

Spis treści

Słowo od Autora	11
Przedmowa	13
Wstęp	17
Rozdział 1. Nowa Gospodarka – mit czy rzeczywistość?	23
Polska na drodze do społeczeństwa informacyjnego	31
Nic nie dzieje się bez powodu. Wszystko ma korzenie w przeszłości	35
Zmiana koni – zaczyna się ostra jazda w BRE Banku	45
MultiBank był pierwszy	51
Intuicja bierze górę nad rozumem – mBank wchodzi do gry	57
Na tropie przełomowej innowacji	62
Rozdział 2. mBank w 100 dni	81
Stworzyć bank to nie było jakie wyzwanie	82
Nazwa i logo, które zmieniły podejście do marketingu w bankowości	84
Razem czy osobno, czyli wybór strategicznych opcji umiejscowienia nowej firmy	86
Filozofia działania wspiera przełomowy model biznesowy	92

Dyskont bankowy na bazie nowoczesnej technologii	95
Tajemnica skuteczności w zarządzaniu projektami	97
Wejście smoka	104
Rozdział 3. Początek rewolucji	111
Chwyć! Krótka opowieść o tym, jak podwoić rynek w cztery miesiące	111
Nowa tożsamość banku ery informacji: wolność, maksimum korzyści i wygoda	117
Rozdział 4. Sprint na długim dystansie	129
Błyskawiczny start	129
Benchmarking mBanku – metodologia	137
Groźna konkurencja w tej samej kategorii	141
Jedną nogą na giełdzie papierów wartościowych	145
Zdolność do ciągłych innowacji siłą napędową wzrostu	152
mBiznes – mikroprzedsiębiorstwa wybierają Internet	154
Open finance w Supermarkecie Funduszy Inwestycyjnych	161
eMakler zmienia rynek usług maklerskich w Polsce	175
Bancassurance w ramach dyskontu finansowego	182
Bank internetowy w świecie rzeczywistym	194
Outsider na podium	206
Klienci mBanku	215
W ścisłej czołówce banków detalicznych	219
Na koniec dnia liczy się zysk	221
Rozdział 5. Strategia innowacji napędem wzrostu	235
Zmieniaj się albo zgiń	246
Elektroniczna rewolucja w finansach	251
Przełomowe innowacje w finansach	263
Bank internetowy: dyskont finansowy i innowacja przełomowa ..	272
Rozdział 6. Paneuropejski sen	283
Europejski bank nowej generacji – przełomowa innowacja na rynku finansowym	285
Sky is the limit – wyjście z niszy na rynek europejski	295

Rozdział 7. Klient w centrum uwagi	315
Jak zbudować silną markę i lojalność klientów w Internecie	316
PolecamBank	319
Wszystkie drogi prowadzą do Rzymu – www.mBank.pl	322
Edukacja przede wszystkim	334
Społeczność mBanku	336
Internauci dyskutują o mBanku w Sieci	342
Partnerstwo zobowiązuje	356
Rozdział 8. DROGA ważniejsza niż cel	369
Kultura organizacyjna – niewidzialna siła, prawdziwa moc	370
Zróznicowany świat kultury organizacji	373
Budowa organizacji uczącej się	377
Mistyka przywództwa	381
Zadania lidera	384
Przywództwo i zarządzanie	386
Lider – z nadania, urodzenia czy wychowania?	388
Inteligencja lidera	394
Skuteczny lider przyszłości	398
Pracuj ciężko, baw się, zmieniaj świat	400
Wirtualna firma w rzeczywistym świecie	404
Zarządzanie przez wartości – odpowiedź na wyzwania przyszłości	415
DROGA mBanku	423
Podążanie DROGĄ	432
Bibliografia	451

Słowo od Autora

Los sprawił, że przyszło mi żyć i aktywnie uczestniczyć w gruntownej transformacji politycznej, gospodarczej i społecznej kraju, w którym się urodziłem. Wokół mnie wszystko się zmieniło, cały świat stanął otworem, przyszło mi robić rzeczy, o których nie śniłem, przeżyłem przygody, których nie planowałem z braku wystarczającej dozy wyobraźni. Wielokrotnie miałem wrażenie, że to niebywałe szczęście znajdować się we właściwym miejscu, w odpowiednim czasie, mając pomysł na realizację swoich planów zawodowych i marzeń osobistych. Teraz postanowiłem podzielić się z innymi moimi przeżyciami, wiedzą i doświadczeniami płynącymi z sukcesów i porażek, wierząc, że warto, jeżeli inni z tego mogą skorzystać chociażby w najmniejszym stopniu.

Pomimo, że ta książka wymienia jednego autora, w rzeczywistości powstała przy udziale wielu moich przyjaciół i współpracowników. Co więcej, nie powstałaby nigdy, gdyby nie te wszystkie cudowne przeżycia i ważne dokonania, których było nam dane wspólnie doświadczyć i osiągnąć w rezultacie ciężkiej, ale satysfakcjonującej pracy.

Chciałbym podziękować wszystkim, którzy mają bezpośredni udział w powstaniu tej książki, bowiem natychmiast i bez wahania odpowiedzieli na pierwszy sygnał, że warto zachować świadectwo wspólnie przebytej drogi.

Od początku we wszystkim wspomagał mnie Piotr Gawron, przyjaciel i długoletni współpracownik, bez którego trudno by mi było stworzyć mBank i ogarnąć to przedsięwzięcie. Książka o mBanku mogłaby także mieć autora w osobie prof. Roberta Kozielskiego, który jako zewnętrzny długoletni współpracownik jest poniekąd insiderem, a także fanem mBanku, ale w tym projekcie ograniczył swoją rolę do współautorstwa rozdziału 10., w części

poświęconej kulturze organizacyjnej i mistyce przywództwa. Tomek Lipiński, Alina Strycharz, Renata Tadeusiak, Arek Jadczyk i Adam Zbieczuk przyczynili się do powstania zupełnie innego przekazu na temat specyfiki kultury organizacyjnej mBanku oraz znaczenia zarządzania przez wartości. W części biznesowej głos zabrali twórcy przełomowych innowacji modelu biznesowego mBanku: Piotr Gawron, Maciej Witkowski, Marek Piotrowski, Krzysztof Tworus; i to ich przekaz pozwala na wierne odzwierciedlenie przesłanek i sposobu realizacji tych niezwyklej przedsięwzięć. mBank miał także innych liderów, jak na przykład Paweł Kucharki i Wojtek Bolanowski oraz swoich cichych bohaterów jak Tomek Gubała, Krzysztof Pałuszyński, Ryszard Słowiński, Tomasz Kowalczyk, Piotr Stangreciak, Zenon Mazurek, Anetta Przybył-Bryńska, Maja Matyjewicz czy Ewelina Sadowska-Pilc, o których nie sposób nie wspomnieć.

mBank nigdy by nie powstał bez zaangażowania Wojciecha Papieraka, Mariusza Zarzyckiego, Bartosza Brzozowskiego, Ewy Głowackiej, Romana Koneckiego, Anny Znamirowskiej, Joanny Erdman, Zbigniewa Grzelczyka, Krzysztofa Kuźbika i wielu innych, którzy zamiast świętować sukces pierwszego banku wirtualnego w Polsce zajęli się żmudną budową MultiBanku.

