Dobra strategia, zła strategia – Richard Rumelt

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

Część I

Dobra i zła strategia

Podstawowa idea strategii sprowadza się do wykorzystania silnych stron w punktach, które są naszymi słabościami. Ujmując to inaczej, polega ona na zastosowaniu swoich silnych stron tam, gdzie szanse na sukces są najbardziej obiecujące. Standardowe współczesne traktowanie strategii rozszerzyło tę ideę na dyskusję o potencjalnych silnych stronach, zwanych dziś „przewagami”. Są więc pewne przewagi wynikające z faktu, iż jesteśmy pionierami na danym rynku: kwestia skali, zakresu, efektów sieciowych, reputacji, patentów, marki i setek innych. Nic z tego z logicznego punktu widzenia nie jest złe i wszystko może mieć równie duże znaczenie. Jednak w takim pośrednim modelu strategii brakuje dwóch niezwykle istotnych i naturalnych źródeł przewagi:

Spójnej strategii – takiej, która koordynowałaby zasady i działania.

Dobra strategia nie tylko wykorzystuje już istniejące silne strony, ale tworzy nową siłę poprzez wewnętrzną spójność wszystkich elementów. Większość organizacji – bez względu na wielkość – nie ma takiej strategii. Zamiast tego gonią za wieloma celami, które nie są ze sobą w żaden sposób powiązane lub też, jeszcze gorzej, zaprzeczają sobie.

Tworzenia nowych przewag poprzez drobne zmiany perspektywy.

Wnikliwe spojrzenie na sytuację z nieco innego punktu widzenia może stworzyć całkiem nowe układy silnych i słabych stron. Najwspanialsze strategie są wynikiem właśnie takiego nowego oglądu sytuacji.

Te dwa zasadnicze aspekty dobrej strategii przedstawione są dokładnie w rozdziale 1, pt.

Dobrej strategii nikt się nie spodziewa

, oraz w rozdziale 2 –

Odkrywanie potęgi.

Lider w organizacji, w której brakuje dobrej strategii, może po prostu być zdania, iż strategia jest zbędna. Częściej jednak problemem jest obecność złej strategii. Podobnie jak chwasty przerastają trawę, tak samo zła strategia wypiera dobrą. Liderzy stosujący złą strategię nie tylko nie wybrali niewłaściwych celów czy też popełnili błędy w implementacji. Chodzi raczej o to, że niewłaściwie rozumieją samą ideę strategii i sposób jej działania. W rozdziale 3, zatytułowanym

Zła strategia

, przedstawione zostaną dowody istnienia złej strategii wraz ze wskazaniem jej najważniejszych cech.

Po opisie natury dobrej i złej strategii, w rozdziale 4 podejmiemy próbę odpowiedzi na oczywiste pytanie:

Dlaczego złe strategie są tak powszechne?

Rozdział 5 –

Jądro dobrej strategii

, zawiera analizę logicznej struktury dobrej strategii – struktury, która działa jako przewodnik po właściwym rozumowaniu i jednocześnie zabezpieczenie przed złą strategią.

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

Część II

Źródła siły

Ogólnie rzecz biorąc, dobra strategia działa poprzez wykorzystanie siły i zastosowanie jej tam, gdzie przyniesie ona najlepsze efekty. W krótkiej perspektywie może to oznaczać zaatakowanie problemu lub konkurencji poprzez zręczne połączenie nowych zasad, działań i zasobów, a w dłuższej perspektywie może to sprowadzać się do inteligentnego wykorzystania zasad i zasobów w celu rozwinięcia potencjału, który będzie przydatny w przyszłości. W obu tych przypadkach „dobra strategia” jest podejściem, które zwiększa skuteczność działań poprzez odnalezienie i wykorzystanie właściwych źródeł siły.

W tej części zastanowimy się nad kilkoma fundamentalnymi źródłami siły wykorzystywanymi w dobrych strategiach. Omówimy dźwignię, najbliższe cele, systemy połączeń łańcuchowych, projekt, koncentrację, wzrost, przewagę, dynamikę, inercję wraz z entropią. Oczywiście ta lista nie wyczerpuje wszystkich źródeł siły. Strategia jest zbyt obszernym tematem, by można było napisać o niej wszystko w jednej książce. Źródła siły (i problemów) opisane w tej części zostały wybrane z dwóch powodów – są ogólne i świeże. Większość z nich wychodzi poza kontekst biznesowy i ma zastosowanie także w sprawach rządowych, bezpieczeństwa i organizacjach typu non profit. Oprócz tego pozwalają one zbadać pewne kwestie, które moim zdaniem mają zasadnicze znaczenie, ale dotychczas nie poświęcano im należytej uwagi.

Ostatni rozdział tej części, zatytułowany

Podsumowanie

, zawiera przykład strategii zastosowanej przez firmę Nvidia na rynku grafiki trójwymiarowej, ilustrujący wykorzystanie niemal wszystkich wymienionych źródeł siły. Jeśli chcesz, możesz zacząć właśnie od tego rozdziału, a następnie wrócić do rozdziałów 6–14, w których znajduje się dokładniejsze omówienie poszczególnych zagadnień.

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

Część III

Sposób myślenia stratega

W tworzeniu strategii często ważne jest, aby przyjąć punkt widzenia innych, spojrzeć na sytuację od strony rywala czy klienta. Często udziela się lub przyjmuje rady na ten temat. Jednak nierzadko pomija się być może najważniejszą zmianę punktu widzenia, a mianowicie refleksję nad własnym sposobem myślenia.

Nie jesteśmy w stanie samą siłą woli kontrolować w pełni swoich myśli. Zdajemy sobie z tego sprawę dopiero wówczas, gdy nie potrafimy stłumić niechcianych myśli na temat ryzyka, choroby czy śmierci

[I]

. Ludzkie myśli w dużej mierze nie wynikają z intencji – po prostu się pojawiają. Jedną z konsekwencji tego faktu jest to, że liderzy często tworzą koncepcje i strategie bez zwracania uwagi na wewnętrzny proces ich powstawania i sprawdzania.

W tej części książki przedstawione są sposoby na „myślenie o myśleniu”, które mogą przyczynić się do budowania skuteczniejszych strategii. Rozdział 16

Sztuka tworzenia strategii

opisuje analogię pomiędzy strategią a hipotezą naukową. Każda z nich jest wielkim logicznym skokiem, który należy poddać logicznym i empirycznym testom, zanim – potwierdzi się jego słuszność. Następny rozdział –

Siła umysłu

opisuje pewne konkretne techniki, które mogą pomóc rozszerzyć spektrum myślenia o strategii i poddawania własnych myśli głębszemu osądowi. Rozdział 18 pt.

