze jest drogim rozwiązaniem. To tak, jakby co roku zamieniać samochód na nowszy. Fajne, ale nieekonomiczne.
2. Wytworzenie (zwykle w wyniku złej polityki informacyjnej) skrajnie niekorzystnego podejścia do strategii wśród jej wykonawców tj. pracowników operacyjnych. Charakteryzuje się ono postrzeganiem strategii, jako „obcej”. – „oni” sobie wymyślili a „my” musimy teraz to realizować.
3. Partycypacyjne podejście do strategicznych spraw przedsiębiorstwa rozciągnięte na liczny zespół może spowodować niekontrolowany wyciek informacji, które powinny być strzeżone. Jest to duże ryzyko, szczególnie dotyczące danych, planów i zamierzeń wobec konkurencji, badań i rozwoju nowych produktów, usług i technologii, ekspansji rynkowych, finansów.
4. Udział wielu osób na etapie tworzenia niesie za sobą również ryzyko „wiecznego planowania” – doskonalenia planów bez przechodzenia w fazę realizacji. To pułapka nadmiernego perfekcjonizmu - osoby uczestniczące w fazie planistycznej z tego samego szczebla zarządzania mogą nieświadomie doprowadzić do ciągłego doskonalenia swojego zakresu strategii.
5. Odwrotnym problemem do poprzedniego jest zbyt szybkie przechodzenie do fazy realizacji. Plany i pomysły, dopiero co powstałe, już są realizowane – bez niezbędnych analiz i badań.
6. Jeśli firma nastawia się na wyłapywanie istotnych pomysłów po to, aby szybko i skutecznie je wdrożyć, to powstaje ryzyko, że system zbudowany dla zbierania tych pomysłów stanie się zbyt przerośniętym tworem. Taki system zacznie żyć własnym życiem tj. stanie się istotą sprawy, a nie jej narzędziem. Taki system zaczyna być często uciążliwy, lub nawet śmieszny.

## Maksymalnie odchudzona organizacja, likwidacja zbędnych procesów i kosztów

Wraz ze wzrostem organizacji, w co najmniej proporcjonalnym tempie, rośnie w niej ilość 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.: biurokratycznych 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. Klika 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 zabezpieczenie 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 1zł na sztuce, daje 300.000zł 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 robi 30km, czyli zmarnuje 6 godzin na chodzenie. 6 godzin jego pracy kosztuje firmę ok. 150zł, a kupienie mu dodatkowego śrubokrętu 10zł.*

*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 zmniejszając cenę za produkt lub usługę, 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 do np. 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. Niestosownie zasad tego filaru to zgoda na szastanie czasem i pieniędzmi, które są marnotrawione na działania nie przynoszące efektu, który ma sens ekonomiczny.
2. Skomplikowane procedury, wieloetapowe poziomy akceptacji, i skomplikowana biurokracja może być przyczyną 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 tworzenie dokumentacji zbyt opasłych, dalekich od zwięzłości i konkretności, to można ze 100% 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 starły 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 samochody 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 rozważyć ich eliminację.
3. Przekazać kompetencje do podejmowania decyzji o eliminowaniu działań dla poszczególnych menadżerów 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, standardy przekazywania informacji itp. przyspieszają działanie, powodują że ludzie się do nich przyzwyczajają i łatwiej i szybciej ją przyswajają.

### ***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 co szczególnie ważne 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 przeciwieństwo, że wiele optymalizacji to efekt innowacji – np. wdrożenia bardziej wydajnej technologii.
3. Spadek motywacji pracowników, którzy poczują 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 innowacje, w efekcie praca stanie się szybsza, będzie więc potrzeba mnie 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 pomocą 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 pomocą 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.

## Uporządkowana i prosta struktura organizacyjna i decyzyjna.

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa to wzajemnie powiązany układ komórek organizacyjnych i stanowisk. Żeby firma działała sprawnie, układ ten musi być jasny, przejrzysty i stanowić narzędzie wspomagające realizację strategii. Taki stan jest przeciwieństwem zbyt skomplikowanych i niejasnych struktur, które poprzez swoją złożoność nie ułatwiają funkcjonowania organizacji – wyglądają, jak ludzki krwioobieg, który ktoś zaplątał jak węzeł gordyjski. Przez taki krwioobieg krew nie płynie ani tam gdzie trzeba, ani w odpowiedniej ilości. Podobnie chaotyczna albo zaplątana struktura wyklucza dobry obieg informacji, komunikowanie decyzji czy delegowanie odpowiedzialności.

Stworzenie dobrej struktury polega na zastosowaniu i konsekwentnemu przestrzeganiu kilku istotnych zasad:

1. Jednoznaczne kierownictwo. Oznacza to, że każdy pracownik ma jednego określonego przełożonego, który ma prawo wydawać mu polecenia i wobec którego jest on odpowiedzialny. Wyjątkiem są struktury macierzowe, w których na działania funkcjonalne nakładają się zadania projektowe. Wtedy może być dwóch przełożonych danego pracownika – funkcjonalny i projektowy. W takim przypadku należy szczegółowo określić zakres kierownictw, przydziału czasu pracy pracownika w poszczególnych zdaniach.
2. Jednoznaczne określenie uprawnień i zakresu decyzyjności.
3. Dostosowanie struktury do aktualnych potrzeb strategicznych tj. misji i strategii przedsiębiorstwa.
4. Optymalizacja (a raczej minimalizacja) ilości poziomów struktury i jej upraszczanie poprzez unikanie mnożenia rodzajów stanowisk.
5. Zdolność do delegowania uprawnień i decyzyjności w dół organizacji, aby decyzje zapadały tam gdzie będą wdrażane, co pozwala na przyspieszenie procesu decyzyjnego i zwiększenie jego jakości.
6. Elastyczność i zdolność do reagowania na zmienność warunków wewnętrznych i zewnętrznych.

### **Przykład firmy, która stosuje ten filar – w czym wyraża się ten filar: w jakich elementach strategii, w jakich działaniach.**

*Najsłynniejszym na świecie przykładem upraszczania struktury organizacyjnej jest amerykański koncern Caterpillar. Ten ogromny producent maszyn przemysłowych w latach osiemdziesiątych o mało nie zbankrutował. Powód: nadwaga struktury. Kilkanaście szczebli zarządzania, dziesiątki działów. To sprawiło, że zarząd nie otrzymywał informacji z samego dołu firmy, decyzje zapadały z opóźnieniem (jeśli w ogóle, bo często odpowiedzialność rozmywała się w wielu miejscach), koszty administracyjne sięgnęły zenitu, a konkurencja z Japonii działała trzy razy szybciej.*

*Nowy prezes firmy zaaplikował rewolucję. W ciągu jednego roku zwolnił zarząd i kluczowych dyrektorów, powołując na ich miejsce młodych zdolnych menedżerów średniego szczebla. Zdelegował w dół organizacji 90% decyzji zarządu. Zlikwidował większość stanowisk administracyjnych (ale pozostawił w firmie menedżerów, by niechcący nie utracić części wiedzy o rynku). A firmę podzielił na Strategiczne Jednostki Biznesu. Szefom SJB dał całkowicie wolną rękę w decydowaniu (np. wyborze dostawców i marketingu poszczególnych marek). Postawił tylko jeden warunek. Od dziś SJB są rozliczane finansowo jak samodzielne firmy i mają przynieść zysk już w pierwszym roku działania. Jeśli SJB go osiągnie – szef dostanie potężną premię. Jeśli nie – jednostka zostanie zlikwidowana.*

*Kluczem do sukcesu nie było w tym przypadku zastosowanie jakiejś rewolucyjnej koncepcji. Wdrożono to, co wiadomo z podręczników. Ale na szczęście prezes nie bał się odważnych decyzji, oddania większości władzy, bolesnych cięć i bezwzględного egzekwowania wyników.*

*Efekt: w 1992 roku firma poniosła stratę w wysokości 2,4 miliarda dolarów. Już rok później pojawił się zysk, który od tego czasu nieprzerwanie rośnie.*

*Więcej na temat niezwyklej historii restrukturyzacji tej firmy piszemy w trzeciej części książki.*

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

1. W firmie z uporządkowaną strukturą organizacyjną pojawia się jednoznaczna odpowiedzialność za wszystkie działania. Istnieje jasny i konkretny opis zadań i podział pracy. Odpowiedzialność jest przyporządkowana do konkretnych osób, z imienia i nazwiska. Każdy proces, każdy jego element czy każdy projekt ma swojego właściciela. Jeśli ktoś jest za coś odpowiedzialny, to oczywiście wykonuje daną czynność dużo lepiej, niż gdy odpowiedzialność się rozmywa na wiele osób. Szczególnie ważny jest element odpowiedzialności na styku firmy z klientem. Klient kontaktuje się z konkretną osobą, która na dodatek zdaje sobie sprawę, że jakość jej pracy będzie przez tego klienta oceniona.
2. Jednoznaczna odpowiedzialność jest konsekwencją jednoznacznej hierarchii. Taki stan, w którym każdy w organizacji wie komu podlega, przed kim się rozlicza i od kogo otrzymuje decyzję i może ich wymagać, prowadzi do podniesienia jakości pracy.
3. Trzecia konsekwencja wywodząca się z hierarchii to decyzyjność. Sprawne i szybkie decyzje podejmuje się jednoosobowo. Trzeba jednak rozróżnić etap konsultacji i pracy nad jakimś problemem od etapu podejmowania decyzji. Ten pierwszy często powinien być oparty o konsultacje wieloosobowe, czy wsparcie eksperckie. Jednak po tym etapie czas na decyzję. Jednoosobowość w ich podejmowaniu gwarantuje, że nastąpi to bez zbędnej zwłoki. Taki tryb podejmowania decyzji znów powraca do odpowiedzialności za nią, a dalej do działania w najlepszy możliwy sposób.
4. Jasna struktura i odpowiedzialność w organizacji gwarantuje szybkość reakcji na wszelkie impulsy zewnętrzne i wewnętrzne. Każda informacja o



szansie lub zagrożeniu szybko może trafić do osoby władnej podjąć decyzję w danym zakresie. Zdolności do podejmowania decyzji wynika z możliwości delegowania, jaką daje płaska struktura organizacyjna. Problem może być rozwiązany bez konieczności uruchamiania całej maszyny biurokratycznej. Analogicznie jest w przypadku pojawiania się szansy.

5. Kolejną korzyść uporządkowanej, płaskiej struktury organizacyjnej to szybkość i uporządkowany przepływ informacji. Komunikacja jest jak „system nerwowy” organizacji. Jeśli informacja krąży szybko i ma do pokonania najkrótszą z możliwych dróg to wtedy będzie na bieżąco aktualna i nie zniekształcona.
6. Organizacje oparte o proste struktury są bardziej elastyczne, gotowe do podejmowania nowych wyzwań i reagowania na zmiany w otoczeniu. Można na przykład szybko wydzielić jakiś fragment organizacji np. w formie odrębnego podmiotu lub autonomicznej jednostki biznesowej, gdy wymaga od nas tego sytuacja w otoczeniu. Powstała w ten sposób jednostka może być rozliczana tylko przez pryzmat rezultatów finansowych, a sama dzięki temu uzyskuje więcej swobody w realizacji swoich działań.

### ***Możliwe konsekwencje zignorowania tego filaru***

1. Najpoważniejszą konsekwencją zignorowania tego filaru jest rozmycie się odpowiedzialności. To rodzi za sobą kolejne bardzo poważne konsekwencje. Po pierwsze, decyzji nie ma, kiedy być powinna. Po drugie, jeśli odpowiedzialność jest rozmyta, to nie wiadomo kto tak decyduje, kogo można rozliczyć. Podążając dalej tą drogą, często decyzje są złe, lub raczej niekorzystne dla firmy, ale dobre z perspektywy czyichś partykularnych interesów.
2. Decyzje podejmowane w miejscu (lub na szczeblu) oddalonym od tego, w którym powinny zapaść, często mogą być chybione. Wynika to nie ze złej woli decydentów, ale z braku wiedzy dotyczącej problemów, które nie są im bliskie.
3. Organizacje, których struktury są odwrotnością prostoty i uporządkowania, wpadają w pułapkę bezwładności. Jej efektem jest brak wiedzy o tym co dzieje się na poszczególnych szczeblach firmy (zarząd nie wie o problemach najniższych szczebli, a pracownicy operacyjni nic nie wiedzą o planach zarządu), niedostosowanie decyzji do rzeczywistych potrzeb, niezdolność do zmian lub bardzo długi czas wdrażania zmian.
4. Rozbudowane organizacje posiadają tendencje do utrzymywania struktur niepotrzebnych lub niewydajnych. Tworzy się np. działy i departamenty potrzebne w jakimś konkretnym jednorazowym celu, a one potem pozostają, mimo, że cel został już osiągnięty lub zaniechany. Sama struktura wewnętrzna działów często rozrasta się do wymiarów przerastających potrzeby - zawsze znajdzie się w nich miejsce dla kolejnego stanowiska i kolejnego „specjalisty”.

5. W zbyt rozbudowanych i mało przejrzystych strukturach informacja krąży dłużej i ulega częściej zniekształceniu. Może dojść również do tego, że informacja w ogóle nie trafia do swojego adresata.
6. Przerośnięta i nieuporządkowana struktura tworzy zadania, stanowiska i działy służące tylko i wyłącznie obsłudze samej struktury. Stanowiska udrażniające komunikację, działy odpowiedzialne za stałe zmiany struktury. Takie komórki oczywiście są przydatne w globalnych korporacjach, w których zmienność albo skomplikowanie struktury wynika z potrzeb rynku. Jednak granica pomiędzy przydatną niewielką komórką podporządkowaną zarządowi, a bytem który zaczyna żyć własnym życiem i stawia sobie za cel uzasadnienie swojego istnienia, jest bardzo cienka.