Nie mogę pominąć tych, których spotkanie na mojej drodze życia zawodowego, nawet jeśli było przypadkiem, miało wielki wpływ na realizowane przeze mnie projekty biznesowe. Andrzej Szukalski udzielił mi lekcji pokory, że wiedza to nie wszystko, a skutecznych liderów wyróżnia inteligencja emocjonalna. Wojciech Kostrzewa pokazał mi, jak można być jednocześnie szefem i zachować partnerskie relacje, które dają potrzebną niezależność w realizacji ambitnych celów. Krzysztof Szwarz, początkowo z nieufnością odnoszący się do moich pomysłów biznesowych i stylu zarządzania, udowodnił, że pasja i przenikliwość, niezależnie od wieku, stwarza możliwości do zmiany poglądów.

Na koniec chciałbym podziękować wszystkim moim przyjaciołom i współpracownikom, którzy podążali ze mną na DRODZE innowacji we wszystkich instytucjach, gdzie było nam dane realizować ciekawe projekty: w PBG Bank w Łodzi, PKO BP i oczywiście w BRE Banku. Nie sposób wymienić ich wszystkich, ale zawsze wyraźnie czułem bezpośrednie wsparcie i życzliwość większości pracowników tych dużych instytucji.

Sławomir Lachowski

Przedmowa

Moja przygoda z mBankiem zaczęła się na dobre w pewien marcowy dzień ponad dziesięć lat temu. Codzienną pogoń pomiędzy spotkaniami przerwał telefon Sławka Lachowskiego, wówczas Członka Zarządu i szefa projektu detalicznego BRE Banku, który z nutą niecierpliwości zapytał mnie: „Czemu jeszcze nie jesteś w Łodzi, tak jak się umawialiśmy?!?”. Rzeczywiście, kilka tygodni wcześniej na naszym nieformalnym spotkaniu rozmawialiśmy o projekcie stworzenia od podstaw banku internetowego. Prezes Lachowski, w swoim stylu, natychmiast polecił zorganizować spotkanie w formie „burzy mózgów” w Łodzi, z udziałem swojej drużyny. To były jednak czasy, kiedy dostęp do Sieci miało 4 procent Polaków, a godzina połączenia z Internetem kosztowała kilkadziesiąt złotych, dlatego uznałem, że na realizację tak innowacyjnego pomysłu trzeba będzie poczekać.

Wyrzut w głosie Prezesa Lachowskiego sprawił, że w ciągu dwóch godzin znaleźliśmy się wraz z kolegą w Łodzi, gdzie staliśmy się natychmiast częścią małego zespołu, który inicjował projekt. Dziś z perspektywy lat postrzegam moją decyzję o wzięciu udziału w tym wyjątkowym na polskim rynku przedsięwzięciu jako jedną z ważniejszych w życiu. Wywarła ona duży wpływ na moją dalszą karierę, a doświadczenie, jakie dzięki niej zdobyłem, otworzyło przede mną nowe horyzonty. Wiem, że koleżanki i koledzy, uczestniczący w tym projekcie, mają podobne doświadczenia. W ten sposób sta-

łem się świadkiem, i poniekąd współtwórcą, przełomowej innowacji w sektorze bankowym w Polsce, której znaczenie sięga daleko poza granice naszego kraju.

Zbudowanie od podstaw pierwszego w Polsce banku internetowego było dla nas wszystkich niezwykle ambitnym i śmiałym wyzwaniem. Wierzę, że jednym z kluczowych czynników sukcesu tego przedsięwzięcia okazała się zgodność wartości, jakimi kierowała się kadra zarządzająca i pracownicy mBanku, i szerzej BRE Banku, z zasadami, wyznawanymi przez Accenture. Miałem okazję zaobserwować niezwykle spójność kultur organizacyjnych tych dwóch instytucji.

Odpowiedzialne zarządzanie (*stewardship*) wymagało od nas, na tym etapie, przede wszystkim niezwyklej mobilizacji, której źródłem była wiara w siłę polskiej gospodarki, w jej modernizację, wreszcie – w sukces nowej filozofii prowadzenia biznesu oraz siłę innowacyjnego modelu operacyjnego mBanku. Mobilizacja miała kilka aspektów. Intelktualny, związany z realizacją unikalnego w skali europejskiej przedsięwzięcia; emocjonalny, związany z koniecznością zarażania tą pasją nowych uczestników projektu, ale także fizyczny, polegający na codziennej, wytężonej pracy po kilkanaście godzin dziennie.

Kolejnym czynnikiem, który zadecydował o sukcesie mBanku było tempo podejmowanych decyzji. To właśnie decyzyjność – a w konsekwencji szybkość przeprowadzenia projektu, który zakończył się, po niespełna czterech miesiącach intensywnej pracy, pojawieniem się na rynku pierwszego banku wirtualnego – okazała się najlepszym sposobem na dostarczenie unikalnej wartości dla klienta (*client value creation*). Rozstrzygnięcia, które w innych projektach wymagały miesięcznych dyskusji tu były podejmowane w ciągu kilka dni. Te wymagające kilku dni namysłu, podejmowaliśmy w kilka godzin. Osiągnięcie takiego tempa realizacji zadań było możliwe tylko dzięki unikalnym kompetencjom i ogromnemu intelektualnemu skupieniu każdego z członków zespołu.