Trzeźwość umysłu

ma na celu wyostrzenie wrażliwości na potrzebę formułowania niezależnych sądów w istotnych kwestiach. Opowiada historię upadku koncernu telekomunikacyjnego Global Crossing oraz kryzysu gospodarczego z 2008 roku jako ilustracje sytuacji, w której wielu liderów i analityków porzuciło własne sądy na rzecz psychologii tłumu.

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

Podziękowania

Jestem winien podziękowania wszystkim, od których się uczyłem, oraz moim współpracownikom na przestrzeni lat. Tych osób jest dosłownie zbyt wiele, abym zdołał ich wszystkich wymienić, więc ograniczę się do podziękowania tym, którzy czytali i wyrażali swoje opinie na temat tej książki w trakcie jej pisania.

Dan Vivoli, starszy wiceprezes firmy Nvidia, pomógł mi w procesie zbierania informacji o firmie. Przeczytał rozdział na temat Nvidii co najmniej dwa razy i za każdym razem oferował mi swoje cenne uwagi. Stewart Resnick (prezes zarządu spółki Roll International) hojnie podzielił się ze mną swoim czasem i spostrzeżeniami.

Allen Webb, pracujący dla McKinsey & Company, przeczytał kilka rozdziałów tej książki i przedstawił wiele ciekawych pomysłów, tak jak Lang Davison, gdy jeszcze pracował dla McKinsey. Sid Barteau, były wiceprezes ds. sprzedaży w firmie American Can Company, pomógł mi zrozumieć aktualne zmiany zachodzące w branży producentów opakowań metalowych i wyraził opinie na temat moich spostrzeżeń dotyczących spółki Crown, Cork & Seal. Francesco de Leo, obecnie prezes wykonawczy w spółce Green Comm Challenge, był rozsądnym doradcą. Andy Marshall, dyrektor oceny sieci w spółce DOD, przeczytał i skomentował kilka rozdziałów tej książki. Barry Watts, członek rzeczywisty w Centrum Analiz Strategicznych i Budżetowych USA (CSBA), był wnikliwym czytelnikiem mojej książki i podzielił się ze mną wieloma cennymi uwagami.

Dan Lovallo, pracownik Uniwersytetu w Sydney, przeczytał kilka rozdziałów i spędził ze mną długie wieczory, dyskutując na poruszane w książce tematy. Jestem mu głęboko wdzięczny za jego entuzjazm i zainteresowanie. Charles O’Reilly, pracownik Uniwersytetu Stanforda, pomógł mi uporządkować moje opinie na temat przywództwa i wizji. Moi koledzy z UCLA – Steve Lippman, John de Figueiredo, Steve Postrel, Craig Fox oraz John Mamer przeczytali różne rozdziały mojej książki i poczynili bardzo przydatne uwagi.

Chciałbym również podziękować rodzinie Kuninów za to, że obdarzyli mnie zaszczytną funkcją profesora w szkole Harry and Elsa Kunin, gdzie wykładam Business & Society. Wynagrodzenie, jakie przynosi pełnienie tej funkcji, pozwala mi na finansowanie moich badań naukowych oraz na realizację moich zainteresowań. Chciałbym także wspomnieć o wsparciu pani dziekan szkoły Anderson przy UCLA, Judy Olian, która zachęciła mnie do pracy nad tą książką.

Mój agent literacki Michael Carlisle (InkWell Management) umiejętnie nakłaniał mnie do wykonywania na moim manuskrypcie operacji koniecznych do uczynienia go łatwiejszym w sprzedaży. Mój redaktor John Mahaney cierpliwie zachęcał do przeprowadzania dalszych zabiegów w celu uczynienia książki możliwą do czytania. Bardzo im obu dziękuję.

Nie mógłbym napisać tej książki bez miłości i wsparcia mojej żony Kate. Będąc byłym wykładowcą i pracownikiem naukowym w dziedzinie strategii, z cierpliwością wielokrotnie czytała te rozdziały, zawsze dzieląc się krytycznymi uwagami oraz oznaczając buźkami fragmenty, które jej przypadły do gustu.

Richard Rumelt

UCLA Anderson

richard.rumelt@anderson.ucla.edu

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

[1]

Terminu „inspirujące przywództwo” używam w celu wyróżnienia aspektu przywództwa związanego z motywowaniem ludzi i wiązaniem ich ze wspólnymi wartościami. Bardziej ogólnego terminu „przywództwo” używam na oznaczenie dowolnych i wszystkich zadań liderów, między innymi planowania, strategii itd.

[2]

Platforma Newtona – system operacyjny opracowany przez firmę Apple w latach 1987–1998 na potrzeby urządzeń PDA i tabletów. Platformę wykorzystano w kilku urządzeniach serii MessagePad i eMate, które jednak nie odniosły sukcesu ze względu na wysoką cenę i duże rozmiary. Po rezygnacji z tej platformy firma Apple zajęła się rozwojem systemu operacyjnego iOS (

przyp. tłum.

).

[3]

Bruce W. Nelan, Strategy:

Saddam’s Deadly Trap

, „Time”, 11 lutego 1991 roku. Artykuł dostępny pod adresem:

www.time.com/time/magazine/article/0,9171,972312,00.html

.

[4]

As the History of Warfare Makes Clear, Potential for Catastrophe Remains

, „Los Angeles Times”, 23 lutego 1991 r., s. 20.

[5]

Podczas operacji „Pustynna Burza” wojska amerykańskie zniszczyły bunkry, w których Irak składował broń chemiczną. Do 1998 r. UNSCOM wyeliminował lub nadzorował eliminację ponad osiemdziesięciu tysięcy pocisków chemicznych i ton substancji do produkcji tej broni.

[6]

Wiele kontrowersji wzbudził fakt, iż dwie dywizje Gwardii Republikańskiej zdołały uciec do Basry. Pytano, czy te działania wojenne nie zostały zakończone przedwcześnie. W tych rozważaniach zapomniano jednak, iż w Iraku w bezpiecznych miejscach z dala od teatru wojny znajdowało się jeszcze ponad dwadzieścia dywizji (770 tysięcy żołnierzy).

[7]

Aktualny odpowiednik tego dokumentu to FM 3-0. Można go znaleźć w internecie na stronie

http://www.globalsecurity.org

.

[8]

Pankaj Ghemawat,

Wal-Mart Stores’ Discount Operations

, Harvard Business School, studium przypadku 9-387-018, 1986.