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

Każda, nawet najmniejsza organizacja ma swoją strukturę. Zawsze trzeba dbać o to, by była prosta i uporządkowana. Już tam, gdzie jest dwóch dwóch pracowników, może dojść do rozmycia odpowiedzialności. A im większa załoga, im więcej działów i szczebli w firmie, tym większe znaczenie ma ten filar strategii.

### ***Główne etapy tworzenia tego filaru***

1. Analiza wszystkich funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie. Powinna również odpowiadać na pytania: „
  - a. jakie funkcje realizujemy
  - b. jaki priorytet ważności ma dana funkcja,
  - c. z jakimi innymi funkcjami jest bezpośrednio powiązana
  - d. czy ta funkcja jest potrzebna w naszej organizacji?. Taka analiza ma na celu pozbycie się wszystkich niepotrzebnych funkcji.
2. Stworzenie działów odpowiedzialnych za realizowane funkcje, przypisanie funkcji do tych działów, a w kolejnym kroku konkretnych stanowisk.
3. Ponowna weryfikacja – zastanowienie się, czy jakiś dział nie jest zbędny (może lepiej będzie gdy inna komórka przejmie dane zadanie), lub nadmiernie rozbudowany w stosunku do realizowanych funkcji
4. Jasne i jednoznaczne określenie kto za co odpowiada, jakie decyzje podejmuje, kto komu podlega i kim zarządza. Dobrze aby taka struktura znalazła swoje odzwierciedlenie w regulaminie i schemacie organizacyjnym – stanowią one trwałą i graficzny obraz struktury.
5. Przygotowana struktura, podział zadań, podział odpowiedzialności i decyzyjności musi spełniać jeszcze jedno i to najważniejsze kryterium. Kryterium tym jest podporządkowanie strategii. Zarząd musi sobie na tym etapie postawić pytanie „czy struktura organizacyjna pomaga i służy w

realizacji strategii organizacji?”. Jest to działanie kontrolne, które można wprowadzać już na etapie konstruowania struktury.

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

1. W dużych organizacjach trudność stanowi ograniczenie całości. Wiele oddziałów, mnóstwo departamentów, duża ilość produktów i rynków, na których funkcjonuje przedsiębiorstwo. To wszystko stwarza problemy w projektowaniu optymalnej struktury, szczególnie kiedy w grę wchodzi przebudowa już istniejącej i „zaniedbanej”.
2. Duże zmiany w strukturze organizacyjnej mogą być bardzo trudnym przedsięwzięciem dla firmy. Przebudowa jest pracochłonna, kosztowna, idzie z oporami osób niechętnych zmianom, trwa długo. Po zmianach wszyscy są zmęczeni, czasem też niepewni przyszłości. To oznacza, że organizacja jest bardziej wrażliwa na kryzysy czy agresywne działania konkurentów (jak organizm świeżo po leczeniu antybiotykami).
3. Każda duża zmian powoduje obniżenie wydajności. Zmiana struktury jest o tyle niewralgiczna, że dotyka swoim zakresem te obszary, od których wydajność całej organizacji bezpośrednio zależy. Decyzyjność, przepływ informacji, odpowiedzialność i hierarchia to są właśnie te obszary. Oczywiście problem ten występuje wtedy, gdy zmieniamy i dostosowujemy strukturę, a nie gdy budujemy ją od podstaw.
4. Kiedy poświęcamy wiele czasu strukturze organizacyjnej, możemy przekroczyć granicę, w której przestaje ona być narzędziem służącym realizacji strategii a staje się celem sama w sobie. W efekcie zbyt wiele czasu zaczynamy poświęcać jej doskonaleniu zatracając z oczu podstawowy cel funkcjonowania organizacji.

## **Minimalizacja kosztów stałych na rzecz zmiennych.**

Dla lepszego zrozumienia tego filaru określimy na początku, co będziemy rozumieć przez koszty stałe, a co przez koszty zmienne. Nasza klasyfikacja będzie nieco uproszczona w stosunku do zasad rachunkowości ale w jasny sposób odda istotę problemu.

Koszty stałe przedsiębiorca musi ponieść bez względu na wielkość swojej produkcji – jeśli nawet produkcja (i sprzedaż) wynosi „0” to i tak muszą być one ponoszone (np. koszty czynszów zajmowanych pomieszczeń, koszty płacy stałych pracowników).

Koszty zmienne są związane bezpośrednio z produkcją czy sprzedażą. Poziom tych kosztów jest powiązany bezpośrednio z wielkością produkcji lub sprzedaży. Gdy firma nie wytwarza ani nie sprzedaje towaru, ich poziom wynosi zero (surowiec do produkcji, prowizja dla dealerów handlowych itp.).

Istota tego filaru polega na takim by minimalizować udział kosztów stałych na rzecz zwiększania udziału kosztów zmiennych.

Korzyść z takiego postępowania jest najlepiej widoczna, gdy pojawia się kryzys i nagle zacznie zmniejszają się przychody. Jeśli firma działa głównie w oparciu o koszty zmienne, to one też się zmniejszają, a pozostałe niewielkie koszty stałe jest dużo łatwiej pokryć. Takie przedsiębiorstwo może przeczekać okres kryzysu w lekkim „uśpieniu”, a gdy znów zacznie się hossa, będzie gotowe do wzrostu bez bagażu narosłych długów.

To fundament szczególnie ważny na rynkach niestabilnych, o niepewnych przychodach. Także tam, gdzie widoczna jest duża sezonowość sprzedaży. Szczególnie kluczowy jest w mniejszych firmach, które nie mają takich nadwyżek finansowych, by przez wiele miesięcy finansować bieżące straty.

### ***Przykład firmy, która stosuje ten filar – w czym wyraża się ten filar: w jakich elementach strategii, w jakich działaniach.***

*Dobrym przykładem strategii niskich kosztów stałych jest założona przez kilku młodych ludzi mała firma StagParty (w tłumaczeniu: wieczór kawalerski). To nietypowe biuro podróży. Zajmuje się tylko jednym bardzo wąskim fragmentem turystycznego rynku: organizowaniem Brytyjczykom wieczorów kawalerskich i panińskich oraz rozrywkowych imprez weekendowych w Polsce. Co prawda usługa jest nietypowa, ale przez to na rynku nie ma dużej konkurencji. To pozwala obniżyć koszty marketingu niemal do zera: strona internetowa, rekomendacje i poczta pantoflowa. A klientów nie trzeba specjalnie namawiać. Młody Anglik może wsiąść w samolot i po godzinie lotu spędzić weekend w nieznanym mu kraju, bawiąc się w modnych klubach np. Krakowa. Ma zapewniony dobry hotel, taksówki, bilety. Wszystko za cenę dużo niższą niż ta, którą zapłaciłby za podobny imprezowy weekend w Londynie. Wielu, skuszonych niską ceną i innym niż zwykle miejscem imprezy, chętnie się decyduje na weekend z paczką przyjaciół.*

*StagParty praktycznie nie ma kosztów stałych. Zajmuje się jedynie organizacją imprezy: rezerwacjami, koordynacją i logistyką. Dopiero gdy klient przyjedzie, pojawia się koszt, np. rachunek za hotel. Ale wtedy można go pokryć z zaliczki, która wpłaci turysta. Dzięki temu, niezależnie czy chętnych jest 100 czy 1000, koszty stałe nie są wyższe od przychodów.*

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

1. Koszty są proporcjonalne do przychodów – zwykle ich nie przekraczają.
2. Możliwość bardzo elastycznego reagowania – wręcz automatycznego – na niekorzystne zmiany popytu na nasze produkty i usługi. Daje to możliwości zmniejszania poziomu ponoszonych kosztów w momentach kryzysu.
3. Łatwość w przetrwaniu w sytuacji sezonowego obniżenia popytu wynikająca m.in. z możliwości czasowego „wyłączenia” tych procesów, które są zbędne w danym momencie.
4. Obniżone tzw. „bariery wyjścia” czyli koszty związane z zaprzestaniem działalności na danym rynku, jeśli taka sytuacja miałaby miejsce. To obniżenie wynika z faktu, że jeśli nastawiamy się na koszty zmienne to bardzo często korzystamy z wynajmu składników majątku oraz outsourcingu, z których rezygnacja kosztuje nas stosunkowo niewiele.

### **Możliwe konsekwencje zignorowania tego filaru**

1. Koszty stałe są nieelastyczne i trudne do restrukturyzacji w sytuacjach pogorszenia się koniunktury i spadku przychodów.
2. Barak zdolności do znaczącego obniżania kosztów w momencie sezonowej obniżki przychodów.
3. Bardzo często obniżona płynności finansowa wynikająca z konieczności pokrywania kosztów stałych nawet w okresach dekonunktury. To generuje potrzebę finansowania się zewnątrz (np. kredyt), co powoduje dalszy wzrost kosztów - tym razem finansowych (odsetki).
4. Brak możliwości szybkiego przebranżowienia – wysokie poziom kosztów stałych świadczy często o dużym poziomie majątku wytwórczego (huta, kopalnia, hotel).

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

Filar ten ma pewne ograniczenia w stosowaniu – wynikają one ze struktury kapitału i majątku w niektórych branżach. Trudno sobie wyobrazić niektóre branże funkcjonujące w oparciu tylko o koszty zmienne, lub z dużą przewagą takich kosztów. Duży udział kosztów stałych występuje przeważnie w branżach

przemysłowych – przemysł ciężki, metalowy czy wydobywczy ale również w hotelarstwie, branży restauracyjnej, kinowej. Wszędzie tam istnieje konieczność posiadania olbrzymiego zaplecza technicznego, wytwórczego czy technologicznego, którego nie da się tak łatwo „wyłączyć” w zimie. Np. u producenta piwa maszyny muszą istnieć także w słabszym sezonie zimowym. Jednak browary szukają drogi do przechodzenia na koszty zmienne w innych miejscach, np. zatrudniają niewielu stałych etatowych pracowników. Latem, gdy rośnie produkcja i sprzedaż, do prostych czynności produkcyjnych i logistycznych zatrudniają pracowników czasowych.

Stosowanie tego filaru może być szkodliwe tam, gdzie przewagą konkurencyjną firmy jest jej know how. Niebezpieczeństwo to bierze się stąd, że zamienianie kosztów stałych na zmienne wiąże się często z korzystaniem z outsourcingu i podwykonawstwa. W takiej sytuacji wraz z podzlecaniem części produkcji, dochodziłoby do przekazywania istotnych, strategicznych informacji technologicznych, handlowych lub innych. To oczywiście niesie za sobą ryzyko „wyhodowania” sobie konkurencji. W takiej sytuacji opłacalne staje się zadbanie o własne zaplecze wytwórcze i rozwijanie biznesu własnymi siłami, nawet fundując sobie niekorzystną strukturę kosztów. Przykładem takiego postępowania mogą być firmy najbardziej renomowane doradcze czy szkoleniowe.

## ***Główne etapy tworzenia tego filaru***

Budowanie tego filaru może przebiegać dwutorowo:

1. Wyszukiwanie i analizowanie procesów, które możliwe są do zlecenia podwykonawcom.  
W tej płaszczyźnie możliwości są bardzo duże. Outsoursować można prawie wszystko: IT (informatyka i telekomunikacja), logistykę, obsługę prawną i księgową, ochronę sprzętanie. Popularne jest nawet podzlecenie zatrudnienia pracowników agencji pracy czasowej.
2. Wyszukiwanie i analizowanie kategorii kosztów, które można przekształcić z kosztów stałych na koszty zmienne uzależnione od wielkości produkcji.
  - Najprostszy przykładem mogą być wynagrodzenia pracowników produkcyjnych. „Tradycyjne” podejście zakłada stałe wynagrodzenie i ewentualnie dodatek premii uzależniony od wielu czynników. Można jednak odwrócić te relacje i ustawić je w ten sposób, że wynagrodzenie podstawowe jest niewielkie, natomiast duże są składniki ruchome płacy, w tym istotny element uzależniony od wielkości produkcji, sprzedaży itp. Oczywiście powyższy przykład jest pewnym uproszczeniem. Zagadnienie motywacji kształtowania wynagrodzeń jest wielokrotnie bardziej złożone
  - „Just In Time” – czyli dostawy na czas, bezpośrednio na linię produkcyjną, wtedy koszty magazynowanie przestają być czynnikiem stałym. Ich ekwiwalent znajduje się oczywiście w wyższym koszcie obsługi systemu logistycznego, ale staje się czynnikiem zmiennym.

- Wynajem pomieszczeń zamiast ich posiadania na własność. Gdy będziemy musieli zmniejszyć możliwości produkcyjne, szybko to możemy zrobić obniżając koszty stałe.
- Leasing środków produkcji, np. maszyn.

