

## Jak uniknąć pomyłek, które mogą zniszczyć Twoją organizację.

Autor: [Robert E. Mittelstaedt](#)

Katastrofy lotnicze, spektakularne porażki finansowe, awarie w elektrowniach jądrowych -- drobne błędy, które przeoczono...

- Wykrywaj potencjalne katastrofy odpowiednio wcześnie i zapobiegaj im
- Wprowadź dobry plan zarządzania kryzysowego
- Minimalizuj straty, kiedy wszystko sprzysięga się przeciwko Tobie

### **Martw się na zapas i szukaj problemów...**

Co mają ze sobą wspólne bankrutstwo Enronu, awaria w elektrowni jądrowej Three Miles Island i większość katastrof lotniczych? Do żadnego z tych wydarzeń nie doszłoby, gdyby nie przeoczono łańcucha poważnych błędów. Katastrofa -- finansowa, kolejowa czy lotnicza -- zaczyna się od serii błędów, która nie zostaje na czas wykryta i przerwana. Schematy błędów poprzedzających wypadki są podobne, niezależnie od branży. Najpierw pojawia się problem uważany za drobny: nikt nie łączy go z możliwymi konsekwencjami. Następnie ujawnia się kolejny problem, który w powiązaniu z poprzednim wywołuje poważne skutki. A potem jest już za późno: decydenci, kiedy wreszcie zaczynają doceniać powagę sytuacji, podejmują nieudolne próby naprawienia błędów, a gdy klęska staje się faktem, ukrywają prawdę i wzajemnie obarczają się winą.

W tej książce znajdziesz omówionych wiele takich przypadków i sposobów zapobiegania im. Zaobserwuj, jak inni popełniają niebezpieczne błędy i poznaj bohaterów szczęśliwie zażegnanych kryzysów:

- Awaria w elektrowni atomowej Three Mile Island
- Porażki finansowe: Enron, WorldCom i HealthSouth
- Katastrofa promu Columbia
- Porażka oponiarska Firestone
- Wielka wpadka Intela: wprowadzenie wadliwego procesora
- Skuteczne zarządzanie kryzysem: Johnson & Johnson i zatrucia Tylenolem
- United Airlines: szczęśliwe lądowanie awaryjne w najgorszych możliwych warunkach

**Ucz się na błędach innych i staraj się ich nie powtarzać.  
Od tego zależy przyszłość Twojej organizacji.**

### **Spis treści:**

**Kilka słów o autorze (11)**

**Wstęp (13)**

**Rozdział 1. Koncepcja M<sup>3</sup> oraz potrzeba zrozumienia własnych błędów (19)**

- Schematy błędów i wzrost wykładniczy (22)
- Grzechy śmiertelne w biznesie - strategia, realizacja, kultura (27)
- Czy technologia może zwiększyć szanse powodzenia? (29)
- Przygotowanie intelektualne, schematy i znaki ostrzegawcze (32)

## **Rozdział 2. Błędy realizacyjne (35)**

- Pilotuj samolot - kolędy na bagnach (37)
- Coca-Cola - nie zmieniaj receptury, zmień dyrektora (40)
- American Express zaskakuje rynek kartą Optima, a Optima zaskakuje AmEx (44)
- Nieumiejętność uczenia się - Air Florida leci na północ (47)
- Umiejętności i niezwykle szczęście pozwalają przerwać łańcuch błędów - Gimli Glider (51)
- Webvan - czy ktoś może przywieźć zakupy? (56)
- Dlaczego nie potrafimy się uczyć? (59)
- Spostrzeżenia (59)

## **Rozdział 3. Błędy i sukcesy realizacyjne jako katalizatory zmian (63)**

- Intel - ojciec wie lepiej (66)
- Tylenol - ulga w cierpieniu (71)
- Nie dolecimy do lotniska - zarządzanie zasobami załogi (73)
- New Coke - zrozumieć klientów i własne możliwości (78)
- Spostrzeżenia (80)

## **Rozdział 4. Jak rozpoznać, że strategia jest błędna? (83)**

- Xerox i PARC (85)
- Nowy wizerunek Motoroli - czy kot żyje dziewięć razy? (89)
- Kodak - firma, która przez 100 lat robiła wszystko, jak należy (95)
- Jak rozpoznać błędy strategiczne i zmiany w charakterze konkurencji? (100)

## **Rozdział 5. Katastrofy o podłożu kulturowym i ich ukryte znaczenie dla biznesu (103)**

- Titanic (104)
- Three Mile Island (119)
- NASA (130)
- Wspólne problemy kulturowe (135)
- Spostrzeżenia (135)
- Uwaga dotycząca dużych statków, dużych samolotów i elektrowni atomowych (138)
- Podobnie jest w biznesie (139)

## **Rozdział 6. Kultury, w których dochodzi do "wypadków" (141)**

- Krótkowzroczność jako śmiertelna choroba biznesu (142)
- Ford i Firestone - opony, które nie trzymały się drogi (145)
- Enron - żyjąc na krawędzi (154)

## **Rozdział 7. Błędy jako katalizatory zmian w kulturze firmy (165)**

- Fast food: klienci będą jedli to, co lubią - czy tego chcesz, czy nie (166)
- Szybka zmiana kultury w marynarce wojennej Stanów Zjednoczonych: nie ma drugiej szansy (170)
- Wielki Kanion zmienia zasady kontroli lotów powietrznych (179)
- Zderzenie z ziemią, gdy wszystko działa, jak należy (181)

- Sukces wynikający z kultury firmy: współpraca w niebezpiecznej sytuacji - United 232 (186)
- Marketing związany ze zmianą kultury firmy (191)
- Firmy i branże, w których z różnych powodów potrzebna jest zmiana kultury (194)

### **Rozdział 8. Prawa ekonomii w praktyce: przyczyny upadku całych gałęzi przemysłu (197)**

- Światowy przemysł samochodowy - próba rzucenia wyzwania prawom ekonomii (198)
- Numer 1 lub 2 w branży - geneza koncepcji (209)
- Stare i nowe firmy: konwergencja, specjalizacja i ewolucja (210)
- Ekonomiczna wizja biznesu (model EBV) (214)
- Lot Ikara - zastosowanie EBV w warunkach niezdywersyfikowanej działalności i bezwzględnej konkurencji (217)

### **Rozdział 9. Błędy nie są domeną wielkich korporacji. Łańcuchy błędów małych firm (229)**

- Wybierz pomysł, a następnie zmień go (233)
- Planowanie błędów - biznesplan (237)
- Finansowanie - wybierz rodzaj trucizny (241)
- Operacje - klucz do sukcesu tkwi w procesie implementacji (245)
- Powstrzymanie sekwencji błędów w mniejszych firmach (247)

### **Rozdział 10. Jak uczynić M<sup>3</sup> częścią kultury sukcesu (251)**

- Umiejętność oceny sytuacji i wiara we wczesne ostrzeżenia (258)
- Wykrywanie niebezpiecznych czynników i błędów strategicznych (267)
- Potrzeba błędów (272)

### **Dodatek A Podsumowanie spostrzeżeń (275) Skorowidz (285)**