[9]

Andrew Marshall i James G. Roche,

Strategy for Competing with the Soviets in the Milita­ry Sector of the Continuing Political-Military Competition

, manuskrypt, 1976. Dokument jest obecnie odtajniony i można przeczytać go na stronie

www.goodbadstrategy.com

.

[10]

Następnie James Roche przeszedł na stanowisko dyrektora w Northrop Grumman i został sekretarzem ds. sił powietrznych (2001–2005).

[11]

Obecni byli także: David M. Abshire, prezes Centrum Badań nad Prezydenturą (Center for the Study of the Presidency), były ambasador Stanów Zjednoczonych przy NATO oraz specjalny doradca prezydenta Reagana; gen. broni David W. Barno, były dowódca Sił Połączonych w Afganistanie; Andrew Krepinevich, prezes CSBA, autor analizy strategii Stanów Zjednoczonych w Wietnamie zatytułowanej

The Army and Vietnam

i były członek Panelu Obrony Narodowej (National Defense Panel) oraz Rady Doradczej Transformacji Sił Połączonych (Joint Forces Command’s Transformation Advisory Board); Andrew Marshall, dyrektor biura Net Assessment Departamentu Obrony; kapitan Jan van Tol, starszy członek CSBA i były specjalny asystent wiceprezydenta i kapitan okrętu USS „Essex”; Barry Watts, starszy członek CSBA, były oficer sił powietrznych, dyrektor Centrum Analiz Northrop Grumman oraz dyrektor biura DOD do spraw Analizy i Ocen Programów (Office of Program Analysis and Evaluation).

[12]

Michele A. Flournoy i Shawn W. Brimley,

Strategic Planning for U.S. National Security: A Project Solarium for the 21st Century

, Princeton Project on National Security, 2005, 1,

http://www.princeton.edu/~ppns/papers/interagencyQNSR.pdf

.

[13]

Barry D. Watts,

Why Strategy? The Case for Taking It Seriously and Doing It Well

, Center for Strategic and Budgetary Assessments, 2007. Barry Watts jest starszym członkiem CSBA. Patrz także wersję zaktualizowaną:

Regaining Strategic Competence

, CSBA, 2009, autorstwa Andrew F. Krepinevicha i Barry’ego D. Wattsa. Dostępna na stronie

http://www.csbaonline.org/

.

[14]

Biały Dom,

The National Security Strategy of the United States of America

, 2002 i 2006; oraz Departament Obrony,

The National Defense Strategy of the United States of America

, 2005. Te dokumenty nie zostały oficjalnie wydane przez rząd. Dokumenty dostępne są na stronach

georgewbush-whitehouse.archives.gov/nsc/nss/2002

oraz

georgewbush-whitehouse.archives.gov/nsc/nss/2006

.

[15]

Lutz Schubert, Keith Jeffrey i Burkhard Neidecker-Lutz,

The Future of Cloud Computing,

European Commission on Information Society and Media, 2010. Dostępne pod adresem:

cordis.europa.eu/fp7/ict/ssai/docs/cloud-report-final.pdf

.

[16]

Ciara Ryan,

Strategies of the Movers and Shakers

, Arthur Andersen, Risk Consulting, 15 sierpnia 2000 r. Tekst dostępny na stronie

www.goodbadstrategy.com

.

[17]

Bridging the Gap

, Defense Advanced Research Projects Agency, luty 2007.

http://www.darpa.mil/Docs/DARPA2007StrategicPlanfinalMarch14.pdf

.

[18]

Oficjalne dane LAUSD mówią o 11 tysiącach dolarów na ucznia, ale ta kwota nie obejmuje kosztów transportu, remontów i inwestycji oraz odsetek od obligacji.

[19]

Castles in the Sand

, Deutsche Bank, Global Markets Research, 30 lipca 2008, s. 3.

[20]

Starbucks Corporation: Slower Growth De-levers Margins, but Greater EPS Visibility Ahead

, Oppenheimer Equity Research, 31 lipca 2008, s. 4. Tekst dostępny w j. angielskim na stronie

www.goodbadstrategy.com

.

[21]

William G. Ouchi and Lydia G. Segal,

Making Schools Work: A Revolutionary Plan to Get Your Children the Education They Need

, New York, Simon and Schuster, 2003.

[22]

X [George Kennan],

The Sources of Soviet Conduct

, Foreign Affairs, lipiec 1947, 566–582.

[23]

The Vision and Values of Wells Fargo

, Wells Fargo, 2007. Tekst w wersji oryginalnej dostępny na stronie

www.goodbadstrategy.com

.

[24]

Rozmowa prywatna, 1995 r.

[25]

Ujmując to w sposób bardziej techniczny, dźwignia jest typem przewagi pozbawionym kontekstu, niezakorzenionym w żadnym mechanizmie danego biznesu, branży czy kontekście.

[26]

Starożytni Grecy prawidłowo obliczyli średnicę Ziemi. Zmierzyli także odległość do Księżyca, ale tu akurat się pomylili – stosowana przez nich metoda była niezwykle podatna na błędy pomiaru kąta pomiędzy Słońcem a Księżycem w pierwszej kwadrze.

[27]

Donald Wright i inni,

On Point II: Transition to the New Campaign

, Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, 2008, s. 568.

[28]

Bob Woodward,

Stan zakłamania

, Magnum, Warszawa 2007.

[29]

Te prognozy zostały zawarte w publikacji Pierre’a Wacka,

Scenarios: Uncharted Waters Ahead

, zamieszczonej w „Harvard Business Review”, wrzesień-październik 1985, s. 73–89.

[30]

Ten efekt jest trudny do zaobserwowania, gdyż niewiele firm jest na tyle głupich, by zamawiać reklamę poniżej wartości progowej. Interesujące badania na temat reklamy, z których wyłania się obraz efektu progowego, można znaleźć w pracy: Jean-Pierre Dubé, Günter Hitsch i Puneet Manchanda,

An Empirical Model of Advertising Dynamics

w „Quantitative Marketing and Economics 3”, nr 2 (2005), s. 107–144.

[31]

Werner von Braun w piśmie do wiceprezydenta USA, 20 kwietnia 1961 r., NASA Historical Reference Collection, Centrala NASA, Waszyngton DC.

[32]

Pierwsze zdjęcie lepszej jakości przedstawiające powierzchnię Księżyca zostało zrobione przez sondę Ranger 7 w 1964 roku. Zdjęcie zrobiono z wysokości około 300 metrów, zanim próbnik zderzył się ze Srebrnym Globem. Zdjęcie to nie przyczyniło się znacząco do uspokojenia gorącej debaty, gdyż ukazywało jedynie obiekty większe niż około 92 centymetry.