Kluczowym elementem w stosowaniu tego filaru jest analiza ekonomiczna. Zamiana kosztów zmiennych na stałe daje ewidentne korzyści z punktu widzenia elastyczności działania firmy. Z drugiej strony, często powoduje podniesienie globalnego poziomu kosztów w okresie tzw. wysokiego sezonu produkcji czy sprzedaży. Dlatego działania w tym filarze wymagają szczegółowej analizy i ostrożnego podejmowania decyzji. Gdy działamy na rynku stabilnym, bezpiecznym, nieobarczonym sezonowością, często nie warto dążyć do przekształcania wszystkich kosztów na zmienne. Gdy jednak rynek jest ryzykowny lub sezonowy, warto zamieniać stałe na zmienne, nawet jeśli po tej zamianie łączne koszty okażą się nieco wyższe. Wszak bezpieczeństwo, elastyczność i wysoka płynność finansowa też mają swoją wartość.

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

1. Skoro możemy w każdej chwili zrezygnować z danego rodzaju kosztów, to podmiot generujący ten koszt (podwykonawca, pracownik, wynajmujący nam pomieszczenia ...) może w każdej chwili zrezygnować z świadczenia nam swoich usług. Działa to ja miecz obosieczny. Oczywiście kwestie takie regulują umowy o współpracy, jednak zawsze założyć musimy w nich równość stron, stąd im większą elastyczność sobie zostawimy, tym większą swobodę zostawimy naszym partnerom.
2. Outsourcing usług powoduje, że z naszego przedsiębiorstwa wydostają się zewnątrz często istotne dane. Charakter tych danych może być związany z technologią wytwarzania, informacją techniczną, tajemnicą handlową, organizacją przedsiębiorstwa lub inny rodzajem wiedzy mającym wartość gospodarczą. Nietrudno sobie wyobrazić, jak niebezpieczne dla naszego biznesu może być dostanie się takiej informacji w niepowołane ręce naszej konkurencji. Zatem ryzyko utraty przewag konkurencyjnych bazujących na którymś z wymienionych obszarów wiedzy jest istotne. Oczywiście znów wchodzi w grę zabezpieczenie prawne, jednak ich skuteczność może być ograniczona, gdy w grę wchodzi naprawdę ostra walka konkurencyjna. Pewnego rodzaju zabezpieczeniem, może tutaj być takie podzielenie na fragmenty przekazywanych na zewnątrz zasobów informacyjnych, aby ich ewentualne poskładanie w jedną całość przez konkurencję było utrudnione.
3. Pewne ryzyko związane jest z zmianami w systemach wynagrodzeń. Jeżeli znaczna część wynagrodzenia jest elementem zmiennym, generalnie sprzyja to wzrostowi motywacji – ale wyjątkiem jest okres dekoniunktury lub słabego sezonu roku. W tym okresie pracownicy po prostu nie zarabiają – i to nie ze swojej winy. Tracą więc motywację. Trzeba umieć to przewidzieć i uporać się z tym.

4. Jeżeli firma działająca w oparciu o koszty zmienne zmniejszyła swoje moce produkcji na czas kryzysu (np. zrezygnowała z leasingu maszyn), to przygotowanie się do ponownego wejścia w okres koniunktury zajmie nam więcej czasu (nie wystarczy tylko ponownie włączyć maszyn – od nowa trzeba je wynająć). Może się więc zdarzyć, że nastąpi dynamiczny wzrost zapotrzebowania na rynku, a nasze przedsiębiorstwo właśnie pozbyło się znacznej części możliwości wytwórczych – zostaliśmy z „podciętymi skrzydłami” i oddajemy pole konkurencji.

Zaznaczymy jednak, że jest to ryzyko stosunkowo niewielkie.

Prawdopodobieństwo nagłej poprawy koniunktury jest niskie – zwykle po kryzysie hossy następuje stopniowo i da się ją przewidzieć. Mimo to, firma musi wiedzieć, jak długo zajmuje jej uruchomienie od nowa produkcji czy wyszkolenie nowych pracowników.



## Inwestycje oparte na racjonalnej analizie

Stosowanie tego filaru to próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, na jakim poziomie inwestować w przedsiębiorstwie. Niestety nie ma uniwersalnej odpowiedzi. Jednak są uniwersalne zasady. Ich stosowanie ma pozwolić na utrzymanie równowagi pomiędzy posiadaniem odpowiedniego potencjału do prowadzenia biznesu, a nieprzeinwestowaniem i utratą płynności finansowej.

Główną zasadą jest inwestowanie w sposób racjonalny. Jest to oczywiście ogólnik, jednak z niego wiele wynika. Racjonalnie, to znaczy, w to co jest dla biznesu niezbędne i od czego wprost zależy przychód tego biznesu lub obniżenie jego kosztów. Nie wolno też porywać się na zbyt wiele inwestycji w tym samym czasie. Łatwiej jest prowadzić tylko wybraną część kluczowych inwestycji, a gdy te zaczną na siebie zarabiać, rozpoczynać następne. Wiele firm ma zapędy, aby rozpocząć biznes i od razu wyposażać się w najlepsze sprzęty, nowoczesne i eleganckie biuro, drogie samochody, najnowsze technologie. Tylko, że często są to elementy, które nie generują w sposób bezpośredni przychodu (a jedynie poprawiają nieco wizerunek firmy i samopoczucie właścicieli). Takie wydatki stają się uzasadnione tylko, jeśli służą bezpośrednio tworzeniu wartości dla klientów firmy.

Zasady te dotyczą nie tylko wyposażenia materialnego firmy, dotyczą również zasobów ludzkich. Obrazem skrajnego przeinwestowania w tym zakresie jest firma, w której pracują sami najlepsi eksperci, kadra z najlepszym możliwym wykształceniem i doświadczeniem. Dla firmy oznacza to bardzo duże wydatki związane z wynagrodzeniami. Poza tym nie wszyscy eksperci w tej firmie znajdują dla siebie odpowiednie poziom wyzwania. W konsekwencji poszukują sobie nowego miejsca, gdzie będą mogli się realizować, a firma poniesie koszty ponownego procesu rekrutacyjnego.

### ***Przykład firmy, która stosuje ten filar – w czym wyraża się ten filar: w jakich elementach strategii, w jakich działaniach.***

*W roku 1999 sześciu młodych absolwentów założyło, za własne oszczędności, portal Pracuj.pl. Dziś jest to duża, zyskowna firma z siecią oddziałów w Polsce i za granicą. Ale kilka lat temu nie przetrwałyby, gdyby nie żelazna dyscyplina inwestycyjna w okresie bessy internetowej. W roku 2001 pękła tzw. „internetowa bańka mydlana”, a inwestorzy przestali wykładać dowolnie wysokie pieniądze na e-biznes. Wiele firm, nawet o potężnym kapitale, zbankrutowało z przeinwestowania.*

*Pracuj.pl istnieje, bo – w odróżnieniu od tych firm – spółka nie kupiła drogiego biura, ale rozpoczęła biznes w wynajętym prywatnym domu daleko od centrum Warszawy. Nikt nie kupował wówczas samochodów służbowych, najdroższych mebli i sprzętu komputerowego. Nawet technologia nie była kupowana z Zachodu, lecz zlecono jej stworzenie tańszemu, polskiemu informatykowi. „Lepiej mieć słabszy system, ale istnieć, niż kupić megatechnologię i miesiąc później zbankrutować” – uważali właściciele.*

*Stworzenie każdego nowego produktu czy zatrudnienie dodatkowych ludzi poprzedzała wielodniowa analiza opłacalności. Inwestycje realizowano stopniowo – nie wszystkie naraz, lecz jedną kluczową w danym okresie. Dopiero, gdy poprzednia*

*zaczęła na siebie zarabiać, zarząd zdecydował się na kolejną. To pozwoliło uniknąć sytuacji, jaką miało wiele spółek internetowych: kilka wielkich projektów na raz, każdy bardzo dobry, lecz żadnego nie można dokończyć z braku gotówki. A ponieważ żaden nie jest dokończony, nie zarabia na firmę – co prowadzi do bankructwa.*

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

1. Zmniejszenie ryzyka bankructwa wynikającego z przeinwestowania, a tym samym utraty płynności finansowej. Jest to niewątpliwie największa wartość tego filaru.
2. Każda decyzja inwestycyjna jest podejmowana po jej dogłębnej analizie. Inwestycje będą przynosiły najlepszy z możliwych zwrot, a co może ważniejsze, będą ukierunkowane na realizację celów strategicznych firmy.
3. Realizowanie na raz mniejszej ilości inwestycji daje szansę na lepsze nimi zarządzanie. Możemy skupić swoją uwagę na najważniejszych działaniach.
4. Racjonalny poziom kosztów wynikających z realizowanych inwestycji powoduje, że firma może oferować produkt po niższej cenie, albo generować wyższą marżę. Jest też lepiej przygotowana na agresywną wojnę cenową ze strony konkurencji.
5. Kapitał nie jest zamrożony w niepotrzebnych inwestycjach, może być więc przeznaczony na to co faktycznie jest potrzebne (np. zakup surowca).
6. Inwestować racjonalnie należy także w ludzi. Jeżeli struktura zasobów ludzkich będzie kształtowana wg zasad tego filara, to firma będzie posiadała zarówno wysoko opłacanych ekspertów, jak i pracowników o mniejszym doświadczeniu. Dzięki temu zaoszczędzi na kosztach wynagrodzeń, a jednocześnie tym mniej wykwalifikowanym otworzy drogę do motywującego awansu wewnętrznego.

### **Możliwe konsekwencje zignorowania tego filaru**

1. Inwestowanie tylko w oparciu o „wycucie” a nie kalkulację może doprowadzić do utraty płynności finansowej. A ta jest najczęstszą przyczyną bankructwa.
2. Prowadzenie zbyt wielu inwestycji powoduje, że nasz nadzór nad nimi może być mniej skuteczny. To oczywiście nie musi być regułą, ale istnieje takie niebezpieczeństwo. Gorszy nadzór to mniejsza skuteczność, większe prawdopodobieństwo nieprawidłowości w przebiegu i realizacji, możliwość przekroczenia harmonogramu i budżetu.
3. Przeinwestowanie może doprowadzić do sytuacji, w której będziemy posiadali nadmierny majątek. Istota tego problemu polega na tym, że nasz majątek nie będzie wykorzystany w optymalnym stopniu. A co nie pracuje i

nie zarabia na sobie, tak naprawdę przynosi straty – jak pieniądź trzymany w skarpecie.

4. Inwestowanie na szeroką skalę może doprowadzić do obniżenia kryteriów kwalifikowania do realizacji zadań inwestycyjnych. Taka sytuacja sprzyja podejmowaniu inwestycji o niższym progu rentowności czy dłuższym okresie zwrotu.
5. Przeinwestowanie w kapitał ludzki to oczywiście wyższe koszty wynagrodzeń. Drugim ryzykiem jest niebezpieczeństwo odejścia do konkurencji wysoko wykwalifikowanych pracowników, którzy nie znajdują wyzwań dla siebie w firmie, gdzie pracuje zbyt wielu ekspertów.

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

1. Kiedy szerokie inwestycje są wpisane w naszą strategię i są drogą do jej realizacji. Taki plan musi jednak zakładać odpowiednie źródła finansowania dla planowanych działań.
2. Gdy każda z realizowanych przez nas inwestycji jest od razu wyraźne odczuwalna po stronie przychodowej, ponieważ znacząco wpływa na rentowność, udziały w tynku, pozyskanie nowych klientów czy rynków. W tym przypadku również nasza zdolność finansowa musi pozwalać na ich planowane prowadzenie.
3. Jeśli warunki konkurencji na rynku, na którym funkcjonujemy lub na który chcemy wejść, wymagają od nas podjęcia wielu inwestycji. Gdy tylko w ten sposób wyprzedzimy konkurencję lub nie damy się przez nią zdystansować.
4. Filar ten zakłada przemyślane (skalkulowane) inwestowanie, a nie jego brak. Problemem może się okazać zbyt rygorystyczne stosowanie tego filaru i zbyt mocne oszczędzanie na inwestycjach. To doprowadza do ograniczenia naszego potencjału i popadnięcie w stagnację.
5. Pewnym nietypowym wyjątkiem jest wyznaczenie w firmie „budżetu na eksperymenty”. W dużych korporacjach opierających swoje strategie o innowacje (np. Google i 3M) pewna część budżetu jest przeznaczona na śmiałość, a nawet ryzykowne eksperymenty dotyczące nowych produktów. Oczywiście w ramach tego budżetu nie zawsze możliwe jest racjonalne skalkulowanie, który produkt odniesie sukces, a który nie. Potrzebna jest pewna doza ryzyka czy zawierzenie intuicji. Niektórzy menedżerowie firmy Google mawiają „najpierw wymyślmy produkt, który pokochają miliony internautów, a dopiero potem pomyślimy, jak na nim zarabiać”.

### ***Główne etapy tworzenia tego filaru***

1. Pierwszy krok to przygotowanie procedury doboru inwestycji (a najlepiej szeroko rozumianego ponoszenia wydatków).

2. Określić zakres długoterminowego planu inwestycyjnego. Ten powinien przekładać się na plany krótkoterminowe np. roczne.
3. Należy przygotować kryteria oceny działań inwestycyjnych wg których będą podejmowane decyzje czy dane zamierzenie inwestycyjne będzie realizowane czy też nie.
4. Osoby podejmujące decyzje wydatkowe i inwestycyjne powinny przejść szkolenie z zakresu „finanse dla niefinansistów”. To pozwoli im zrozumieć, czym jest stopa zwrotu z inwestycji, jakie kryteria powinny decydować o wydawaniu pieniędzy, jak inwestycje wpływają na bieżącą płynność i wyniki firmy.
5. W firmie należy wprowadzić zasadę, że wydatek musi mieć uzasadnienie w analizie ekonomicznej. Należy obliczyć, jakie koszty poniesiemy, oraz jakie i kiedy zyski to przyniesie. Zyski te powinny być przekładalne na liczby. Inne podejście to porównanie dwóch metod osiągnięcia tego samego celu – obliczenie, która z nich jest tańsza. Np. przed zdecydowaniem, czy reklamujemy produkt w prasie czy Internecie, należy obliczyć, który kanał dotarcia do 1000 przedstawicieli naszej grupy docelowej jest tańszy. Decyzja powinna być oparta o porównanie liczb, a nie intuicyjne poczucie „ten nośnik reklamowy bardziej do mnie przemawia”.