Wiara w sukces mBanku była stale umiejętnie podsycana przez „Wodza”, jak powszechnie nazywano Prezesa Sławomira Lachowskiego. To dzięki niemu udało się zaangażować w prace nad tym projektem najlepszych ludzi (*best people*). Sławek Lachowski potrafił nie tylko zarazić wszystkich swoją wizją, ale także umiejętnie przełożyć ją na codzienne działanie, na decyzje finansowe i osobowe. Niezwykle ważny okazał się też szacunek dla indywidual-

ności (*respect for individual*). Różnorodność, otwartość na nowe pomysły, gotowość podejmowania trudnych wyzwań, szacunek dla odmiennych poglądów, wreszcie traktowanie innych tak, jak sami chcielibyśmy być traktowani – te wartości, sprawiły, że udało się zbudować unikalny bank internetowy, który wyznaczył nowe kierunki rozwoju bankowości detalicznej w Polsce, a ostatnio także za granicą.

Co ostatecznie przesądziło o tym, że mBank stał się jednym z największych banków internetowych na świecie? Wiara w sukces niecodziennego modelu operacyjnego banku, opartego na założeniu, że instytucja finansowa powinna być partnerem uczestniczącym w całym cyklu życia swoich klientów i zmieniającym się wraz z nimi. Ten pionierski projekt, otwierający zupełnie nowy etap – także w działalności Accenture w Polsce – stał się naszą wizytówką, niezależnie od branży, którą reprezentuje klient, z którym rozmawiamy.

Jarosław Kroc – Accenture

Wstęp

*Ciesz się zmianą
Zasmakuj w przygodzie i delektuj się
Nowym Serem*

Spencer Johnson, „Kto zabrał mój ser?”

Marzeniem każdego z nas jest mieć ciekawą pracę, której efekty przyniosą satysfakcję materialną i emocjonalne zadowolenie, a jednocześnie przyczynią się do tego, że świat staje się lepszy. Zmiana i niepewność stały się stygmatem czasu, w którym żyjemy. Coraz trudniej znaleźć stabilizację i kontrolować bieg wydarzeń. Wydaje się, że nie pozostaje nic innego jak poddać się i płynąć bezwładnie z nurtem licząc, że jakoś to będzie. Ale można także wykorzystywać siłę nurtu, sterować umiejętnie omijając przeszkody, posuwać się do przodu pewnie i szybko, a kiedy trudy drogi nie przesłaniają przyjemności z podróży, na koniec dopłynąć do celu z uśmiechem na ustach.

Kto z nas by nie chciał pracować ciężko, bawić się i zmieniać świat?

Niestety nie wystarczy wykonywać wyczerpującą pracę, by mieć wpływ na rzeczywistość, nie mówiąc o czerpaniu z tego przyjemności. Ale to jest możliwe, jeśli spełniony będzie szereg warunków, na które trzeba zwrócić koniecznie uwagę przed podejmowaniem wysiłku. W biznesie to zwykle jest pomysł, miejsce, ludzie i czas.

Czy w Polsce można tworzyć nowatorskie przedsięwzięcia i innowacyjne firmy zmieniające świat?

Zazwyczaj źródeł innowacyjności gospodarki upatruje się w wysokich nakładach finansowych na badania i rozwój, pozyskiwanych tak ze źródeł

To nie wynalazki, ale ich zastosowanie zmienia świat. Nowatorskie modele biznesowe i przełomowe innowacje procesowe bazują na wiedzy, wyobraźni, często na innym zastosowaniu istniejących odkryć naukowych i technologicznych.

publicznych jak i prywatnych. Nasz kraj zajmuje dalekie pozycje w tych rankingach i nic nie wskazuje, by to się szybko mogło zmienić. Jednakże Nowa Gospodarka daje szansę na włączenie się do procesu poszukiwania innowacji na innej drodze niż tradycyjne kapitałochłonne badania. Era Internetu stwarza wolny dostęp do informacji, wymiany myśli i doświadczeń, a globalizacja pozwala na wykorzystanie najnowszych wynalazków i nowoczesnych technologii w skali międzynarodowej.

To nie wynalazki, ale ich zastosowanie zmienia świat. Nowatorskie modele biznesowe i przełomowe innowacje procesowe bazują na wiedzy, wyobraźni, często na innym zastosowaniu istniejących odkryć naukowych i technologicznych. Ta książka traktuje o poszukiwaniu pomysłów i wyobraznej drodze ich realizacji w biznesie. Bazuje na osobistych doświadczeniach i wiedzy, którą autor miał okazję sprawdzić w praktyce. Jest to także świadectwo czasu przełomu technologicznego i cywilizacyjnego, który stał się udziałem naszego pokolenia. Głównym „bohaterem” książki jest innowacja, nowatorskie rozwiązania, które pozwalają osiągać sukces w biznesie, wywierać wpływ na rzeczywistość w ograniczonym zakresie i cieszyć się tym.

Koniec ery tradycyjnego biznesu wieszcyli na progę nowego milenium nie tylko przedsiębiorcy z Doliny Krzemowej, ale również profesorowie szanowanych uczelni, prezesi wielkich firm z Wall Street, politycy z pierwszych stron gazet. W bólach kryzysu wywołanego „pęknięciem bańki internetowej” rodziła się Nowa Gospodarka. Społeczeństwo Sieci rozwijało się w tempie wykładniczym, prognoza 2 miliardów ludzi przyłączonych do Internetu w 2010 roku wydawała się całkiem realna¹.

Innowacje z zakresu technologii informacyjnej, które pojawiły się w ostatnich 50 latach zyskały masę krytyczną o sile pozwalającej na całkowitą zmianę stylu życia i sposobu pracy jednostki, zasad działania przedsiębiorstw, sposobu funkcjonowania partii politycznych, organizacji społecznych, wresz-

¹ W połowie 2010 roku liczba użytkowników Internetu na świecie osiągnęła 1 996 512 mln; <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

cie całokształtu życia społecznego i gospodarczego w wymiarze tak jednego państwa jak i globalnym. A chodzi o to, że w globalizacji nie ma granic państwowych. Świat wszedł na drogę rewolucji technologicznej przechodzącej w fazę relewancji społecznej i gospodarczej. Internet redukuje czas i przestrzeń. Sieć umożliwia całkowitą przezroczystość zapewniając dostępność do stosownej informacji dla wszystkich graczy. Głupi, lojalny i pokorny klient, pracownik i obywatel to już przeszłość. Trzeba zapomnieć o możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej i władzy opierających się na ekskluzywnym dostępie do informacji. Sieć doskonalili rynki. Kiedyś na lokalnym bazarze cała informacja znajdowała się w zasięgu ręki – można było go obejść i porównać towary i ceny. Potem się to zmieniło. Wyszliśmy z wioski i przejrzystość zniknęła. Dziś, dzięki Internetowi, wracamy na bazar, ale już do wioski globalnej².