[33]

Tentative Model for the Lunar Environment

, dokument wewnętrzny JPL 61–263, 1961.

[34]

Oran W. Nicks,

Far Travelers: The Exploring Machines

, Waszyngton DC, Scientific and Technical Information Branch, National Aeronautics and Space Administration, 1985, s. 3.

[35]

Herbert Goldhamer,

The Soviet Union in a Period of Strategic Parity

, RAND R-889-PR, listopad 1971, s. 7, cytowane przez Wattsa w

Why Strategy?

, s. 5.

[36]

Oczywistą wadą tego procesu jest to, że ludzie w biurach na pięćdziesiątym piętrze mogą mieć nierealistyczne oczekiwania względem tego, co da się osiągnąć na samym parterze. Najlepiej byłoby, gdyby ludzie na najwyższych poziomach mieli jakieś doświadczenie z pracy u podstaw. Drugim rozwiązaniem jest częsta komunikacja w obie strony podczas opracowywania strategii. Trzecie rozwiązanie polega na zmianie celu, gdy tylko znajdą się dostatecznie silne dowody na to, iż dotychczasowy jest po prostu nieosiągalny. To jednak rzadko kiedy dzieje się bez zmiany kierownictwa firmy. Po części chodzi o ego, ale taki przewrót ma też podstawy zdroworozsądkowe. Nie każdy musi lubić lub zgadzać się z każdą strategią i zawsze znajdą się w organizacji ludzie, którzy woleliby zmianę kierunku bądź też na niej skorzystali. Jeśli w waszej firmie obowiązuje zasada, iż zmieniacie kierunek, gdy tylko natraficie na jakikolwiek problem, to tacy ludzie chętnie będą tworzyć takie problemy.

[37]

Logika dostosowywania jakości nie jest wcale takim oczywistym zjawiskiem, ale to właśnie dzięki takim odkryciom i teoriom naukowcy mają na chleb. Patrz Michael Kremer,

The O-Ring Theory of Economic Development

, „Quarterly Journal of Economics”, 108, 1993, s. 551–575.

[38]

W Republice Rzymskiej wybierano członków Senatu i dwóch konsulów, którzy wspólnie kierowali pracami rządu, mogąc wzajemnie wetować swoje decyzje. W czasie wojny jeden z konsulów przejmował pełnię dowództwa nad armią. W przypadkach szczególnego zagrożenia kraju Senat prosił konsulów o wskazanie dyktatora, który przez pół roku miał prawo rządzić w sposób absolutny.

[39]

To, co działo się później, jest równie fascynujące. Hannibal wysłał do Rzymu ambasadorów w przekonaniu, iż Rzym podpisze traktat pokojowy, przyznający mu zdobyte ziemie. Rzym jednak odmówił jakichkolwiek rozmów i Senat zakazał nawet słowa „pokój”. Zmobilizowano wszystkich mężczyzn i znów zaczęto nękać siły Hannibala, unikając większych potyczek. Po pewnym czasie pewien sprawny rzymski dowódca, Publiusz Korneliusz Scypion Starszy, otrzymał wolną rękę i pozwolenie na podbój Hiszpanii, co uczynił, odbierając Hannibalowi główne źródło zaopatrzenia i uzupełnień w sile ludzkiej. Następnie Scypion przeprawił się przez Morze Śródziemne i zdobył samą Kartaginę. To otworzyło Rzymowi drogę do podporządkowania sobie Macedończyków, Syrakuz i Syleucji.

[40]

Theodore Ayrault Dodge,

Hannibal: A History of the Art of War Among the Carthaginians and Romans Down to the Battle of Pydna, 168 B.C., with a Detailed Account of the Second Punic War

, Nowy Jork, Da Capo Press, 1995, s. 633. Pierwsze wydanie w 1891 r.

[41]

Aleksander Wielki odniósł znaczące zwycięstwa, wykorzystując taktyki, formacje i broń wymyśloną przez jego ojca, Filipa. Jego zwycięstwo nad Dariuszem pod Gaugamelą było pod względem strategicznym równie wspaniałe jak pod Kannami, ale brakowało mu rozmachu i koordynacji działań Hannibala.

[42]

Z technicznego punktu widzenia lepszą miarą jest nadmiar – różnica pomiędzy kwotą, jaką nabywca jest skłonny zapłacić za pojazd, a kosztem jego wyprodukowania i dostarczenia. Więcej zapłacą klienci zamożniejsi lub chcący się wyróżnić.

[43]

System kontroli położenia pojazdu w przestrzeni służył do utrzymania pojazdu w odpowiedniej pozycji, tak aby panele słoneczne były nakierowane w stronę Słońca, anteny w stronę Ziemi, a kamery i instrumenty pomiarowe w stronę badanego obiektu.

[44]

Amerykański producent czekoladek (

przyp. tłum.

).

[45]

James S. Garrison,

Crown Cork and Seal Company, Inc.,

recenzenci: Stephen Bradley i Sheila M. Cavanaugh,

Harvard Business School, studium przypadku 378–024, 1987.

[46]

To zdanie pojawiło się we wcześniejszej wersji studium przypadku. Podałem tę i inne informacje w materiałach, które rozdałem na zajęciach.

[47]

Takie znaczenie słowa „koncentracja” zostało wprowadzone przez Michaela Portera w jego książce

Competitive strategy.

[48]

Meena Panchapakasen,

Indecent expansion,

„Financial World”, 6 lipca 2003 roku.

[49]

Mark Tran i Mark Milner,

Americans Plan to Wrap up World in Pounds 3.3 Bn Deal

, „Guardian”, 24 maja 1995 roku.

[50]

Michael Porter,

Competitive Strategy

, New York: Free Press, 1980.

[51]

W przypadku tego wykresu obliczyłem wskaźnik ROC jako stosunek EBIT (inaczej zwanego NOPAT) po opodatkowaniu do zainwestowanego kapitału plus wartość firmy. A zatem w liczniku mamy zysk, który można byłoby osiągnąć, gdyby zobowiązania zastąpił kapitał własny, a w mianowniku aktywa minus bieżące zobowiązania nieklasyfikowane jako zadłużenie.

[52]

An In-House M&A Team Reshapes a Company,

„Global Finance”, marzec 1997 roku.