Wyjątkiem od takiego podejścia są wspomniane powyżej budżety na eksperymenty nad nowymi produktami.

6. Wyeliminowanie u pracowników myślenia wg zasady „nasza konkurencja ma eleganckie biura to my też musimy”. Jeżeli z badań wynika, że eleganckie biura nie są kryterium według którego klienci kupują nasz produkt, to wydawanie na nie pieniędzy jest głupotą. Niektóre banki wręcz reklamują się „nie mamy marmurowych oddziałów więc możemy zaoferować tańsze kredyty”, co przysparza im sporo klientów.
7. Nauczenie pracowników odróżniania inwestycji „niezbędnych” od „przydatnych i wygodnych”. Firma powinna w czasach kryzysu skupiać się tylko na tych pierwszych. Niezbędne inwestycje to te, bez których przedsiębiorstwo nie może realizować celów strategicznych (np. może to być otwarcie sieci oddziałów handlowych, jeśli strategia zakłada ekspansję regionalną). Przydatne to te, które poprawiają funkcjonowanie firmy, ale można bez nich żyć (np. samochody służbowe dla menedżerów). Jeżeli mamy ograniczone zasoby, należy inwestować tylko w rzeczy niezbędne.

Trudność we wprowadzeniu tej zasady wynika z wygody. Trudno jest przekonać np. menedżerów, że mogą żyć bez samochodu służbowego, asystentki i nowoczesnego laptopa. Zapewne słusznie zauważą, że bez tych atrybutów ich efektywność spadnie. Ale w czasie kryzysu, gdy firma ma wybór „zmniejszyć efektywność” lub „stracić płynność” - wiadomo, co jest mniejszym złem.

8. Nauczenie menedżerów priorytetyzowania inwestycji. Skoro kluczowe jest, by nie kupować wszystkiego na raz (stracimy płynność i zrobimy to byle jak), to menedżerowie muszą umieć ustalić priorytety: co najpierw, co potem.

9. Nauczenie menedżerów, że realizowanie wszystkich dobrych pomysłów to bardzo zły pomysł. Może wdrożenie w firmie ISO to dobry pomysł, nowa kampania reklamowa to dobry pomysł, nowy katalog produktowy to dobry pomysł, otwarcie kolejnego oddziału, udział w konferencji, uruchomienie nowego produktu... Same dobre pomysły. Zrealizowanie ich wszystkich w jednym roku – to zapewne zły pomysł.
10. Każde plany długookresowe i ustalone kryteria powinny podlegać okresowym przeglądom pod kontem ich aktualności, ze względu na zmieniające się otoczenie i własną strategię.
11. Przed każdą inwestycją należy zadać sobie pytanie (bez względu na ocenę według wybranych kryteriów): co ta inwestycja da naszym klientom, ile nas będzie kosztować, ile przysporzy nam przychodu i w jakim czasie się zwróci.

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

1. Pierwsza pułapka związana z tym filarem to zbyt rygorystyczne jego wprowadzanie. Doprowadzenie do sytuacji, gdy nie będziemy prowadzili inwestycji i obniżymy nasz potencjał i zdolność do skutecznego działania, bo nie będziemy inwestować w nowoczesne technologie czy majątek.
2. Zbyt wolny proces inwestycji i odtworzenia majątku może doprowadzić do tego, że staniemy w obliczu braku możliwości prowadzenia biznesu np. po wystąpieniu awarii. Przyczyną mogą być zbyt niskie nakłady na odtworzenie majątku lub niezabezpieczenie się w kluczowych obszarach biznesu na wypadek np. awarii.
3. Wszystkie te obszary, które stanowią o naszej przewadze konkurencyjnej, powinny być pod szczególnym nadzorem w ramach budowy tego filaru. Jeśli inwestowanie w majątek, technologie bądź ludzi stanowi bezpośrednie przełożenie na naszą pozycję na rynku, musimy się zastanowić, czy do tych obszarów nie wprowadzić bardziej liberalnych reguł lub wyłączyć spod zasad wynikających z tego filara.
4. Jeśli źle ustawimy proporcje inwestowania w wysoko wykwalifikowaną kadrę i stanie się ona w firmie „rzadkim zasobem”, możemy doprowadzić do tego, że to eksperci zaczną swojemu pracodawcy dyktować warunki. To doprowadzi do roszczeń.

## **Część III**

### **Wdrażanie skutecznej strategii**

## **Część III**

### **Wdrażanie nowej strategii**

## **Współautorami tej części są:**

### **Jolanta Uran-Gędek**

Trener i konsultant. Specjalizuje się we wdrażaniu systemów ocen okresowych, modeli kompetencyjnych, oraz zmian organizacyjnych. Zarządza dużymi projektami szkoleniowymi i doradczymi. Wcześniej pracowała w firmach produkcyjnych, w projektach związanych z restrukturyzacją firm, tworzeniem struktur holdingowych i rozwojem sprzedaży. Prywatnie miłośnik pielęgnacji roślin ogrodowych.

### **dr inż. Olaf Flak**

Absolwent Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach oraz Wydziału Automatyki, Elektroniki i Informatyki Politechniki Śląskiej. Specjalizuje się w badaniach i szkoleniach na temat konkurencyjności przedsiębiorstw oraz technik i narzędzi menedżerskich. Doświadczenie zawodowe zdobywał w Ford Motor Company w Kolonii oraz ING Bank Śląski. Współtworzył zawartość merytoryczną portalu rekrutacyjnego pracuj.pl. Obecnie adiunkt w Katedrze Systemów i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach oraz trener biznesu.



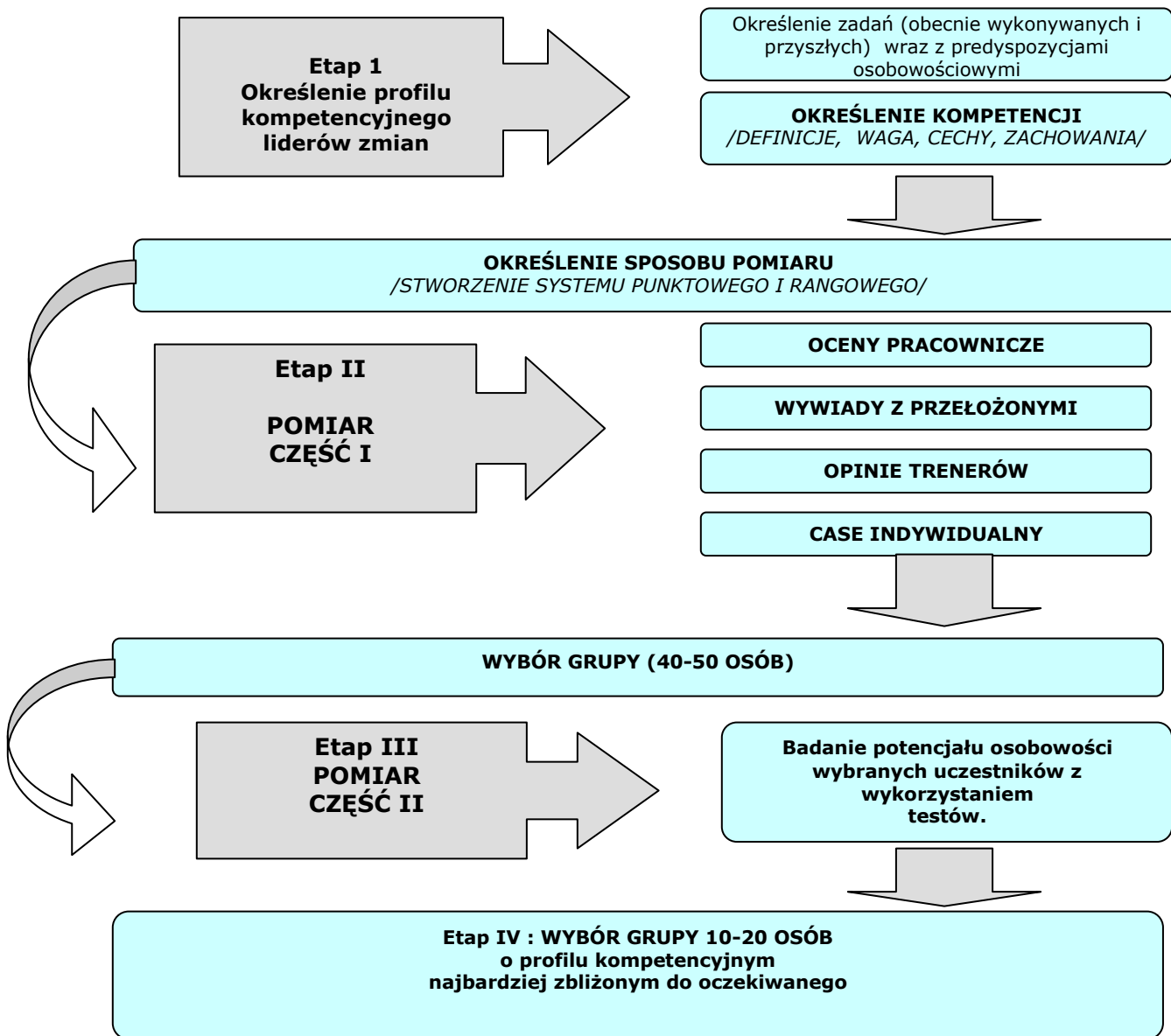
## **Budowanie zespołu osób wdrażających nową strategię**

Jak zbudować zespół, który razem ze mną przeprowadzi konieczną restrukturyzację i wdroży nową strategię? Takie pytanie postawił nam w Training Partners prezes dużej firmy produkcyjnej. „Potrzebuję wybitnej drużyny, która przeprowadzi korporację przez trudne czasy” – dodał.

Projekt zapowiadał się imponująco: reorganizacja działów, zmiana profilu produkcji, dywersyfikacja produktowa. Zmiana strategii była niezbędna – to dla wszystkich było oczywiste. Chodziło o to, by przeprowadzić je skutecznie, szybko i z dużym zaangażowaniem załogi.

Jedno było pewne: rekrutacja zewnętrznych konsultantów ds. zmiany nie wchodzi w grę. Szukamy ludzi z wnętrza organizacji. Kluczowa dla tego projektu była ich wiedza o firmie, a zwłaszcza znajomość specyficznych procesów produkcyjnych. Branża, w której działali, wymagała też sporej wiedzy o rynku i konkurencji. Poza tym, potrzebowaliśmy ludzi zdolnych nie tylko „pociągnąć” zmiany ale i - co było jeszcze ważniejsze - pociągnąć za sobą załogę. Powinni się więc wywodzić z tej załogi, inaczej zostaną potraktowani jak „spadochroniarze”.

Szukaliśmy dwudziestu osób, które są głęboko przekonane o konieczności zmian, mają wizję przyszłości i wiedzą co należy zreorganizować, a także posiadają odpowiedni potencjał (kwalifikacje i osobowość). By wyłonić taką grupę, przeprowadziliśmy projekt, którego etapy przedstawia poniższy schemat.



**Schemat 1: Etapy i działania w projekcie**

## **Etap I : Określenie profilu lidera**

Kluczowym zadaniem w pierwszym etapie projektu było stworzenie wzorcowego profilu „lidera zmiany”, dopasowanego do specyfiki firmy. Podczas kolejnych spotkań dokładnie analizowaliśmy charakter zadań, które czekały na potencjalnymi liderów. Analizując poszczególne zadania i cele, przypisywaliśmy do nich elementy

niezbędne do utworzenia profilu, takie jak wymagana wiedza, doświadczenie i cechy osobowości.

Efektom końcowym tego etapu było utworzenie listy kompetencji, które określały wymagania stawiane kandydatom na członków zespołu. Oto one:

1. **PODEJMOWANIE DECYZJI I ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW.** Logiczna i racjonalna analiza zaistniałej sytuacji z uwzględnieniem identyfikacji problemu, poszukiwaniem dostępnych informacji, generowaniem pomysłów oraz wykazywanie zdolności do zdecydowanego dokonywania wyborów spośród możliwych.
2. **PROAKTYWNOŚĆ (INNOWACYJNOŚĆ, INICJATYWA, KREATYWNOŚĆ, ELASTYCZNOŚĆ, POSZUKIWANIE NOWOŚCI, POSZUKIWANIE ZMIAN).** Otwartość na nowe doświadczenia i unikanie rutyny, poprawianie efektywności pracy poprzez zmiany, innowacje i proaktywność. Traktowanie zmian bez lęków i obaw, a raczej traktowanie ich jako wyzwanie.
3. **ZORIENTOWANIE NA REZULTAT.** Nastawienie na realizację ustalonych celów i angażowanie się w ciągłe osiągnięcie wysokich wyników.
4. **MYŚLENIE STRATEGICZNE.** Ciągłe analizowanie swojego rynku, przewidywanie zmian i strategii konkurencji, dostrzeganie przyszłych potrzeb i możliwości, myślenie w kategorii kosztów i zysków.
5. **UMIĘJĘTNOŚCI KOMUNIKACYJNE I NEGOCJACYJNE.** Wykorzystywanie odpowiednich technik komunikacji i wywierania wpływu umożliwiających efektywne porozumiewanie się z podwładnymi, zarządem, związkami zawodowymi oraz aktualnymi i potencjalnymi klientami zewnętrznymi.
6. **KOMPETENCJE LIDERA ZESPOŁU.** Inspirowanie i motywowanie pracowników do skutecznego działania, umiejętność przekonania ich do swoich pomysłów, nowych rozwiązań. Umiejętność nakierowania działań innych osób na osiągnięcie celów.