W marcu 2000 roku odszedłem z PKO BP, wówczas największego polskiego banku, gdzie zarządzałem obszarem bankowości detalicznej, korporacyjnej i inwestycyjnej, by z grupą czterech bliskich współpracowników podjąć pracę w BRE Banku nad projektem banku detalicznego – stworzeniem od podstaw nowoczesnego banku na miarę rozpoczynającego się właśnie XXI wieku. Cel był jasno określony – zbudować bank, który będzie mógł konkurować pod każdym względem z najlepszymi i największymi graczami na rynku. Po cichu mówiliśmy między sobą, że chcemy zbudować najlepszy bank detaliczny w Polsce. Rzucić rękawicę ustabilizowanym, funkcjonującym na atrakcyjnym rynku instytucjom, które miały nieograniczone zasoby kapitału i dostęp do najlepszych praktyk za granicą – to było wielkie wyzwanie. Czołówka bankowości detalicznej w Polsce składała się wówczas z PKO BP, które z naszym udziałem dokonało procesu restrukturyzacji, odzyskując konkurencyjność oraz światowych liderów w tej dziedzinie, będących inwestorami strategicznymi dużych polskich banków komercyjnych.

Dla BRE Banku, wówczas siódmego co do wielkości aktywów banku w Polsce, specjalizującego się w bankowości komercyjnej, decyzja o wejściu na rynek bankowości detalicznej była zasadniczą zmianą modelu bizneso-

² Globalna wioska (ang. global village) – termin wprowadzony w 1962 roku przez Marshalla McLuhana w jego książce *Galaktyka Gutenberga* (*The Gutenberg Galaxy*). Opisujący trend, w którym masowe media elektroniczne obalają bariery czasowe i przestrzenne, umożliwiając ludziom komunikację na masową skalę.

wego i strategii działania. Ja wkroczyłem na drogę tworzenia nowych przedsięwzięć, zamiast restrukturyzacji i zarządzania zmianą. Miałem świadomość, że „daty to stacje, gdzie los zmienia konie” (*Lord Byron*). Stałem przed niebywałą szansą biznesową. Czułem, że fala zmian technologicznych i wzrost gospodarczy odmieni całkowicie Polskę i sektor bankowy. Wiedziałem, że kluczem do sukcesu będą ludzie; zespół zdolny do działania w ekstremalnych warunkach. Każdego z największą starannością wybierałem osobiście komunikując credo: *Pracujemy ciężko. Bawimy się, kiedy jest na to pora. Zmieniamy świat na lepsze*. Świetnie wykształceni, otwarci na świat i innych ludzi, głodni sukcesu, odważni i nieugięci w dążeniu do celu, uśmiechnięci i życzliwi na co dzień – to zespół, który nie miał uznanych gwiazd z branży, ale za to zdolność do współpracy i chęć do ciągłej nauki. Średnia wieku poniżej trzydziestu lat, połowa z nich nie miała z ekonomią nic wspólnego, bankowości uczyli się w biegu.

Nie było łatwo, ale nikt nie obiecywał, że będzie. Pracowaliśmy więcej niż normalny człowiek może wytrzymać. Wiele razy strach i zwątpienie zadrzały nam głęboko w oczy, ale zdołaliśmy się podnieść. Małe wygrane dodawały nam otuchy i zrodziły wiarę w ostateczny sukces. Stworzyliśmy razem dwa banki – mBank i MultiBank. Oba wyróżniające się na tle sektora innowacyjnymi rozwiązaniami modelu biznesowego, sposobem komunikacji i wyglądem. Przyjazny świat finansów MultiBanku jest preferowanym przez szybko rosnącą klasę średnią nowoczesnym bankiem posiadającym sieć oddziałów na terenie całego kraju. Wyznaczył nowe kierunki rozwoju tradycyjnej bankowości detalicznej.

mBank dokonał rewolucji na polskim rynku finansowym dzięki przełomowym innowacjom, które zapewniły klientom maksimum korzyści i wygodę. Przebojem wszedł na rynek czeski i słowacki udowadniając, że można osiągnąć spektakularny sukces na dojrzałym i wysoce konkurencyjnym

rynku. Przekonanie o wyjątkowej sile modelu biznesowego i umiejętnościach ludzi, którzy go stworzyli, sprawiło, że powstała koncepcja paneuropejskiego banku nowej generacji. Wejście mBanku na rynek do Czech i Słowacji w listopadzie 2007 roku, zrealizowane w ciągu ośmiu miesięcy, na podstawie Paszportu Europejskiego UE, by-

Pracowaliśmy więcej niż normalny człowiek może wytrzymać. Wiele razy strach i zwątpienie zadrzały nam głęboko w oczy, ale zdołaliśmy się podnieść.

ło preludium sprawdzającym założenia projektu. Po dwóch latach działalności mBank ma w Czeskiej Republice 350 tysięcy klientów i 5-cio procentowy udział w rynku, a na dwukrotnie mniejszej Słowacji 120 tysięcy.

mBank reprezentuje dyskontowy model biznesowy (*low cost business model*) w finansach. Dla klientów to przede wszystkim relatywnie niskie ceny i dobra jakość produktów i obsługi. Ten rodzaj modelu biznesowego sprawdził się doskonale w wielu dziedzinach produkcji i usług – dyskontowa sprzedaż detaliczna, tanie linie lotnicze – i zmienił strukturę rynków.

mBank jest przykładem przełomowej, burzącej innowacji, która najpierw kreuje nowy rynek w swojej kategorii, a następnie, zwiększając jakość i zakres produktów, stwarza zagrożenie dla największych graczy i liderów branży. Aktualnie, w 2010 roku, jest trzecim największym bankiem w Polsce pod względem liczby klientów, czwartym w Europie i piątym na świecie bankiem internetowym.

mBank zmienił całkowicie obowiązujące dotychczas w branży zasady komunikacji, reklamy i kontaktów z klientami. Jest wyjątkowym zjawiskiem w biznesie bankowym. W wielu dziedzinach wyznacza nowe kierunki rozwoju sektora. Jego model biznesowy, sposób działania – relacje z klientami i dalszym otoczeniem, komunikacja zewnętrzna (reklama) – wreszcie unikalna kultura korporacyjna, mają zagorzałych zwolenników i zdecydowanych przeciwników. To nie jest zaskoczeniem, bo przecież inność prawie zawsze wzbudza kontrowersje a mBank jest niepodobny do niczego, co na rynku bankowym funkcjonuje. mBank pokazał, że banki nie muszą być nudne, tajemnicze, niedostępne. A wręcz przeciwnie, czego mBank jest najlepszym dowodem, mogą być wesołe, otwarte bez przerwy, przejrzyste i zrozumiałe.