[53]

„Tora Bora Revisited: How We Failed to Get Bin Laden and Why It Matters Today”, raport dla członków Komisji Spraw Zagranicznych Senatu Stanów Zjednoczonych, 30 listopada 2009. Według tej analizy naczelny dowódca wojsk amerykańskich, Tommy Franks, nie użył wszystkich dostępnych mu środków, ponieważ „obawiał się opuszczenia afgańskich sojuszników”.

[54]

Osama bin Laden został zabity w operacji amerykańskich komandosów Navy SEALs 12 maja 2011 roku (

przyp. tłum.

).

[55]

Termin pochodzi z biologii, gdzie opisuje mechanizm zapobiegania krzyżowaniu się gatunków. Patrz Richard Rumelt „

Towards a Strategic Theory of the Firm

”, w:

Competitive Strategic Management,

pod red. R. Lamb, Engelwood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1984, s. 556–570. Przedrukowano w

Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective

, pod red. N.J. Foss, New York, Oxord University Press, 1998.

[56]

„Efekt sieciowy” podnosi wartość produktu wraz ze wzrostem liczby nabywców lub użytkowników. Jest podobny do korzyści skali, lecz zamiast redukować koszty producenta, zwiększa gotowość nabywcy do zapłaty wyższej ceny. Możemy zaobserwować silny efekt sieciowy w przypadku firm Amazon i Facebook.

[57]

Eksperyment myślowy sprawdza pomysły pod względem logiki i możliwych następstw.

[58]

Podobny argument był taki, że „przewaga” nie wzbogacała nowego właściciela, ponieważ mógł w każdej chwili (w naszych wymyślonych warunkach) sprzedać maszynę za 100 milionów dolarów, zainwestować te środki i zarobić 10 milionów dolarów z odsetek.

[59]

Koszt alternatywny maszyny (koszt utraconych korzyści) wynosi zero, ponieważ nie ma ona żadnego zastosowania poza branżą producentów srebra. Rentowność zainwestowanego kapitału jest „powyżej przeciętnej” tylko wtedy, gdy kluczowe zasoby nie zostały poddane aktualnej wycenie rynkowej.

[60]

Analizując koszty, należy wziąć pod uwagę koszty nabywcy związane z poszukiwaniem produktu, jego oceną, podróżą do miejsca zakupu, oczekiwaniem na dostawę, podłączaniem, instalowaniem i czasem poświęconym na naukę jego stosowania.

[61]

Frank. B. Gilbreth,

Bricklaying System,

New York, Myron C. Clark Publishing.

[62]

Idea ta jest dziś tak ogólna i rozpowszechniona, że trudno komukolwiek precyzyjne przypisać jej autorstwo. W 1951 roku Edith Penrose pierwsza stwierdziła, że rozwój firm spowodowany był niewystarczającym wykorzystaniem posiadanych umiejętności i zasobów. W mojej rozprawie naukowej z 1972 roku nazwałem wiedzę leżącą u podstaw łączenia podstawowych obszarów działalności umiejętnościami podstawowymi (

core skills

). Osiemnaście lat później Gary Hemmel i C.K. Prahalad w dużo bardziej przekonujący sposób i za pomocą lepszych przykładów ukuli termin „kluczowe kompetencje” (c

ore competencies

), który jest dziś powszechnie stosowany.

[63]

Steven N. Wiggins i Gary D. Libecap,

Oil Field Unitization: Contractual Failure in the Presence of Imperfect Information,

„American Economic Review”, 75, 1985: 368–385.

[64]

Cytowane w: Michael Kanellos,

Intel’s Accidental Revolution

, CNET News.com, 14

lis­topada, 2001.

[65]

Grove,

Only the Paranoid Survive

, s. 45.

[66]

Ibid., s. 44–45.

[67]

Bechtolsheim skonstruował sprzęt, a Yeager napisał oprogramowanie. Jeszcze na Uniwersytecie Stanforda Bechtolsheim również opracował wstępny projekt stacji roboczej Sun 1, a następnie został współzałożycielem firmy Sun Microsystems, gdzie Yeager do niego dołączył.

[68]

John Sutton,

Technology and Market Structure

, Cambridge, MA, MIT Press, 1999, rozdział 5.

[69]

Boston Consulting Group,

The Transition to a New Environment Has Begun

, 1997. W tamtym okresie sieć AT&T była ponad dziesięć razy większa od sieci WorldCom i opierała się głównie na starszej technologii. Różnica w kosztach jednostkowych nie miała nic wspólnego z możliwością koncernu AT&T zbudowania nowoczesnej sieci o podobnej przepustowości jak WorldCom.

[70]

Strategic Plan for Consumer Computer Market,

produkty konsumenckie AT&T, planowanie strategiczne oraz informacje dla klientów, część dot. produktów, lipiec, 1983. Poufne materiały firmy.

[71]

W latach 1983–1984 internet był naukową ciekawostką. Rozwój sieci szkieletowej na krajową skalę rozpoczął się dopiero w 1986 roku, kiedy agencja rządowa o nazwie National Science Foundation przeznaczyła fundusze na ten cel.

[72]

Jako pierwsza usługi DSL przedsiębiorstwom oferowała firma U.S. West, wcześniej znana jako Mountain Bell, z główną siedzibą w Denver. Firma U.S. West miała najmniej łączy T1, a obsługiwała szybko rozwijające się rynki biznesowe i detaliczne. Tworzenie i świadczenie usług DSL przedsiębiorstwom miało charakter nowatorski.

[73]

Ekonomiczna wartość dodana (EVA), ma tę samą wadę, ponieważ jest ustalana w oparciu o „zainwestowany kapitał” obliczany wg wartości historycznej.

[74]

Wskaźnik GTO został opracowany jako bieżący zysk operacyjny netto minus przepływy pieniężne obliczone w stosunku rocznym, które można by osiągnąć, zamykając dany sklep, wyprzedając towar i wynajmując (lub podnajmując) nieruchomość po cenie rynkowej. Obliczając bieżący zysk netto, nie brałem pod uwagę wydatków na spłatę odsetek od kredytów i kredytów hipotecznych, które firma naliczała każdemu sklepowi. Wstrzymałem też alokację „kosztów stałych”, tj. wynagrodzeń i premii wypłacanych właścicielom, a przypisałem pozostałe koszty firmy w oparciu o koszt sprzedawanych towarów zamiast o metr kwadratowy powierzchni. Dodałem także dodatki motywacyjne do rachunku wynagrodzeń dla każdego sklepu.

[75]

Bardziej oficjalny termin opisujący to zjawisko to „korupcja” – rozumiana jako zepsucie, rozpad pierwotnej formy. Obecnie jednak słowo to zatraciło swoje pierwotne znaczenie i oznacza moralne zepsucie.