Oczywiście każda z tych kompetencji zawierała szczegółowy opis pożądanych zachowań, postaw i przykładów działań, aby w późniejszych etapach ułatwić ich identyfikację i ocenę. Pokażmy to na przykładzie pierwszej z nich (podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów).

Przejawy zachowań:

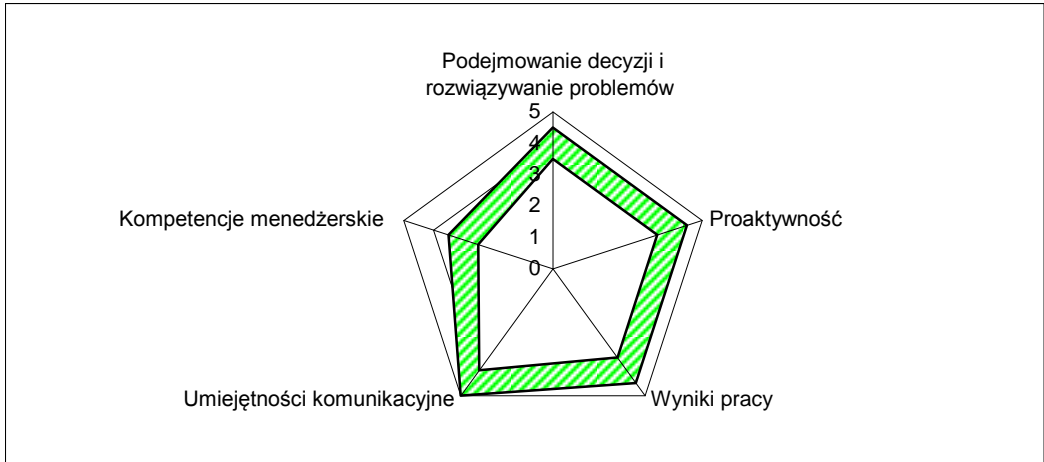
- opracowuje realistyczne plany, ustala konkretne i realistyczne cele i priorytety
- jest skłonny do podejmowania odważnych, nowatorskich decyzji
- analizuje wiele rozwiązań problemów
- ocenia efekty, szacuje korzyści i koszty podejmowanych decyzji
- dokonuje systematycznych i złożonych analiz przyczynowo - skutkowych, rozkładając zadania na czynniki pierwsze i poszukując najlepszych rozwiązań.

- myśli perspektywicznie o następnych działaniach, przewidując możliwe trudności w realizacji zadań
- dokonuje hierarchizacji problemów i dobrze identyfikuje priorytety
- generuje złożone rozwiązania i dokonuje dokładnej oceny wartości każdego z nich odnosząc się do wcześniej zidentyfikowanych priorytetów
- chętnie i zdecydowanie podejmuje decyzje
- skutecznie argumentuje własne decyzje opierając się na przesłankach racjonalnych i logicznych
- w sposób zdecydowany wyraża swoje opinie i poglądy, nie obawia się formułowania niezależnych sądów, ale rozważa także argumenty innych
- w sytuacjach tego wymagających sprawnie i zdecydowanie broni własnego stanowiska
- podejmuje właściwe decyzje w sytuacjach trudnych i wymagających szybkiego reagowania
- intensywnie poszukuje informacji potrzebnych do podjęcia decyzji
- posiada umiejętność przewidywania przyszłych konsekwencji podejmowanych decyzji
- potrafi podjąć szybkie decyzje gdy istnieje taka potrzeba,.

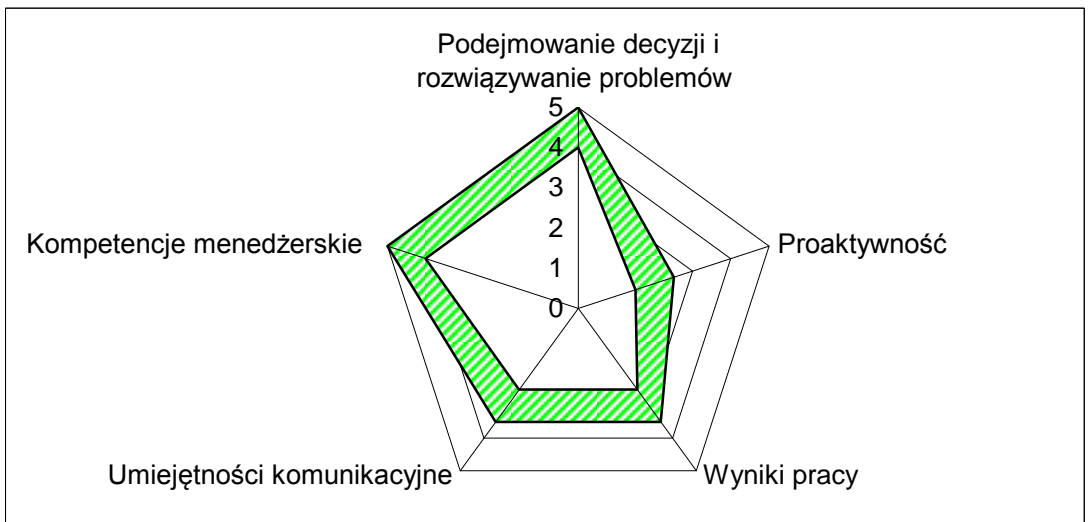
Kolejnym krokiem było wprowadzenie pięciostopniowej skali oceny poszczególnych kompetencji. Wykorzystaliśmy skalę znaną już w firmie - stosowaną w systemie ocen pracowniczych. Spełniała ona nasze oczekiwania, a fakt że była znana uczestnikom badania, był dodatkową korzyścią.

Po określeniu pełnej listy kompetencji pojawił się jeden ważny i nowy wniosek. Nie da się stworzyć jednego uniwersalnego profilu, adekwatnego dla całej organizacji. Konieczne stało się wyznaczenie dwóch: lidera handlowego i lidera produkcji.

Poniższe wykresy prezentują różnice pomiędzy nimi.



**Schemat 2: Profil lidera handlowego**



**Schemat 3: Profil lidera produkcji**

W obu profilach jest wiele cech wspólnych: nastawienie na cel, asertywność, odporność na sytuacje stresowe, zdolność podejmowania szybkich decyzji i umiejętność motywowania zespołu.

U lidera produkcji szczególnie ważne będą także: obowiązkowość i sumienność, nastawienie na jakość, oraz naturalny autorytet w zespole podwładnych.

Lider handlowy musi natomiast być dobrym negocjatorem i świetnie radzić sobie z ludźmi w każdym, nawet niesformalizowanych warunkach pracy. Dodatkowo jako pożądane zostały określone cechy związane ze zmiennością otoczenia (np. otwartość na doświadczenia).

## **Etap II: ocena kandydatów**

Gdy „wzorce” idealnych kandydatów były gotowe, przystąpiliśmy do poszukiwania osób spełniających wyznaczone kryteria. Pierwszym krokiem było sięgnięcie do informacji, które już posiadaliśmy – danych wpisanych do arkuszy oceny okresowej.

Rzecz jasna nie analizowaliśmy wszystkich danych z arkusza. Wybraliśmy tylko te wymiary, które były wspólne dla wszystkich kandydatów (umożliwiały porównanie) i adekwatne do przyjętego profilu lidera. Porównywaliśmy oceny, które w arkuszach odnosiły się do następujących pytań:

- Wywiązuje się całkowicie z powierzonych mu zadań
- Jest dokładny, pracuje starannie. Wykonuje pracę zgodnie z normami jakości
- Wykonuje zadania terminowo i bez spóźnień
- Oszczędza materiały używane w pracy
- Chętnie podejmuje się dodatkowych zadań
- Zna techniki, procesy pracy i narzędzia pracy oraz posiada umiejętności wymagane do pracy na danym stanowisku. Potrafi skutecznie je stosować
- Podnosi swoje kompetencje związane z pracą. Szuka i aktywnie wykorzystuje możliwości rozwoju zawodowego
- Samodzielnie podejmuje zadania, wychodzące nawet poza zakres jego podstawowych obowiązków, gdy jest to korzystne dla interesu firmy
- Potrafi dostosować się do zmian
- Udziela informacji w sposób jasny i zrozumiały, uważnie słucha innych, przekazuje informacje bez zniekształceń

Przeprowadziliśmy też serię wywiadów ustrukturyzowanych z bezpośrednimi przełożonymi. Na potrzeby rozmów stworzyliśmy kwestionariusz ankietowy, który składał się z 37 pytań. W skali ocen można było zaznaczyć odpowiedzi:

wcale	czasem	często	bardzo często	zawsze
-------	--------	--------	---------------	--------

Pytania w kwestionariuszu miały formę behawioralną - odnosiły się do zachowań kandydatów. Kilka przykładów:

1. W razie potrzeby potrafi podejmować niepopularne decyzje.
2. Bez większych problemów działa w nowym obszarze, nie posiadając uprzednich doświadczeń.

### 3. Preferuje postępowanie zgodne z procedurami.

Oczywiście prowadziliśmy też bezpośrednią ocenę, podczas osobistych spotkań z kandydatami. W tym celu przygotowaliśmy dwa studia przypadku (sprzedażowy i produkcyjny), opisujące problemy związane z sytuacją firmy (spadek sprzedaży jednego z produktów, obniżenie jakości na jednej z linii produkcyjnych). Oba wymagały przeprowadzenia złożonej analizy przyczynowo – skutkowej i wyboru najlepszego rozwiązania.

Obserwacje kandydatów prowadziliśmy z wykorzystaniem specjalnego arkusza ocen. Odnosił się on do trzech zmiennych: umiejętności analizy problemu, oceny sytuacji z perspektywy różnych działów firmy oraz zdolności proponowania racjonalnych rozwiązań. Następnie, z użyciem programu statystycznego SPSS (205 kandydatów i trzy zmienne do oceny!) stworzyliśmy ranking 50 osób o najwyższych wynikach.

W ostatnim etapie badania poprosiliśmy uczestników o wypełnienie testu NEO-PI-R. Pozwala on na szczegółową i wnikliwą analizę osobowości.

1. **NEUROTYCZNOŚĆ** – przystosowanie i zrównoważenie emocjonalne (lub jego brak), podatność na negatywne emocje (np. strach, zmieszanie, niezadowolenie, gniew) oraz wrażliwość na stres.
2. **EKSTRAWERTYCZNOŚĆ** – jakość i ilość interakcji społecznych oraz poziom aktywności społecznej.
3. **OTWARTOŚĆ NA DOŚWIADCZENIA** - poszukiwanie i pozytywne wartościowanie doświadczeń życiowych, tolerancja na nowości i ciekawość poznawcza.
4. **UGODOWOŚĆ** – pozytywne / negatywne nastawienie do innych ludzi, interpersonalna orientacja przejawiająca się w altruizmie versus antagonizmie.
5. **SUMIENNOŚĆ** – stopień zorganizowania, wytrwałości i motywacji jednostki w działaniach zorientowanych na cel.

Końcowym etapem selekcji było opracowanie indywidualnego raportu dla każdego kandydata. Wnioski uporządkowane były wg według poszczególnych 5 głównych wymiarów (każdy zawiera jeszcze 6 podskal), które były w badaniach oceniane. Prezes firmy otrzymał też raport końcowy. Zawierał on ranking osób, uporządkowany według stopnia spełnienia oczekiwanych kryteriów.

Do zespołu zadaniowego powołano 20 osób o najwyższych kompetencjach, zgodnych z wypracowanymi profilami lidera handlowego i lidera produkcji. Zarząd kierował się naszym raportem, ale oczywiście ostateczny wybór mógł być inny niż nasze sugestie. Ranking opracowany przez zewnętrzną firmę doradczą nigdy nie jest gotową decyzją, a jedynie narzędziem ułatwiającym jej podjęcie.

Opisany powyżej proces dobierania ludzi do zespołu trwał cztery miesiące. Badaniem było objętych niemal 100% kadry kierowniczej - 205 osób, wytypowanych przez dział personalny. Nie wzięto pod uwagę pod uwagę kierowników, którzy w niedługim czasie odejdą na emeryturę, oraz kilku osób, które jednoznacznie nie

sprawdzały się na stanowisku kierowniczym i planowano wobec nich zwolnienia lub przesunięcia.

Oczywiście sam wybór liderów to nie koniec działań. Teraz należało zrobić trzy kolejne kroki. Pierwszy: przekształcić tą chwilowo luźną grupę w zgrany i efektywnie działający zespół. Drugi: wyłonić podgrupy odpowiedzialne za poszczególne fragmenty realizowanej restrukturyzacji. I trzeci: poinformować o celu jego działania resztę załogi, która miała przecież z liderami współpracować.