Centralnym zagadnieniem książki jest ukazanie procesu poszukiwania pomysłów zmieniających zasady gry w biznesie, tworzenia intelektualnej warstwy planu działania, mającego na celu szybki wzrost od podstaw na wyłaniających się nowych rynkach bądź skuteczną konkurencję na rynkach dojrzałych – w oparciu o strukturalną przewagę kosztową. Nawet najlepsza stra-

mBank reprezentuje dyskontowy model biznesowy (*low cost business model*) w finansach. Dla klientów to przede wszystkim relatywnie niskie ceny i dobra jakość produktów i obsługi.

Paliwo dla utrzymania wysokiego tempa wzrostu stanowią kolejne innowacje o charakterze zachowawczym i przełomowym, a ich poszukiwanie, identyfikacja i wdrożenie to trudny proces.

tegia jest nic nie warta, gdy nie powiedzie się jej wdrożenie. Dopiero realizacja koncepcji w zakładanym czasie, przy zachowaniu dyscypliny budżetowej, osiągnięciu oczekiwanej wydajności i jakości produktów zapewnia końcowy sukces. Na przykładzie mBanku pokazano znaczenie wdrożenia pierwotnej innowacji przełomowej w bardzo krótkim okresie czasu, niezbędnym dla osiągnięcia premii pierwszeństwa na rynku.

Paliwo dla utrzymania wysokiego tempa wzrostu stanowią kolejne innowacje o charakterze zachowawczym i przełomowym, a ich poszukiwanie, identyfikacja i wdrożenie to trudny proces, który składa się na strategię w akcji, czyli sprawne zarządzanie. Praktyka mBanku w tym zakresie pokazuje praktyczne zastosowanie koncepcji zarządzania przez wartości. Kanon wartości mBanku przenika działalność operacyjną we wszystkich obszarach. Dzięki temu udało się zbudować kulturę korporacyjną, która wyróżnia się przejrzystością, partnerskim podejściem do klienta, dążeniem do doskonałości, zaangażowaniem w sprawy firmy i otoczenia oraz znakomitą efektywnością w działaniu. Książka pokazuje jak zwyciężać w biznesie dzięki przełomowym innowacjom i zarządzaniu opartym na wartościach.

Rozdział 1.

Nowa Gospodarka – mit czy rzeczywistość?

*Najważniejszym zadaniem – i odpowiedzialnością
naszego pokolenia jest wyobrazić sobie
od nowa nasze przedsiębiorstwa i instytucje,
zarówno publiczne jak i prywatne.*

Tom Peters, „Biznes Od nowa”

Innowacje z zakresu technologii informacyjnej, które pojawiły się w ostatnich 50 latach zyskały masę krytyczną o sile pozwalającej na całkowitą zmianę stylu życia i sposobu pracy jednostki, zasad działania przedsiębiorstw, sposobu funkcjonowania partii politycznych, organizacji społecznych, wreszcie całokształtu życia społecznego i gospodarczego w wymiarze narodowym i globalnym. Żyjemy w okresie rewolucji technologicznej przechodzącej w fazę relewancji społecznej i gospodarczej. Wbrew powszechnej opinii rewolucje nie rozpoczynają się nagle i wcale nie trwają krótko. Rewolucja przywodzi na myśl krwawe zamieszki i drastyczne zmiany, ale może także oznaczać szybkie i głębokie przekształcenia, zasadniczą transformację jakościową.

Szereg wynalazków wdrożonych i udoskonalanych w okresie prawie 100 lat na przełomie XVIII/XIX wieku zmieniło całkowicie sposób produkcji i dystrybucji towarów oraz stosunki społeczne i polityczne. Maszyny zastąpiły siłę mięśni w sferze produkcji dóbr i energii potrzebnej do ich wytwarzania. Zastosowanie powszechnie dostępnych surowców umożliwiło produkcję

Innowacje z zakresu technologii informacyjnej, które pojawiły się w ostatnich 50 latach zyskały masę krytyczną o sile pozwalającej na całkowitą zmianę stylu życia, sposobu pracy jednostki i zasad działania przedsiębiorstw.

masową i wzrost dobrobytu. Maszyna prężalnicza, maszyna parowa, wytop żelaza i stali z pomocą węgla, kolej i inne wynalazki popchnęły świat do przodu w ciągu wieku więcej niż przez 1000 lat do tej pory. Rozwój cywilizacji nie jest procesem liniowym, następujące po sobie fale szybkiego wzrostu i spowolnienia wynikają z twórczej siły innowacji, których masa krytyczna powoduje przyspieszenie. Ciągła nieciągła zmiana określa trajektorię rozwoju.

Jesteśmy dziś świadkami zjawisk i wydarzeń, które są siłą napędową kolejnego przyspieszenia. To rewolucja porównywalna z tą sprzed dwustu lat pod względem głębokości zmian sposobu funkcjonowania gospodarki i życia społecznego, chociaż ma zupełnie inny charakter. Siłą motoryczną zmian stały się obecnie innowacje w sieci powiązań i relacji za pomocą komputerów, urządzeń telekomunikacyjnych i odpowiedniego oprogramowania, które ułatwiają wykonywanie zadań, wspomagają komunikację, dostęp do informacji, przekazywanie wiedzy i ponownie przyspieszają tempo innowacji.

Kluczowym czynnikiem tego procesu jest *Technologia Informacyjna* (Information Technology – IT) i *Internet*. Dostarczają użytkownikowi narzędzi, za pomocą których może on pozyskiwać informacje, selekcjonować je, analizować, przetwarzać, zarządzać i przekazywać innym ludziom. Niezwykle szybki rozwój technologii informacyjnych porównuje się do największych osiągnięć rewolucji przemysłowej i ich wpływu na zmianę życia codziennego oraz organizację procesów produkcji (wzrost wydajności). Technologie informacyjne, obejmujące oprogramowanie, sprzęt komputerowy i telekomunikację, całkowicie zmieniają oblicze gospodarki wpływając na sposób produkcji, zarządzania i handlu przeobrażając jednocześnie zasady komunikacji, nauki, pracy, zakupów, spędzania wolnego czasu. Wartość IT polega na zdolności do przechowywania, analizowania i transmisji informacji w trybie ciągłym w dowolne miejsce po niskich kosztach.