[76]

Alfred Sloan,

My Years with General Motors,

New York: Doubleday, 1990, s. 67. Wyd. polskie:

Moje Lata z General Motors,

Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1993.

[77]

„Vidia” powstało z połączenia słów „video” i „via” od łacińskich słów oznaczających „widzieć” i „droga”. Litera N jest skrótem od łacińskiego

natus

oznaczającego „narodzenie”.

[78]

Ed Catmull (Pixar), John Carmack (id Software), Doug Kay (Mondo Media, Web Graphics), Pat Hanrahan (Stanford Computer Graphics Lab). David Kirk (Crystal Dynamics) został powołany na stanowisko głównego inżyniera.

[79]

Podczas gdy symulacja opierała się na programach działających na komputerach, emulację przeprowadzano za pomocą specjalnie skonstruowanych układów, które działały jak układ docelowy. Emulacja była szybszą metodą niż symulacja, mimo że układy skonfigurowane dla jej potrzeb działały wolniej niż ich wersje ostateczne.

[80]

Tutaj wydajność mierzona jest jako współczynnik wypełnienia (

fill rate

), ilość pikseli przetwarzanych na sekundę.

[81]

Firma o nazwie Jon Peddie Research jest firmą zajmującą się doradztwem technicznym w zakresie marketingu i zarządzania, specjalizującą się w grafice i multimediach.

[82]

Cytat Roberta Hofa, Iry Sagera i Lindy Himelstein pt.

The Sad Saga of Silicon Graphics,

„Business Week”, 4 sierpnia 1997.

[83]

Ogólnie uznaje się za datę urodzenia Newtona 25 grudnia 1642 r. Jednak w Anglii stosowano wówczas kalendarz juliański, a w Watykanie gregoriański. Według tego drugiego Galileusz zmarł 8 stycznia 1642 r., a Newton urodził się 4 stycznia 1643 r.

[84]

John Locke

Second Treatise on Government

1690r., rozdział 4, dostępny na stronie:

http://www.constitution.org/

. Wydanie polskie m.in. w: John Locke,

Dwa traktaty o rządzie,

Biblioteka Klasyków Filozofii PWN, Warszawa 1992.

[85]

Howard Schultz i Dori Jones Yang,

Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time

, New York, Hyperion, 1997, s. 50–51.

[86]

Ibid., s. 87.

[87]

Najważniejszą marką koncernu Kraft’s był Maxwell House. Marki koncernu Sara Lee (MJB, Hills Bros., Chase & Sanborn) zakupiono w 1998 r. od Nestlé i Café Pilão. Główną marką koncernu P&G był Folgers, sprzedany firmie Smucker’s w 2008 roku. P&G rozpoczęła produkcję i sprzedaż kawy pod marką Dunkin’ Donuts w 2007 roku.

[88]

Malcolm Gladwell,

Blink: The Power of Thinking Without Thinking

, New York, Little, Brown, 2005. Wydanie polskie:

Błysk! Potęga Przeczucia

, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.

[89]

Jest to błąd poznawczy określany jako zaniedbywanie miarodajności (

base-rate neglect

). Zjawisko to można wytłumaczyć za pomocą heurystyki reprezentatywności. Patrz: Daniel Kahneman i Amos Tversky,

On the Psychology of Prediction,

„Psychological Review” 80, nr 4 (lipiec 1973), s. 237–251.

[90]

Prawdopodobnie jest to przykład błędnej oceny własnej sytuacji, jaka pojawia się w sytuacjach występowania konkurencji. Patrz: Daniel Kahneman i Dan Lovallo,

Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking,

„Management Science “ 39, nr 1 (styczeń 1993), s. 17–31, jak również: Colin Camerer i Dan Lovallo,

Overconfidence and Excess Entry: An Experimental Approach,

„American Economic Review” 89, nr 1 (marzec, 1999), s. 306–318.

[91]

Niezależne urządzenie TiVo powiela funkcje zapewniane przez dekodery powiązane z usługami operatorów i musi pobierać informacje na temat programów za pomocą łącza telefonicznego lub internetowego, a nie bezpośrednio przez łącza telewizji kablowej. Te dodatkowe koszty i utrudnienia ograniczają jego masowość.

[92]

Sprzedaż polegała na udostępnieniu praw do danej przepustowości na okres 25 lat.

[93]

Garrahan, Bath i Stricker,

Emerging Network Companies: Exploiting Industry Paradigm Shifts

, Lehman Brothers, 27 października 1998.

[94]

R.P. Rumelt,

Global Crossing (A) and (B)

, studium przypadku Anderson School na UCLA, 2002,

www.goodbadstrategy.com

.

[95]

Aby bliżej poznać zagadnienie bańki przepustowości światłowodowej, patrz: Andrew Odlyzko,

Bubbles, Gullibility, and Other Challenges for Economics, Psychology, Sociology, and Information Sciences

, School of Mathematics Uniwesytetu Minnesoty, 2010,

http://www.dtc.unm.edu/~odlyzko

.

[96]

Patrz Torkel Franzén,

Gödel’s Theorem: An Incomplete Guide to Its Use and Abuse

, Wellesley, MA, A K Peters, Ltd., 2005. Gödel wykazał, że systemy logiczne co najmniej tak złożone jak arytmetyka były niezupełne.

[97]

Przykładowa analiza w: Nobuhiro Kiyotaki i John Moore,

Credit Cycles

, „Journal of Political Economy” 105, nr 2 (kwiecień 1997), s. 211–248. Jak twierdzą: „Dynamiczna interakcja pomiędzy wysokością udzielanych kredytów a ceną aktywów jest silnym mechanizmem powodującym to, że skutki turbulencji gospodarczych trwają, potęgują się i rozprzestrzeniają się na inne sektory gospodarki”.

[98]

Powódź w Nowym Orleanie była spowodowana falą sztormową, którą zatrzymałyby tereny zalewowe, gdyby ich wcześniej nie zabudowano. Poza tym system wałów przeciwpowodziowych był nieprawidłowo zaprojektowany i wykonany.

[99]

Termin ten został spopularyzowany przez Nassima Taleba w jego książce pt.:

The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable

, Random House, 2007. Jednak jak napisał na swoim blogu, kryzys finansowy nie był „czarnym łabędziem”, ponieważ nie był „wysoce nieprawdopodobny”.

[100]

Daniel Kahneman i Dan Lovallo,

Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking

, w

Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda

, red. Richard Rumelt, Dan Schendel, and David Teece, Harvard Business School Press, 1994, s. 71–96.