Dopiero wtedy można będzie przystąpić do rzeczywistego opracowania i wdrożenia nowej strategii.

## **Integracja zespołu**

Firmie zależało, by liderzy poczuli się prawdziwym zespołem. Dlatego pierwszy krok to wyjazd integracyjny, którego program skupiał się na realizacji poniższych celów:

1. Podkreślenie, że wszyscy członkowie zespołu mają grać „do jednej bramki”. Rzecz jasna wywodzą się z różnych wydziałów. Nie mogą jednak traktować swojego udziału w projektowaniu restrukturyzacji jako szansy na „ugranie czegoś dla swojego departamentu”. Nie są tu reprezentantami interesów swoich wydziałów, ale zarządu i właścicieli firmy. Nie pora więc na rywalizację i partykularyzm.
2. Udział w zespole to nie szansa na popisy solowe, ale grę drużynową. Nie ma znaczenia, kto wymyślił dany pomysł – jeśli jest dobry, realizujemy go wszyscy.
3. Nawet jeżeli dwudziestoosobowy zespół na co dzień będzie pracować w podgrupach roboczych, ich członkowie muszą bardziej identyfikować się z całym zespołem niż podgrupami. Grupa zajmująca się „restrukturyzacją zatrudnienia” nie może planować działań, które utrudnią życie grupie analizującej rynek i sprzedaż. Obie mają się spotykać i koordynować wysiłki.
4. Nawet jeżeli zespół składa się z samych liderów (tacy przecież zostali wybrani), do codziennej pracy musi wybrać wśród siebie „szefa spośród szefów”. Całym zespołem i poszczególnymi podgrupami musi ktoś kierować – trzeba więc wybrać kierowników. Wyjazd miał pokazać, co się dzieje w zespole, gdy liderów jest zbyt wielu. Trenerzy mieli uświadomić grupie, że jeżeli ktoś ma zdolności przywódcze a w danej chwili nie zostanie szefem, nie jest to jego porażka. Nie powinien też odreagowywać swoich ambicji, sabotując pracę zespołu.

Wyjazd, który przygotowaliśmy, to scenariusz złożony z zajęć outdoor. Uznaliśmy, że mądrze skomponowane zadania plenerowe będą także formą nagrody i zastrzyku motywacyjnego dla uczestników. Nie chcieliśmy jednak, by grupa jedynie bawiła się w „quady, paintball i jeepy” – naszym zdaniem nieprzemysłane zabawy do niczego nie prowadzą. Dlatego zaprojektowaliśmy serię inscenizowanych „górskich akcji ratowniczych”, w których uczestnicy mają wspólnie zrealizować cel: uratować ранego wiszącego na skale, odnaleźć zaginionych w jaskini, kierować przez radiotelefon akcją poszukiwawczą na rozległym terenie itp. Wszystkie zadania



wymagają jasnego podziału ról, dobrego planowania, sprawnej komunikacji i koordynacji mniejszych podgrup.

Tego typu zajęcia prowadzi zawsze specyficzna grupa trenerów: to instruktorzy wspinaczki lub byli ratownicy górscy, którzy jednak na co dzień pracują jako menedżerowie albo trenerzy zarządzania. Dlatego analizy i dyskusje prowadzone po poszczególnych zadaniach nie odnoszą się do spraw technicznych (jak trzymałeś linę, jak budowałeś nosze). Omawiamy za to dogłębnie rolę lidera w każdej z gier: jak koordynował zadania, jak udrażniał komunikację w czasie akcji, jak dostosowywał się do zmiennych warunków itp.

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

Celem wyjazdu była nie tylko integracja, ale też przedstawienie zespołowi zadań, które przed nim stoją:

1. Wykonanie oceny portfela produktów (ponad dwieście pozycji), z utworzeniem listy tych, które nie generują zysku na poziomie min. 15 %,
2. Wzrost o min. 8 % sprzedaży produktów w porównaniu z rokiem ubiegłym, ten poziom gwarantowałyby rentowność produkcji przy wzroście cen za energię.
3. Skrócenie czasu dostaw wyrobów o min. 5%, aby dorównać konkurencji.
4. Wstrzymanie przyjęć do pracy w zakładzie, analiza zatrudnienia i optymalizacja działań w tym zakresie,
5. Zmniejszenie ilości reklamacji o 10 %, z analizą gdzie są największe możliwości poprawy jakości sprzedawanych wyrobów.
6. W oparciu o dokonane analizy wyodrębnienie centrów zysków (wydziały), co miało być punktem wyjścia do późniejszego zintensyfikowania działań sprzedażowych w kluczowych kategoriach produktowych.
7. U uruchomienie dodatkowego kanału dystrybucji obejmującego hurtowników i duży detal.

Oczywiście żadnym z tych zagadnień nie będzie zajmować się cały dwudziestoosobowy zespół. Oczywistym krokiem jest podział na mniejsze grupy zadaniowe, odpowiedzialne za poszczególne zagadnienia. Kryterium doboru ludzi do podgrup: ich wiedza i doświadczenie w danej problematyce. Dlatego część osób – tych najbardziej doświadczonych - będzie pracować w kilku zadaniach, w charakterze ekspertów merytorycznych.

Ważnym elementem wpływającym na skład zespołu był też warunek, aby przynajmniej jedna osoba była spoza grona specjalistów i znawców tematu, zapewniając w ten sposób świeżość spojrzenia na zagadnienie.

Ostatni punkt wyjazdu: określić zasady współpracy, częstość spotkań, uprawnienia kierowników projektów, zasady zapewniające efektywną komunikację.

### **Kampania informacyjna adresowana do załogi**

Dla powodzenia całego przedsięwzięcia ważne było pozyskanie akceptacji załogi. Należało przygotować informację o planowanych zmianach, oraz o utworzeniu zespołu. Otwarta i pełna komunikacja jest ważna szczególnie w procesach restrukturyzacyjnych. Im lepiej ludzie rozumieją, co się dzieje i dlaczego takie a nie inne działania są prowadzone, tym mniej niepewności i obaw.

Kampanię informacyjną prowadziło biuro zarządu. Dzięki temu, przekazywanym informacjom i działaniom nadać można było odpowiednio wysoki priorytet.

Odbiorcy kampanii to cała załoga - 2000 zatrudnionych w różnych wydziałach. Przy tak dużym projekcie konieczne było wykorzystanie istniejących już kanałów komunikacji: gazetki zakładowej i wewnętrznej sieci internetowej (intranet).

Wszystkie informacje, które były przekazywane, zastały przygotowane według tego samego schematu:

1. Wyjaśnienie celu i uzasadnienie konieczności zmian – językiem zrozumiałym na każdym stanowisku pracy, odwołującym się do potrzeb i korzyści dla firmy i dla samych pracowników.
2. Nakreślenie obrazu oczekiwanych rezultatów - czytelnie określona wizja efektów jest jednym z najskuteczniejszych czynników motywacyjnych.
3. Opis wstępnego planu zmian (szczegółowy jeszcze nie istniał na tym etapie). Tu umieszczono też informację o ewentualnych przemieszczeniach wewnątrz przedsiębiorstwa, bez konieczności zwolnień grupowych.
4. Zachęta do współuczestnictwa i przedstawienie, co konkretnie mogą zrobić wszyscy chętni do udziału w projekcie.

W tego typu firmie, gdzie ogromna część załogi to kadra produkcyjna rozproszona na dużym terenie, szczególnie istotne są cykliczne spotkania. Dedykowane są głównie brygadzystom, mistrzom oraz kierownikom produkcji. To te grupy zawodowe mają najmniejszy dostęp do gazetki i intranetu. Z drugiej strony doświadczenie uczy, że to z działów produkcyjnych spodziewamy się zwykle największego oporu wobec zmian. Spotkania pozwalają uprzedzać plotki, rozwiewać wątpliwości już na starcie.

Dopiero po przeprowadzeniu kampanii informacyjnej rozpocząć się może właściwy projekt restrukturyzacyjny: analiza organizacji, przygotowanie nowej strategii, wdrożenie zmian.

## Angażowanie w zmianę strategii całej załogi firmy

Zmiana strategii nie jest trudna, jeśli będziemy przestrzegać 10 prostych zasad - dowodzą John Jones, DeAnne Aguirre i Matthew Calderone z firmy doradczej Booz Allen Hamilton. Zasady te zaprezentowali na łamach magazynu "Strategy+business".

*Ich opowieść o dobrych czasach dla zarządów rozpoczyna się od słów: Dawno, dawno temu menedżerowie w dużych i średnich przedsiębiorstwach mieli przed sobą prosty cel. Ich zadanie polegało na utrzymaniu stabilności firmy przez dłuższy czas. Akcjonariusze nie oczekiwali niczego innego, jak stopniowego wzrostu swoich dochodów, a zadaniem kierownictwa firmy było im to zapewnić. Działając na w miarę stabilnym i przewidywalnym rynku, menedżerowie bez trudu radzili sobie z osiąganiem celów, nieco tylko modyfikując z roku na rok strategię swoich korporacji. Ceny pozostawały na tym samym poziomie, ludzie pracowali długie lata w jednym przedsiębiorstwie – z dzisiejszej perspektywy było naprawdę wspaniale.*

Obecnie jedyną stałą rzeczą w biznesie jest zmiana. Uwaga zarządów i wyższych rangą menedżerów skierowana jest, więc na zjawisko, którego wcześniej unikali jak ognia: na wprowadzanie zmian. Także zmian strategii.

Jeszcze nikt na świecie nie wymyślił niezawodnej metody zmiany strategii w firmie. Konsultanci Booz Allen Hamilton zaproponowali jednak 10 przykazań, które powinny być przestrzegane, by zaangażować pracowników do wspólnego wdrażania nowości w ich miejscu pracy. A bez tego zaangażowania, każda zmiana pozostanie na papierze – pracownicy ją zignorują, albo wręcz stawią aktywny opór.

### Po pierwsze, zmiany wprowadzają ludzie

I bez nich żaden menedżer firmy nie zreorganizuje. Uczestniczą oni w procesie wprowadzania zmian – dostają inne zakresy obowiązków, praca na początku wydaje się im trudniejsza, wymagane są nowe umiejętności i specjalistyczna wiedza. To powoduje, że szeregowi pracownicy są najczęściej przeciwni reformom proponowanym przez zarząd.

Nie sposób poradzić sobie z tym udając straż pożarną, która gasi konflikty między ludźmi i uspokaja, że nie zostaną nagle zwolnieni. O wiele bardziej skuteczne jest zadbanie o to, aby zmiany wprowadzać planowo i – co ważne – od najwyższego szczebla w firmie. Badacze z Harvard Business School podkreślają, że kiedy konieczna jest reorganizacja firmy, trzeba zacząć od rzeczy ogólnych, czyli misji, dziedziny działalności, najważniejszych klientów, strategii na najbliższe lata. Dopiero w dalszej kolejności należy przebudować strukturę organizacyjną, zwolnić pracowników albo zmieniać sposoby wykonywania pracy. Na każdym etapie podwładni muszą widzieć, że zmiany mają sens i że nie odbędą się bez ich zaangażowania.

### Po drugie, zacznij od zarządu

Liderzy mający wizję zmian w przedsiębiorstwie, często popełniają przy ich wprowadzaniu kilka podstawowych błędów. Nakazują pracownikom pracować bardziej efektywnie, zmuszają ich do podnoszenia kwalifikacji, zmieniają zakresy obowiązków. Ale jednocześnie tak wprowadzają zmiany, by nie dotknęły one zarządu. Tymczasem, jeśli ludzie nie widzą szczerego zaangażowania po stronie kierownictwa, większość wysiłków idzie na marne.

Od dawna wiadomo, że praca w zespole jest bardziej efektywna, niż zajęcie samotnika. Zespołowi musi przewodniczyć jednak lider, który jest świadomy swojej roli we wprowadzaniu zmian. To on, a w dużym przedsiębiorstwie zarząd firmy, jest brany za wzór w postępowaniu. Jeśli deklaracje kierownictwa rozmiągają się z rzeczywistością, firma pozostaje w fazie wiecznej reorganizacji. A wieczna reorganizacja na globalnym rynku to prosta droga do zamknięcia interesu.

### **Po trzecie, zaangażuj sprzątaczkę**

Z pozoru pomysł może wydawać się dziwny – co o strategii mają do powiedzenia portierzy, sprzątaczkę, pracownicy recepcji albo serwisanci? Jednak, to właśnie te grupy zawodowe mają wiele informacji „z pierwszej ręki”. Np. recepcjonistki wysłuchują skarg klientów, a sprzątaczkę słyszą często to, co pracownicy baliby się powiedzieć wprost prezesowi. Ich opinie często są przesadzone albo nieprawdziwe. Ale równie często jest w nich wiele ważnych sygnałów, które do zarządu jeszcze nie dotarły.

Brak zaangażowania wszystkich szczebli w hierarchii firmy najczęściej kładzie na łopatkę wprowadzanie w niej poważanych zmian. W praktyce, w pierwszej fazie reorganizacji determinację wykazuje albo tylko zarząd dekretnując nowe metody pracy, albo pracownicy, przekonani, że zmiany będą dla nich korzystne. Aby jednak reorganizacja przebiegała sprawnie, wszystkie zainteresowane strony muszą ze sobą współpracować.