Rewolucja przemysłowa i wszystkie najważniejsze innowacje ostatnich dwustu lat – maszyna parowa, kolej żelazna, elektryczność, samochód – przyczyniały się do zwiększenia wydajności w przemyśle lub transporcie (dystrybucji towarów). Technologie informacyjne natomiast mają wpływ na wzrost efektywności we wszystkich dziedzinach gospodarki, od projektowania, produkcji, marketingu aż po rachunkowość. Rewolucja technologii informacyjnych prowadzi do gwałtownego wzrostu wydajności pracy w usługach – od ochrony zdrowia, edukacji po finanse i administrację państwem.

To właśnie rozwój IT jest obecnie uznawany za główne źródło wzrostu wydajności pracy, wzrostu dochodu i zachowania niskiej stopy inflacji.

Napędem tego rozwoju jest niewątpliwie postęp technologii w dziedzinie sprzętu komputerowego, oprogramowania i telekomunikacji oraz rewolucja w Sieci. Jądem tego niszczącego huraganu zmian są zjawiska, których siła oddziaływania płynie z szybkości, zakresu i jakości wpływu na otoczenie. Ich znaczenie podkreśla fakt, że są uznawane za prawa rządzące niewiarygodnie szybkim rozprzestrzenianiem się technologii we współczesnym świecie. Są to prawo Moore'a, Metcalfe'a i Gildera. Pozostają nieznane szerokiej publiczności, nie naucza się ich w szkole, ale to właśnie ich działaniu zawdzięczamy wzrastającą siłę Sieci i postępujące, radykalne zmiany cywilizacyjne.

Prawo Moore'a mówi, że liczba tranzystorów w układzie scalonym podwaja się w ciągu 18 miesięcy. Na początku nie było prawa tylko prognoza rozwoju mikroprocesora, sformułowana w 1965 roku przez legendarnego założyciela firmy Intel – Gordona Moore'a. Dopiero później, gdy okazało się, że to najdokładniejsza i najdłużej realizująca się w praktyce przepowiednia, zasłużyła na miano prawa. Odsłania ono strukturę technologicznego hiperzyspieszenia ostatnich 40 lat. Podwajanie, co osiemnaście miesięcy, liczby elementów w układzie scalonym przekładało się na wprost proporcjonalny wzrost mocy obliczeniowej komputerów i jednoczesny spadek kosztów przetwarzania. Dzięki temu komputery stawały się coraz mniejsze, szybsze, tańsze i sprytniejsze, i to nie systematycznie, krok po kroku, lecz skokowo, wraz z każdą nową generacją mikroprocesora.

Ciągły, samonapędzający się wzrost możliwości komputerów w tempie postępu geometrycznego przez tak długi okres czasu nie ma precedensu w historii techniki. Mikroprocesor znalazł powszechne zastosowanie; znajdujemy go we wszystkim, od komputerów i urządzeń sterujących, po aparaty słuchowe i zabawki dla dzieci. Szaleńczy wzrost zdolności obliczeniowych tych mikroskopijnych urządzeń w krótkim czasie powoduje, że już po trzech latach większość z produktów, które je zawierają, staje się przestarzała. Działanie prawa Moore'a oznacza wejście na ścieżkę wzrostu według postępu geometrycznego. Tak jak przewidywał Moore, w ślad za szybkim wzrostem mocy obliczeniowej komputerów otworzyła się nowa epoka w dziedzinie możliwości cyfrowego przesyłu i gromadzenia danych.

Prawo Metcalfe'a, sformułowane w 1993 roku przez Roberta Metcalfe'a, założyciela firmy 3Com i wynalazcy protokołu sieciowego Ethernet, dotyczy aspektu sieciowego naszej rzeczywistości. Mówi ono, że użyteczność sieci telekomunikacyjnej lub innego systemu teleinformatycznego rośnie proporcjonalnie do kwadratu liczby urządzeń (użytkowników) do niej podłączonych. Jego działanie można zilustrować przykładem poczty elektronicznej, kiedy dla jednego użytkownika sieci nie ma ona żadnej wartości, dopiero wzrost liczby użytkowników buduje wartość dla każdego z nich indywidualnie, a wartość całkowita sieci rośnie w tempie wykładniczym.

Znaczenie tego równania widać na przykładzie, kiedy 10-krotny wzrost liczby użytkowników skutkuje 100-krotnym wzrostem wartości płynącej z użytkowania sieci. Fenomen Prawa Metcalfe'a wyjaśnia, dlaczego osoby połączone w sieci opowiadają o swoich doświadczeniach i polecają je znajomym. Im więcej przyłączonych do sieci, tym większa wartość indywidualnego telefonu komórkowego, przyłącza internetowego czy strony www. Ta prawidłowość nazywana jest prawem rosnących zysków jednostkowych. Nota bene w tradycyjnej gospodarce zależność jest odwrotna, bo wraz ze wzrostem wielkości produkcji jednostkowy zysk spada.

Prawo Gildera ilustruje ogromne znaczenie możliwości nieograniczonego niczym wzajemnego komunikowania się. George Gilder, futurysta, autor wielu książek z dziedziny nowych technologii, stwierdził na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku, że przepustowość łączy rośnie znacznie szybciej niż moc obliczeniowa komputerów, regulowana prawem Moore'a. Miało to fundamentalne znaczenie wobec rozpowszechnionych obaw, że rozwój Internetu zostanie sparaliżowany przez wzrost ruchu w Sieci. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku przyjęło się uważać, że przepustowość łączy rośnie trzy razy szybciej niż moc obliczeniowa komputerów, co dawałoby podwojenie przepustowości Sieci co pół roku. Ostatnio stwierdzono, że przyspieszenie zwolniło, ale w dalszym ciągu przepustowość łączy podwaja się co 2–3 lata. Znaczenie tego zjawiska ilustruje fakt, że zgodnie z szacunkami w 2003 roku więcej informacji mogło zostać przesłanych w jednej sekundzie pojedynczym łączem Internetu niż zostało przesyłanych w całej sieci przez jeden miesiąc w 1997 roku.

Ekstrapolując działanie prawa Moore'a i Gildera, to w 2007 roku przesłanie tej ilości informacji nie zajęłoby więcej czasu niż jedna setna sekundy. Niezwykle ważnym zjawiskiem towarzyszącym wzrostowi przepustowo-

ści Sieci jest spadek kosztów komunikacji w Sieci. W tendencji koszty przesyłania pojedynczego bitu informacji maleją asymptotycznie do poziomu bliskiego zeru.