[101]

Richard J. Herring i Susan Wachter,

Real Estate Booms and Banking Busts: An International Perspective

, dokumenty operacyjne Wharton Financial Institutions Center 99–27, 1999.

[102]

Czyli w złocie lub w walucie, która była zabezpieczona rezerwami w złocie.

[103]

Australia Frightened; the Results of an Abnormal Land Boom

, „New York Times”, 15 sierpnia 1892.

[104]

Departament Mieszkalnictwa i Rozwoju Miast Stanów Zjednoczonych, Rozporządzenie w sprawie Polityki Rozwoju Miast, nr 2, sierpień 1995.

[105]

Henry M. Paulson junior,

Open Statement at the Meeting of the U.S.-China Strategic Economic Dialogue

, materiały prasowe Departamentu Skarbu Stanów Zjednoczonych hp727, 12 grudnia 2007.

[106]

Ben Bernanke,

The Great Moderation

, materiały dla Eastern Economic Association, 20 lutego 2004.

[107]

Alan Greenspan,

Economic Flexibility

, materiały dla National Association for Business Economics, 27 września 2005.

[108]

Timothy F. Geithner, przemówienie wygłoszone podczas Siódmej Dorocznej Konwencji na temat Zarządzania Ryzykiem organizowanej przez Global Association of Risk Professionals (GARP), Nowy Jork, 28 lutego 2006.

[109]

Księga Przysłów 16:18.

[I]

Patrz na przykład James S. Uleman i John A. Bargh, red.

Unintended Thought

, New York, Guillford Press, 1989.

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

Tytuł oryginału: GOOD STRATEGY, BAD STRATEGY: THE DIFFERENCE AND WHY IT MATTERS

Przekład: Marcin Kowalczyk i Monika Piotrowska

Redakcja: Maciej Zweiffel

Korekta: Lilianna Mieszczańska

Projekt okładki: Amadeusz Targoński

Skład: STUDIO MAGENTA, Nadzieja Michnievič

Opracowanie e-wydania:

Copyright © 2011 by Richard Rumelt

All rights reserved

Copyright © 2012 for the Polish edition by MT Biznes Ltd.

All rights reserved. This Translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci zabronione. Wykonywanie kopii metodą elektroniczną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym, optycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji. Niniejsza publikacja została elektronicznie zabezpieczona przed nieautoryzowanym kopiowaniem, dystrybucją i użytkowaniem. Usuwanie, omijanie lub zmiana zabezpieczeń stanowi naruszenie prawa.

Warszawa 2018

MT Biznes Sp. z o.o.

www.mtbiznes.pl

handlowy@mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8087-417-6 (e-book w formacie epub)

ISBN 978-83-8087-418-3 (e-book w formacie mobi)

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

1

Dobrej strategii nikt się nie spodziewa

Pierwsza, naturalna przewaga dobrej strategii wynika z faktu, że inne organizacje jej nie mają. Nawet nie oczekują, że wasza organizacja będzie ją miała. Dobra strategia jest spójna, koordynuje działania, zasady i zasoby w taki sposób, aby umożliwić osiągnięcie ważnego celu. Tego właśnie zwykle brakuje większości organizacji. Zamiast wymienionych elementów mają jedynie wiele celów i inicjatyw, które symbolizują postęp. Nie dysponują jednak żadnym spójnym planem osiągnięcia tego postępu oprócz: „wydaj więcej i staraj się jeszcze bardziej”.

Apple

Gdy w 1995 r. Microsoft wypuścił na rynek swój multimedialny system operacyjny Windows 95, Apple Inc. wpadło w prawdziwą spiralę śmierci. 5 lutego 1996 r. „BusinessWeek”

umieścił na okładce logo Apple’a, które miało ilustrować przewodni artykuł numeru zatytułowany

Upadek amerykańskiej ikony

.

Ówczesny prezes firmy, Gil Amelio, walczył o utrzymanie Apple’a na powierzchni w świecie zdominowanym przez pecety z procesorami Intela i systemami operacyjnymi Windows. Zredukował zatrudnienie. Uporządkował ofertę produktów Apple’a, dzieląc ją na cztery grupy: Macintosh, „urządzenia informacyjne”, drukarki i urządzenia peryferyjne oraz „platformy alternatywne”. Do dwóch grup: systemów operacyjnych (

Operating Systems Group

) i zaawansowanej technologii (

Advanced Technology Group

) dodano grupę usług internetowych (

Internet Services Group

).

Na łamach magazynu „Wired” ukazał się artykuł pod znamiennym tytułem:

101 sposobów na uratowanie firmy Apple

z takimi propozycjami, jak: „dajcie się wykupić firmie IBM lub Motorola”, „postawcie na platformę Newtona”

[2]

lub „wykorzystajcie swój potencjał na rynku edukacyjnym K-12”. Analitycy z Wall Street mieli nadzieję na szybką fuzję z Sony lub Hewlett-Packard.

We wrześniu 1997 r. firmę dzieliły już tylko dwa miesiące od bankructwa. Steve Jobs, który był jednym ze współzałożycieli Apple’a w 1976 r., zgodził się wrócić do zrekonstruowanego zarządu i przyjął funkcję „przejściowego” prezesa firmy. Zagorzali fani macintoshów byli zachwyceni, ale świat biznesowy nie miał zbyt wielkich nadziei.

A jednak w ciągu roku sytuacja Apple’a uległa radykalnej zmianie. Wbrew oczekiwaniom wielu obserwatorów Jobs ani nie przyspieszył prac nad nowymi, zaawansowanymi produktami, ani też nie zajął się opracowywaniem kontraktu z firmą Sun. Zamiast tego zrobił coś nieoczekiwanego, a jednocześnie bardzo oczywistego. Ograniczył działalność firmy, sprowadzając ją do roli niszowego producenta sprzętu na bardzo konkurencyjnym rynku komputerów osobistych. Innymi słowy, skoncentrował się na podstawowej działalności, która dawała firmie możliwość przetrwania.