### **Po czwarte, zbuduj mapę zmian**

W szkołach często uczą, że człowiek podejmuje decyzje racjonalnie. Jednak w przypadku wprowadzania zmian górę biorą emocje, przyzwyczajenia i lęk przed nieznanym. To kierownik działu albo lider zespołu może rozwiązać wątpliwości pracowników. Kroki, które powinien podjąć, są często bardzo proste. Po pierwsze, zaprezentować swoim podwładnym korzyści z sytuacji w firmie po wprowadzeniu zmian. Po drugie, przekonać ich, że wspólnie uda się osiągnąć cel. I w końcu nakreślić jasny i zrozumiały plan działań, którym pracownicy będą posługiwać się jak mapą w podróży z punktu A do B.

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

Nie tylko własnej, ale – co równie ważne – swoich podwładnych. Pasywna postawa pracowników, albo opór wobec nowych rozwiązań, powoduje, że stworzona mapa zmian pozostaje na papierze. Jeśli nie ma możliwości zapłaty za dodatkową pracę lub godziny nadliczbowe, trzeba pomyśleć o bonusach pozamaterialnych: np. możliwości awansu lub podnoszenia kwalifikacji.

## **Po szóste, podziel się wiedzą**

Wszyscy zdają sobie sprawę, jak ważny w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa jest poprawny obieg informacji. Wielu menedżerów jednak zaniedbuje ten aspekt wprowadzania zmian, uważając, że pracownicy sami domyślą się celu reorganizacji albo sami wymyślą sposoby na jej przeprowadzenie. Kanały komunikacji w zmieniającej się firmie powinna być zaprojektowane jeszcze przed ogłoszeniem wprowadzania zmian. Główną tubą informacyjną jest zarząd, a potem kierownicy na niższych szczeblach. Plotka nie może stać się obowiązującą prawdą.

## **Po siódme, oceń kulturę organizacyjną**

Na sposób postępowania podczas wprowadzania zmian wpływa obowiązująca w firmie kultura organizacyjna. Często słyszy się od pracowników, że utożsamiają się ze swoją firmą, co oznacza, że zasymilowali się z panującą tam kulturą i realizują założoną misję firmy. W takiej sytuacji zmiana jest często czymś normalnym i łatwym do zaakceptowania. Inaczej jest, gdy pracownicy nie identyfikują się ze swoim pracodawcą. Jednak w obu przypadkach menedżerowie powinni być świadomi, jakie są wartości cenione przez pracowników, zwracając w miejscu pracy i wytyczone wcześniej cele dla poszczególnych działów.

## **Po ósme, wprowadzaj zmiany stopniowo**

Inaczej nie tylko zmniejszy się efektywność pracy, ale w niekontrolowany sposób zacznie się zmieniać kultura organizacyjna. A to, zwłaszcza w małych i średnich przedsiębiorstwach, ma duże znaczenie. Wprowadzając zmiany należy raczej odwoływać się do tradycji, dobrych zwyczajów w firmie i zaufania pracowników do pracodawcy. Takie działania zminimalizują wstrząs po wprowadzeniu zmian i dają poczucie bezpieczeństwa zatrudnionym.

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

Nie było jeszcze przedsiębiorstwa, w którym wprowadzanie zmian nie obyło się bez niespodzianek. Mogą one wynikać ze złego rozeznania w sytuacji firmy, braku planowania wprowadzania zmian albo braku czasu na ciągłe informowanie pracowników o celach reorganizacji. Badacze z Harvard Business School podkreślają, że przed wprowadzaniem zmian warto zaprojektować sposób zbierania i analizowania danych mówiących o postępie prac. Nie chodzi tylko o dane wyrażone w liczbach, ale również opinie i uwagi pracowników.

## **Po dziesiąte, traktuj pracowników indywidualnie**

Reorganizacja firmy to nie tylko biznesowe wyzwanie. To także osobiste doświadczenia każdego z pracowników oraz pokonanie przez nich oporów wobec nowej sytuacji. Ludzie spędzają w pracy więcej niż jedną trzecią swojego życia, a zmiany organizacyjne czasem przewracają ich świat do góry nogami. Na każdym

kroku wprowadzania zmian menedżer powinien pomagać im zrozumieć sens reorganizacji i pomagać w adaptacji do nowych warunków.

## Trudności we wdrażaniu strategii

Efekty błędnych strategii biznesowych bardzo łatwo zauważyć. Ale nawet błyskotliwe plany rozwoju firmy zawodzą. Dlaczego zatem z pozoru dobre strategie nie udają się w praktyce? Odpowiedź specjalistów z Wharton Business School jest prosta: porażce winny jest sposób wdrażania strategii.

Zdaniem profesora Lawrence G. Hrebiniak'a, pracownika Wharton Business School, menedżerowie wiedzą doskonale jak planować i podejmować decyzje. Ale jednocześnie mają niewielką wiedzę, jak plany wprowadzać w życie. W swojej książce „Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change” dowodzi, że nawet słuchacze prestiżowych studiów MBA znają dużo teoretycznych podstaw, ale często życie zawodowe stawia przed nimi wyzwania, o jakich nie uczył w szkołach.

Kiedy Hewlett-Packard połączył się z firmą Compaq, wydał wojnę korporacji Dell na rynku komputerów osobistych – pisze profesor Hrebiniak. Cel wydawał się słuszny – pokonać Della. Ale środki? Strategię konkurowania zmieniano kilkakrotnie: raz miała to być strategia niskich cen, następnie wyśmienitej obsługi klienta, a potem nowych kanałów dystrybucji. Rezultatem takich zmian było odejście Carly Fiorina, Prezes zarządu Hewlett-Packard. Cel nadal nie został osiągnięty, bo metodę dochodzenia do niego zmieniano jak rękawiczki.

Zdaniem Richarda Steele, partnera w firmie doradczej Marakon Associates and the Economist Intelligence Unit, wdrażanie strategii polega w dużej mierze na dobrej koordynacji działań, co w rezultacie oznacza dostarczanie właściwego produktu we właściwym miejscu i do tego właściwym klientom. Jednak im większe przedsiębiorstwo, tym trudniej jest koordynować działania poszczególnych komórek organizacyjnych. Schody zaczynają się także wtedy, gdy firma zaczyna działać w różnych częściach świata.

Koordynacja działań firmy szwankuje wówczas, gdy są problemy z komunikacją wewnątrz korporacji – tłumaczy profesor Hrebiniak. – Pracowałem przez kilku laty dla jednego z dużych koncernów, w którym wdrażano nową strategię. W rozmowach z zarządem wszystko wyglądało w porządku, ale gdy w miesiąc po przyjęciu dokumentu spotkałem się z szeregowymi pracownikami, żaden z nich nie słyszał o jakichkolwiek zmianach w jego firmie.

Wdrażanie strategii napotyka problemy również z tego powodu, że poszczególni pracownicy są jej przeciwni. Richard Steele podaje za przykład firmę, gdzie zarząd zamierzał wprowadzić wysoką standaryzację produktu, ale specjaliści marketingu w odległych o setki kilometrów filiach sprzeciwili się temu. Każdy chciał dostosować produkt do swoich nabywców. Ta sytuacja to dowód na to, że strategia – jej cele, założenia, kierunek rozwoju przedsiębiorstwa – może mieć sens dla naczelnego kierownictwa firmy, ale w lokalnych biurach czy poszczególnych departamentach wszystko może brzmieć mało przekonująco.

Kolejną przeszkodą we wdrażaniu strategii może być kultura organizacyjna przedsiębiorstwa lub kultura narodowa kraju, w którym działa korporacja. Kultura organizacyjna jest jak góra lodowa, którą widać tylko w niewielkiej części, a reszta pływa pod oceanem. Dlatego nawet wielkim i doświadczonym graczom na rynku

zdarzają się w tym zakresie potknięcia. Przykładem jest Wal-Mart. Kiedy pierwszy raz koncern zdecydował się sprzedawać w Brazylii, próbował przenieść amerykańskie zwyczaje współpracy z dostawcami. Ci ostatni w Stanach Zjednoczonych ponoszą stosunkowo duże ryzyko we współpracy z sieciami sprzedaży, ale godzą się na to. Brazylijscy dostawcy odmówili takiej współpracy i wielki Wal-Mart musiał pogodzić się z innym systemem dostaw.

Największy jednak problem we wdrażaniu strategii firma ma wtedy, gdy pracownicy nie są zainteresowani zmianami. Traktują wówczas strategię jak coś nierealnego, zapisanego jedynie w korporacyjnych archiwach. Jeśli do tego dojdzie mała dyscyplina w mierzeniu efektów wdrażania strategii, całość można wyrzucić do kosza. Badania dowodzą, że jedynie 15% przedsiębiorstw monitoruje efekty, jakie daje nowa strategia. Do tego większość z nich robi to tylko przez rok, a potem... o strategii zapomina.

Aby poprawić zamianę strategii biznesowych w praktykę gospodarczą, można wybrać jedną z trzech dróg rozwiązania tego problemu.

Pierwsza to postawienie na ludzi. Zwolennicy tej teorii przekonują, że wystarczy zatrudnić odpowiednich pracowników, a wszystkie sprawy zostaną pozytywnie rozwiązane. Odpowiednich pracowników można albo zatrudnić z zewnątrz albo wyszkolić. Oba sposoby są równie dobre. Pierwszy sprawdzi się w odległej geograficznie filii przedsiębiorstwa, gdzie łatwiej zatrudnić i dobrze zapłacić miejscowym specjalistom. Drugi sposób powinien mieć miejsce w centrali przedsiębiorstwa. Do inwestowania w swój personel przekonuje W. James McNerney, prezes zarządu 3M. Uważa on, że wystarczy jedynie w 15% usprawnić pracę – przez lepszą organizację, szerszą wiedzę, motywowanie, utożsamianie się z firmą – każdego pracownika, by firma z powodzeniem wdrażała nawet najbardziej skomplikowaną strategię biznesową.

Drugie podejście mówi, że zamiast na odpowiednich ludzi można postawić na usprawnianie procesów, jakie zachodzą w firmie. Zwolennicy tej drogi do wdrażania strategii z sukcesem argumentują, że sami pracownicy nie wystarczą. Większość dużych przedsiębiorstw, a tym bardziej międzynarodowych korporacji zatrudnia odpowiednich pracowników, regularnie ich szkoli i wynagradza. Są więc mniej więcej na tym samym etapie. Punktem ciężkości w staraniach menedżerów powinny stać się procesy, a więc wszystko, co pracownicy wykonują podczas swojej pracy.

Trzecia droga do wdrożenia strategii w praktyce to połączenie zarówno dbałości o odpowiednich pracowników, jak i efektywności procesów w przedsiębiorstwie. Przykłady takich firm jak Cisco czy General Electric dowodzą, że ludzie i procesy mogą być dwiema stronami tej samej monety. Wdrażanie strategii wydaje się być syzyfową pracą, ale gdy pamiętać się o zatrudnianiu i szkoleniu pracowników oraz ulepszeniu procesów, może to być naprawdę efektywne.

Badacze z Wharton Business School opublikowali w magazynie Wharton Knowledge raport o nazwie "Reasons, why good strategies fail". Dowodzą w nim, że przyczyną nieskutecznego wdrożenia strategii może tkwić w jednym z czterech obszarów:

## **System zarządzania**



System zarządzania powinien obejmować jak najwięcej obszarów przedsiębiorstwa, tak, aby strategia mogła być wdrażana przez wszystkich pracowników. System zarządzania może zawierać „kamienie milowe” we wprowadzaniu planów wynikających ze strategii. Tak, ażeby menedżerowie mogli stale śledzić postęp prac wdrożeniowych.

## **Ocena okresowa**

Zwykle w biznesie używa się bardzo ogólnych miar efektywności firmy, takich jak wielkość sprzedaży czy udział w rynku. To błąd. Podczas wdrażania strategii trzeba zbudować cały system kryteriów oceny działalności firmy, także aspektów trudno mierzalnych, jak motywacja pracowników. Dopiero interpretacja całego zestawu wskaźników da odpowiedź, czy wszystko jest w porządku.

Najczęściej momentem czasem oceny rezultatów wdrażania nowej strategii jest koniec roku. Jednak pomiar roczny to za mało. Poszczególne procesy, jakie dzieją się w przedsiębiorstwie, powinny mieć różne terminy kontroli – codziennie, co tydzień albo co miesiąc. Byleby tylko dostosować terminy do sytuacji.

## **Planowanie**

Plan większość menedżerów traktuje z góry. Z jednej strony wiedzą, że jest potrzebny, ale wielu brakuje energii, żeby go należycie napisać. Bez planu jednak trudno mówić o posuwaniu się naprzód. Niemożliwa jest również kontrola pracowników.

## **Komunikacja wewnątrz firmy**

Wdrożenie strategii możliwe jest tylko, gdy nie szwankuje komunikacja. Trzeba dbać o jakość zebrań oraz o aktywne informowanie pracowników, co się dzieje w firmie. Wówczas strategię będzie wdrażana przez każdego z nich, a tylko przez zarząd firmy.

## Zmiana strategii – studium przypadku

Jak największy producent maszyn przemysłowych w USA – Caterpillar – z niemrawego dinozaura stał się tygrysem biznesu?

Dziś Caterpillar jest jednym z najefektywniejszych koncernów na świecie. Mimo, że działa w wielu podatnych na cykl gospodarczy branżach gospodarki, co roku generuje zysk, który od 1993 roku wzrósł trzykrotnie. W tym czasie firma otrzymywała wiele prestiżowych nagród, począwszy od wyróżnień za innowacje technologiczne, a skończywszy na certyfikatach poświadczających wysoką jakość obsługi klienta. W 2003 roku Caterpillar był drugą co do wielkości dywidendy firmą w ramach indeksu Dow Jones, a the Financial Times umieściła przedsiębiorstwo na 27 miejscu najbardziej szanowanych korporacji świata. W 2005 roku Forbes uznał Caterpillara za najlepiej zarządzaną firmę w Ameryce.