Dzięki działaniu praw rozwoju i upowszechniania się nowych technologii (prawo Moore'a, Metcalfe'a i Gildera) rozwój wchodzi na ścieżkę wzrostu wg postępu geometrycznego, podczas gdy my jesteśmy przyzwyczajeni do życia w rytmie postępu arytmetycznego. Trzeba sobie uzmysłowić,

że w geometrycznej sekwencji kolejne podwojenia w krótkim okresie czasu dają zmianę jakościową, a w średnim okresie tworzą nowy świat.

Technologie informacyjne i Internet są dziś wszechobecne w gospodarce i mają wpływ na wszystkie jej obszary, zmieniają sposób funkcjonowania przedsiębiorstw we wszystkich branżach oraz wpływają na wszystkie aspekty życia człowieka. Życie prywatne i zawodowe w coraz większym stopniu jest definiowane poprzez relacje internetowe. „Technologie informacyjne i Internet w takim samym stopniu wzmacniają siłę umysłu jak niegdyś wynalazki rewolucji przemysłowej wzmacniały siłę mięśni” – powiedział prof. Bred de Long z Uniwersytetu Berkeley. Ta opinia dobrze określa wartość, jaką wnosi rozwój technologii informacyjnych i Internetu do przemian cywilizacji ludzkiej w aspekcie ekonomicznym i społecznym.

Internet jest jednym z najważniejszych katalizatorów zmieniających oblicze biznesu w XXI wieku. Dzięki niemu ilość informacji i szybkość, z jaką mogą być wymieniane, wzrosła dramatycznie. Szybki i bardzo efektywny przepływ informacji pozwala oszczędzać czas i pieniądze. Na naszych oczach następuje radykalny przełom i zmiana paradygmatu funkcjonowania gospodarki. Po raz pierwszy konsument zyskał rzeczywistą przewagę nad producentami dóbr i usług. Możliwość natychmiastowego porównania wszystkich dostępnych ofert w oparciu o dowolnie wybrane kryteria, daje klientowi nieograniczoną władzę, a przedsiębiorstwa stawia w sytuacji, gdzie tylko produkty rzeczywiście odpowiadające potrzebom klientów i tylko te o najlepszej jakości i cenie mają szansę znaleźć ich akceptację. Wzrost dostępu do informacji, szybkość i niskie koszty pozwalają na efektywne funkcjonowanie rynków kapitałowych, rynku pracy, rynku towarów i usług, ryn-

Technologie informacyjne i Internet są dziś wszechobecne w gospodarce i mają wpływ na wszystkie jej obszary, zmieniają sposób funkcjonowania przedsiębiorstw we wszystkich branżach oraz wpływają na wszystkie aspekty życia człowieka.

Nowa Gospodarka – zmiana paradygmatu

Rozwój technologii informacyjnych i Internetu zbliża gospodarkę do idealnego modelu rynku i wolnej konkurencji

pełny dostęp do informacji (porównanie i selekcja)

wielu kupujących i sprzedających

koszty transakcji = 0

brak barier wejścia dla producentów



Lata 70. i 80.

Produkt
Cena
Kanał dystrybucji
Promocja

Lata 90.

Klient
Wybór
Wygoda
Komunikacja

ków finansowych i innych. Wzrost przejrzystości rynków oraz radykalny spadek kosztów transakcyjnych zapewniają spadek barier wejścia i wzrost konkurencji. W efekcie konsumenci otrzymują możliwość porównania i racjonalnego wyboru na zasadzie maksymalizacji korzyści. Obniżenie barier wejścia na rynek dla przedsiębiorstw prowadzi do wzrostu liczby producentów, a te z kolei, poprzez wzrost konkurencji, wymuszają wzrost jakości i spadek cen.

Nareszcie nauczany na wszystkich uczelniach ekonomicznych model wolnej konkurencji Adama Smitha przestaje być czystą abstrakcją. Kiedy sieć staje się powszechna, stwarza wirtualny rynek wielu sprzedających i kupujących; zapewnia pełny dostęp do informacji, redukuje czas i przestrzeń, a to umożliwia redukcję kosztów transakcji i likwidację barier wejścia. Mamy więc spełnione podstawowe warunki działania rynku i wolnej konkurencji. Znaczenie Internetu dla ograniczenia barier funkcjonowania mechanizmu

Kiedy sieć staje się powszechna, stwarza wirtualny rynek wielu sprzedających i kupujących; zapewnia pełny dostęp do informacji, redukuje czas i przestrzeń, a to umożliwia redukcję kosztów transakcji i likwidację barier wejścia.

rynkowego podkreśla Michael Spence, który prognozuje, że zastosowanie sieciowych technologii informacyjnych pozwoli urzeczywistnić ideę wolnego rynku i gospodarki globalnej. Spence jest laureatem Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii za stworzenie teorii asymetrycznej informacji, dowodzącej szeregu ułomności wolnego rynku. Obecna rewolucja, podobnie jak inne w przeszłości, ma swoje nagłe zwroty, spek-

takularne wzloty i upadki; niezwykle wynalazki i przereklamowane atrapy; nawiedzonych wizjonerów, fałszywych proroków, pozytywnych i negatywnych bohaterów.

Przed niespełna dziesięć laty urokowi perspektywy przełomowej, rewolucyjnej zmiany paradygmatu funkcjonowania gospodarki uległo wielu uznanych menedżerów, którzy wcześniej osiągnęli wielkie sukcesy w zarządzaniu tradycyjnymi firmami na ustabilizowanych rynkach. Jack Welch uczynił przestawienie General Electric na działalność zgodną z regułami Nowej Gospodarki najważniejszym projektem strategicznym przed swoim odejściem – na koniec dwudziestoletniego okresu pracy na stanowisku Prezesa. W Raporcie rocznym GE z 2000 roku można przeczytać, że „Internet i eCommerce zmieni DNA General Electric na zawsze przekształcając każdą cząsteczkę przedsiębiorstwa”. Założyciel i twórca potęgi Microsoft, Bill Gates, którego uwadze na początku lat dziewięćdziesiątych umknęło wzrastające znaczenie Internetu, szybko docenił jego znaczenie dla swojej firmy i innych, co wyraził tymi słowami: „W ciągu najbliższych dziesięciu lat prowadzenie przedsiębiorstwa zmieni się bardziej niż przez ostatnie półwiecze”. Przedstawiciele branży nowych technologii od początku widzieli w zastosowaniu Internetu wielki przełom. Radykalną opinię głosił w drugiej połowie lat 90. Andy Grove, współtwórca i długoletni prezes firmy Intel. Twierdził, że „Za pięć lat wszystkie przedsiębiorstwa będą internetowymi firmami, albo nie będzie ich wcale”.