Pracownicy Caterpillara znają cele swojego pracodawcy i wiedzą jak je osiągać, współdziałając w zespole. Szefowie aktywnie motywują ich do pracy, a jednocześnie kierownictwo posiada autorytet wśród podwładnych. Rezultatem tego jest czołowa pozycja Caterpillara na większości rynków, na których działa.

### Kłopoty Caterpillara

Caterpillar nie zawsze odnosił sukcesy. Firma powstała w latach 30-tych XX wieku i po 50 latach istnienia była olbrzymem na glinianych nogach. Ukształtowany ponad połowę wieku temu styl działania nie przetrwał próby czasu i stopniowo zaczął przeszkadzać w funkcjonowaniu korporacji. Główną przeszkodą był zbyt długi proces decyzyjny. Wszystkie ważne i nieważne sprawy były rozstrzygane w centrali, a rosnąca biurokracja zalewała pracowników papierkową robotą.

Korporacja była zorganizowana, jakby była złożona z kilku pionów, w ramach których główną komórką organizacyjną były Biura Główny, odpowiedzialne za poszczególne dziedziny przedsiębiorstwa, np. projektowanie produktów, produkcję, marketing. Każde Biuro miało swojego dyrektora, który zajmował w hierarchii firmy stanowisko wiceprezesa zarządu. George Scheafer, w latach 1985-1990 prezes zarządu, w rozmowie z Business+Strategy, nazwał ich „królami decyzji”. Zdaniem doradców z Booz Allen Hamilton, którzy analizowali strategię firmy, ten układ miał dwie wady. Po pierwsze, wszystkie decyzje podejmowano na samej górze. Po drugie, biura się nie komunikowały.

Konsekwencje tych wad obrazuje sytuacja opisana w magazynie Business+Strategy. Otóż jednym z głównych problemów w tym czasie były wysokie ceny. Główny konkurent – Komatsu – był dużo tańszy. Handlowcy Caterpillara, by ustalić ceny dla danej oferty, wypełniali stos formularzy a potem czekali na akceptację swoich szefów. Zanim ją uzyskali, mijały tygodnie. A duży kontrakt w tym czasie wygrywał Komatsu.

Ceny to tylko przykład problemów Caterpillara w latach 80-tych. Było wiele innych kłopotów. Decyzje były podejmowane wolno i zwykle przez osoby nieznaące się na rzeczy. Informacja, która docierała do pracowników była niekompletna albo nie na temat. Ci ostatni nie czuli się zmotywowani do pracy, a struktura funkcjonalna powodowała konflikty między Biurami Głównymi. Wszystkie wady w zarządzaniu

firmy były jednak słabo zauważane, bo z zewnątrz sytuacja nie wyglądała najgorzej – firma istniała i nawet sprzedawała całkiem spore ilości produktów.

Jednak sytuacja była gorsza, niż z pozoru wyglądała. Światowa recesja na początku lat 80-tych spowodowała silną ekspansję firm konkurencyjnych. W 1982 Caterpillar zanotował pierwszą od 50 lat stratę. Wówczas zarząd zauważył, że pora na restrukturyzację.

## **Rewolucja jednej nocy**

Prezes firmy poprosił wszystkich członków zarządu o listę ich najbardziej utalentowanych pracowników. Z listy przedstawionych kandydatów wybrał kilku młodych menedżerów i stworzył z nich Zespół Planowania Strategicznego. Zadaniem Zespołu było przemyślenie działalności giganta, zdiagnozowanie sytuacji obecnej i stworzenie listy celów na przyszłość. Członkowie zespołu spotykali się niemal bez przerwy, debatując na każdym zgłaszanym wnioskiem usprawnień. A prezes otwarcie słuchał i nie ganił nawet odważnych i ryzykownych pomysłów.

Ponieważ w zarządzie Caterpillara zdawano sobie sprawę, że wszystkie filary strategii muszą być przebudowane, prezes zdecydował się zacząć od struktury organizacyjnej. Pierwsze plany zakładały stopniową zmianę komórek organizacyjnych i szczebli zarządzania, ale wkrótce członkowie zarządu doszli do wniosku, że pracownicy powinni obudzić się w nowej rzeczywistości od razu, a nie krok po kroku. Nową strukturę zbudowano i wdrożono w ciągu jednej nocy.

Zmiany były rewolucyjne. Po pierwsze zlikwidowano Biura Główny. Doświadczeni pracownicy zostali przesunięci do nowoutworzonych Strategicznych Jednostek Biznesu, które zostały odpowiedzialne za poszczególne dziedziny działalności Caterpillara. Wielu menedżerów średniego szczebla zachowało swoje stanowiska, aby firma wraz ze śmieciami nie zmiotła zgromadzonej wiedzy i doświadczenia personelu.

Nowa struktura organizacyjna dała impuls do przemyślenia zadań i poszczególnych czynności na nowo. W Strategicznych Jednostkach Biznesu obmyślano nowe sposoby ustalania cen, nowe sposoby wytwarzania produktów czy promowania firmy. Zasadą była duża swoboda decyzyjna na niższych szczeblach zarządzania. Każda Strategiczna Jednostka Biznesu była odpowiedzialna za swoją część pracy, ale też ponosiła za nią konsekwencje finansowe. Żadna decyzja na średnim szczeblu zarządzania nie musiała być konsultowana z zarządem. Nastąpiła totalna decentralizacja.

Oprócz dużej swobody decyzji, Strategiczne Jednostki Biznesu zostały hojnie obdarowane odpowiedzialnością za ich efekty. Jednym ze wskaźników była rentowność majątku poszczególnych Jednostek Biznesu. Jeśli Jednostka nie osiągała rentowności w wysokości co najmniej 15%, mogła pożegnać się z inwestycjami, a w dalszej perspektywie zostać zamknięta. Co ważne, ta fundamentalna zmiana w funkcjonowaniu firmy była wprowadzona natychmiast po wdrożeniu nowej struktury organizacyjnej.

Drugą poważną zmianą w funkcjonowaniu firmy była swoboda w zawieraniu kontraktów. Business+Strategy opisuje, jak bardzo menedżerowie byli do tej chwili zależni od centrali firmy. Jeśli np. szef oddziału we Francji zamówił podzespoły do produkowanych maszyn, zamówienie to przesyłano do USA. Tam w centrali było

opracowywane, w drodze konkursu wyłaniano dostawcę, który przygotowywał części. Jeśli części były wadliwe albo niezgodne z dokumentacją, menedżer we Francji musiał znów kontaktować się z centralą Caterpillara i przez jej personel zmienić dostawcę lub reklamować kupione półprodukty. Taka forma współpracy przybierała często formę wzajemnego obwiniania się centrali i oddziału za zaistniałe problemy.

Po reorganizacji szef każdej z fabryk mógł sam zawierać kontrakt z dostawcami. Sam ich poszukiwał i wybierał jego zdaniem najbardziej odpowiednią firmę. Jednocześnie był odpowiedzialny za swoje decyzje i nie mógł zwalić winy na kogoś w centrali korporacji. W ten sposób skończyło się pokazywanie palcem winnego oraz ciągle przestoje spowodowane brakiem adekwatnych do sytuacji działań.

Reorganizacja, a zwłaszcza stworzenie Strategicznych Jednostek Biznesu, spowodowała drastyczną decentralizację decyzji w firmie. Nagle wielu menedżerów średniego szczebla stanęło przed nie lada zadaniem. Dostali w swoje ręce budżety warte miliony dolarów i musieli sobie poradzić z zarządzaniem Strategicznych Jednostek Biznesu, jakby były one ich własnymi firmami. I to bez żadnych wcześniejszych szkoleń. Jednak menedżerowie, obarczeni zarazem odpowiedzialnością jak i motywacją wynikającą z potencjalnych zysków – szybko nauczyli się efektywnie zarządzać.

## **Komunikacja przez ceny transferowe**

W tym samym czasie w Caterpillarze zmieniono obieg informacji i sposoby oceny rezultatów pracy na szeregowych stanowiskach. Najważniejszym celem stał się zysk, a dokładnie jeden wskaźnik: rentowność majątku (ROA). ROA był prosty w użyciu i świetnie spisał się do oceny rezultatów działalności Strategicznych Jednostek Biznesu.

Jednak ROA nie zawsze pasował jako miernik efektywności części ze Strategicznych Jednostek Biznesu. Tylko kilka z nich sprzedawało swoje produkty lub usługi na zewnątrz. Pozostawał do rozwiązania problem, jak mierzyć efektywność pozostałych Jednostek Biznesu? Caterpillar potrzebował oryginalnego narzędzia. W odpowiedzi powstały „ceny transferowe”, które obowiązywały wewnątrz całej firmy. Każda Jednostka Biznesu sprzedawała i kupowała produkty lub usługi od innych komórek organizacyjnych za specjalne punkty rozliczeniowe. W ten sposób Strategiczne Jednostki Biznesu mogły negocjować ze sobą w sprawie dostaw produktów i usług i wybrać albo wewnętrznego partnera albo dostawcę z zewnątrz. To rewolucyjne rozwiązanie przyniosło w krótkim czasie szybki wzrost wydajności pracy. Oczywiście ni obyło się bez działań korygujących i integracyjnych – by nie doprowadzić do niezdrowej rywalizacji.

Wprowadzenie cen transferowych diametralnie zmieniło komunikację w firmie. Nagle okazało się, że nie opłaca się zwlekać z przekazaniem danych czy wniosków dotyczących działalności swoim współpracownikom. Ceny transferowe samym istnieniem pokazywały, które części koncernu funkcjonują lepiej, a które gorzej. Pracownicy nawet z odległych części świata wreszcie zaczęli rozmawiać ze sobą, negocjując kontrakty lub wspólnie przygotowując ofertę dla innych Jednostek Biznesu.

## Motywacja przez dyskusję

Caterpillar wraz ze zmianami organizacyjnymi wprowadził całkiem nowy system motywacyjny. Przed reorganizacją nagrody i premie zależały tylko i wyłącznie od indywidualnej aktywności, a nie od efektu pracy całego zespołu. Po zmianach pracownicy zyskali prawo do premii w wysokości nawet 45% rocznych zarobków uzależnionej od osiągnięcia celu przez Strategiczną Jednostkę Biznesu. Poczucie zależności pensji od pracy zespołowej wzmagało współpracę pomiędzy pracownikami, polepszało komunikację, łagodziło konflikty.

System motywacyjny był tak pomyślany, by szeregowi pracownicy chętnie wywiązywali się ze swoich obowiązków. Jednym ze sposobów podwyższenia indywidualnej efektywności pracy były regularne spotkania wewnątrz małych komórek organizacyjnych i zespołów. Szefowie niższego i średniego szczebla dostali zadanie: sprowokować pracowników do dyskusji. Miały to być rozmowy na tematy zarówno operacyjne, jak i strategiczne, ważne z punktu widzenia firmy. Kierowników nie trzeba było długo namawiać, by dali pracownikom się wygadać. Podwładni czuli się docenieni i bardziej związani ze swoim stanowiskiem pracy. Zmniejszyła się liczba problemów zgłaszanych przełożonemu – nagle można je było rozwiązać na niższym poziomie organizacji.

Ale pozapłacowe motywatory dla pracowników to nie koniec zmian w Caterpillarze. Nowością, być może na skalę Stanów Zjednoczonych, było przyznawanie menedżerom średniego szczebla premii w sytuacji, gdy ich Strategiczna Jednostka Biznesu przyniosła zyski, nawet, jeśli cała firma ponosiła straty. W końcu decentralizacja dawała na tyle dużą swobodę decyzji szefom Jednostek Biznesu, że mogli oni być oceniani niezależnie od funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Nawet w kwestii motywowania pracowników wskaźnik ROA sprawdził się. To on stał głównym czynnikiem przyznawania dodatkowych bonusów poszczególnym menedżerom i ich pracownikom.

Reorganizacja dała znakomite rezultaty. Jeszcze w 1992 roku firma poniosła stratę w wysokości 2,4 miliarda dolarów. Później rok roczny wynik finansowy był już dodatni, by na koniec 2004 roku osiągnąć rekordową wartość 2 miliardów dolarów. I nie był to tylko przypadek. Przychody firmy także rosły w oszałamiającym tempie. W 1992 roku wynosiły 10,2 miliarda dolarów, a po 12 latach osiągnęły poziom ponad 30 miliardów dolarów.

Wszystko to było wynikiem znacznego podwyższenia wydajności pracy na poszczególnych stanowiskach. Sam tylko średni cykl produkcyjny skrócił się o połowę, co przy coraz szybciej zmieniających się potrzebach klientów pozwoliło utrzymać Caterpillarowi rolę lidera na obsługiwanych rynkach. Zmiana strategii i struktury organizacyjnej pozwoliła firmie wyjść z kryzysu i rozwijać się do dziś w szybkim tempie.

*Powyższe studium przypadku opracowano na podstawie:*

*Business+Strategy, 2005, "The Cat That Came Back", Gary L. Neilson, Bruce A. Pasternack*

*"Results: Keep What's Good, Fix What's Wrong, and Unlock Great Performance", 2005, Gary L. Neilson Bruce A. Pasternack,*