W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych wydawało się, że czas tradycyjnego biznesu nagle i nieuchronnie odchodzi do przeszłości. Okiem cyklonu stała się Silicon Valley – Dolina Krzemowa, światowe centrum innowacyjności wspierane przez fundusze podwyższonego ryzyka. Przedsiębiorczość wielonarodowej mieszanki najzdolniejszych inżynierów i ludzi biznesu zaowocowała powstaniem ogromnej liczby firm, których przepustką do otrzymania finansowania był przymiotnik *internetowa* w nazwie. Niejednokrotnie biznes plan składał się tylko z ogólnego opisu idei, zarysu koncepcji, bez koniecznych w takich przypadkach wiarygodnych prognoz finansowych sporządzonych w formie arkuszy kalkulacyjnych. W USA, w okresie od debiutu Netscape na giełdzie NASDAQ w sierpniu 1995 roku do końca 2000 roku, rekordowa liczba 378 firm internetowych weszła do publicznego obrotu.

Kapitalizacja rynkowa firm internetowych notowanych na NASDAQ osiągnęła na początku 2000 roku niewyobrażalną kwotę 1,5 biliona dolarów, podczas gdy suma ich rocznej sprzedaży sięgała zaledwie 40 miliardów, z czego większość była udziałem kilku firm dużych jak Cisco, Qwest, AOL i Amazon. Najbardziej nieprawdopodobne było to, że aż 370 spośród 378 firm nigdy nie wykazało nawet dolara kwartalnego zysku! Był to czas, kiedy Cisco, z kapitalizacją rynkową ponad 500 miliardów dolarów, przez chwilę było najbardziej wartościową firmą na świecie, znacznie wyprzedzając General Electric. Signum temporis tego okresu było przejście w styczniu 2000 roku największego koncernu medialnego świata, Times Warner, przez portal internetowy America on Line za kwotę 183 miliardów dolarów, sfinansowane przez emisję własnych akcji. AOL zachował w połączonej firmie, pod nazwą AOL Times Warner, 55 procent udziałów. To był znak czasu, pokazujący zmianę układu sił.

Pęknięcie bańki internetowej w 2000 roku, które spowodowało załamanie kursu akcji i bankructwo tych firm internetowych, które nie miały nigdy ekonomicznie uzasadnionego modelu biznesowego a skorzystały z chwilowego zamroczenia inwestorów – uwiedzionych opowieściami fałszywych proroków i zwykłych hochsztaplerów z Silicon Valley – wywołało szok i otrzęźwienie. Bessa porównywana z trzęsieniem ziemi o sile 8 stopni w skali Richtera przetoczyła się przez rynki kapitałowe Stanów Zjednoczonych, Europy Zachodniej i Azji. W samych Stanach Zjednoczonych z kieszeni inwestorów wyparował ponad 1 bilion dolarów. Index giełdowy Nasdaq spadł z rekordowego poziomu 5100 punktów w marcu 2000 roku do niewiele ponad 1000 w rok później. Protagonści tradycyjnej gospodarki zatryumfowali. Wydawało się, że party się skończyło i trzeba wrócić do starych sprawdzonych metod robienia biznesu. Gdyby tak miało być, to moja opowieść zakończyłaby się w tym miejscu, lub jej dalszy ciąg miałby zupełnie inny przebieg. Alvin Toffler napisał, że „Każdy, kto sądzi, że nowa gospodarka się skończyła wraz z upadkiem dot-comów to albo nie rozumie tego pojęcia albo jest zwyczajnie naiwny. To tak jakby w Londynie w 1830 roku powiedzieć, że rewolucja przemysłowa się skończyła, bo padło parę maszyn tkackich w Manchesterze”.

W istocie koniec był dopiero początkiem. Najlepiej określił to Tom Peters, znany amerykański autorytet w dziedzinie strategii i zarządzania: „Zachowujemy się tak, jakby klęska pierwszych firm internetowych oznaczała

koniec Ery Nowej Gospodarki. Ale tak naprawdę unosimy się na szczycie fali najdalej idącej zmiany ekonomicznej od trzystu lat”. Rzeczywiście wydarzenia następných lat miały potwierdzić, że ostatnie lata rozwoju były dopiero przygrywką. Przed nami były wydarzenia stanowiące początek epoki, w której technologia przekształca dosłownie każdy aspekt gospodarki, życia społeczeństw i jednostek. Przełom – wynikły z zaadaptowania innowacyjnych nowych technologii i praktyk biznesowych, prowadzący do znacznego i stałego wzrostu stopy produktywności – stwarza jakościowo zupełnie inny sposób funkcjonowania rynków i przedsiębiorstw: Nową Gospodarkę. Charakterystyczną cechą tej transformacji jest przejście ze świata, w którym duży zjada małego, do świata, w którym szybki zjada powolnego. Świadomość źródeł i kierunku rewolucyjnych zmian, zachodzących w gospodarce na początku XXI wieku, miała zasadnicze znaczenie dla wyboru mojej drogi w biznesie, poszukiwania nowych projektów i sposobu ich realizacji.

Polska na drodze do społeczeństwa informacyjnego

*Spółeczeństwo wiedzy w nieunikniony sposób
staje się bardziej konkurencyjne niż jakiegokolwiek
spółeczeństwo znane z przeszłości.*

*Dzieje się tak z prostego powodu: ponieważ wiedza jest
powszechnie dostępna, nie ma usprawiedliwienia
dla niekompetencji i nieskuteczności.*

Peter Drucker, „Myśli przewodnie Druckera”

Ostatnia dekada XX wieku przyniosła w Polsce całkowitą zmianę organizacji życia społeczno-politycznego i sposobu funkcjonowania gospodarki. Demokracja i kapitalizm stały się wyznacznikami życia i pracy. Socjalizm przegrał a gospodarka centralnie planowana zbankrutowała. Wielka transformacja była radosnym procesem w sferze politycznej i bolesnym w sferze gospodarczej. Euforia z odzyskania wolności w 1989 roku szybko minęła, gdy kłopoty dnia codziennego zaczęły nas przygniatać ciężarem nie do zniesienia. Hiperinflacja zjadła nasze oszczędności, półki sklepowe opustoszały zupełnie, produkcja przemysłowa zamarła na jesieni 1989 roku.