Steve Jobs namówił Microsoft do zainwestowania 150 milionów dolarów w swoją firmę, wykorzystując obawy Billa Gatesa dotyczące skutków ewentualnego upadku Apple’a dla sporów, jakie Microsoft toczył z Departamentem Sprawiedliwości. Ograniczył liczbę oferowanych modeli komputerów stacjonarnych z piętnastu różnych modeli do jednego. Podobnie zrobił z modelami komputerów przenośnych i typu

handheld

– zostawił tylko jeden model laptopa. Całkowicie zrezygnował z produkcji drukarek i innych urządzeń peryferyjnych. Cięcia objęły inżynierów rozwojowych i dział rozwoju oprogramowania. Ograniczył sieć dystrybucji i z sześciu krajowych sprzedawców detalicznych został tylko jeden. Praktycznie całą produkcję przeniósł na Tajwan. Dzięki temu, iż prostsze komponenty powstawały w Azji, udało mu się ograniczyć poziom zapasów o ponad 80 procent. Nowy sklep internetowy umożliwił sprzedaż produktów Apple’a bezpośrednio klientom, z pominięciem dystrybutorów i sprzedawców.

Niezwykłe w strategii Jobsa były dwie rzeczy – po pierwsze, że wszystkie działania były tak oczywiste, a po drugie, że były tak nieoczekiwane. To przecież jasne, że trzeba ograniczyć działalność i wrócić do korzeni, aby w ogóle można było zacząć myśleć o wyjściu z finansowego dołka. To oczywiste, że Jobs musiał sprawić, by aktualne wersje oprogramowania Microsoft Office działały na komputerach Apple’a. To oczywiste, iż model działania firmy Dell oparty na produkcji i łańcuchu dostaw w Azji, krótkich czasach realizacji i ujemnym kapitale obrotowym był wzorem do naśladowania w całej branży. No i oczywiście Jobs musiał wstrzymać opracowywanie nowych systemów operacyjnych – przecież z firmy NeXT wziął ze sobą najlepszy wówczas system operacyjny.

Siła strategii Jobsa wynikała z faktu, iż bezpośrednio zaatakował zasadniczy problem skoncentrowanymi i skoordynowanymi działaniami. Nie ogłaszał ambitnych celów zwiększenia dochodów lub zysków; nie zajmował się mesjanistycznymi wizjami przyszłości. I nie ciął siekierą po omacku na lewo i prawo – świadomie skoncentrował cały biznes wokół jednej, prostej linii produktów dystrybuowanych za pośrednictwem ograniczonego kanału dystrybucyjnego.

W maju 1998 r., gdy pomagałem wypracować porozumienie między Apple’em a Telecom Italia, miałem okazję, by porozmawiać z Jobsem na temat jego metody wyprowadzenia firmy na prostą. Całą ideę wyjaśnił w kilku zdaniach:

Asortyment produktów był zbyt skomplikowany i firma traciła pieniądze. Pewna znajoma spytała mnie, który z komputerów Apple’a powinna kupić. Nie mogła zrozumieć różnic pomiędzy poszczególnymi modelami, a ja także nie byłem w stanie przedstawić jej jednoznacznej propozycji. Byłem zbulwersowany faktem, iż w grupie komputerów do 2 tysięcy dolarów nie mieliśmy żadnego modelu. Teraz zastępujemy wszystkie te modele jednym – Power Mac G3. Rezygnujemy ze współpracy z pięcioma z sześciu ogólnokrajowych sieci detalicznych – sprostanie ich wymaganiom oznaczałoby bowiem utrzymanie zbyt wielu modeli w wielu różnych grupach cenowych i zbyt wysokie marże.

Tak silnie skoncentrowane działania są dalekie od norm powszechnie przyjętych w tej branży. Półtora roku wcześniej brałem udział w zakrojonych na szeroką skalę badaniach sponsorowanych przez Andersen Consulting na temat strategii stosowanych w światowej branży elektronicznej. W Europie przeprowadziłem wywiady z 26 dyrektorami wykonawczymi, będącymi dyrektorami oddziału lub prezesami firm z sektora elektroniki i telekomunikacji. Mój plan był prosty: każdego dyrektora prosiłem o wskazanie głównego konkurenta z branży. Pytałem, w jaki sposób ta firma stała się liderem – poznałem w ten sposób ich osobiste teorie na temat skutecznego działania i sukcesu. A następnie pytałem o bieżącą strategię ich własnych firm.

Dyrektorzy z reguły nie mieli żadnych problemów z opisaniem strategii lidera branżowego. Zazwyczaj mówili o pojawieniu się jakiejś zmiany w popycie lub technologii, co stanowiło nową szansę. Aktualny lider był oczywiście tym pierwszym, który wykorzystał nadarzającą się okazję. Niekoniecznie była to firma, która jako pierwsza dostrzegła szansę, ale ta, która jako pierwsza właściwie ją wykorzystała.

Jednak gdy pytałem o strategie ich własnych firm, odpowiedzi były całkowicie odmienne. Zamiast wskazywać na kolejne szanse czy nawet wspominać coś o samym prawdopodobieństwie ich wystąpienia, dyrektorzy mówili jedynie o żmudnej i wytężonej pracy. Zawierali sojusze, wprowadzali ocenę 360 stopni, szukali nowych rynków zbytu za granicą, wyznaczali sobie ambitne cele strategiczne, przekształcali software w firmware, wprowadzali możliwość aktualizacji firmware przez internet itd. Każdy z nich przedstawił mi receptę na sukces w branży elektronicznej pod koniec XX wieku – przyjmij odpowiednią pozycję wyjściową i szybko wykorzystaj nadarzającą się szansę – ale żaden nie stwierdził, iż właśnie na tym koncentruje się jego firma ani nawet nie wspomniał, iż jest to jeden z elementów jej strategii.

Po takich doświadczeniach byłem bardzo ciekaw, co też Steve Jobs powie o przyszłości Apple’a. Jego strategia przetrwania firmy, choć zręczna i pełna dramatyzmu, nie mogła przynieść żadnego sukcesu w przyszłości. W tamtym momencie Apple miało poniżej czterech procent rynku komputerów osobistych. Rzeczywistym standardem był tandem Windows-Intel i zdawało się, iż Apple na zawsze skazany jest na swoją malutką niszę.

Latem 1998 r. miałem okazję ponownie porozmawiać z Jobsem. Powiedziałem do niego: „Steve, ta zmiana sytuacji w Apple’u naprawdę robi wrażenie. Ale przecież wszystkim wiadomo, że na rynku komputerów osobistych Apple nie jest w stanie wyrwać się ze swojej niszowej pozycji. Efekt sieciowy jest zbyt silny, by cokolwiek mogło zakłócić dominację standardu Wintel. Co więc zamierzasz zrobić w dłuższej perspektywie? Jaką obierzesz strategię?”.

Nie odniósł się wprost do moich słów – ani nie polemizował, ani nie zgodził się z oceną sytuacji. Uśmiechnął się tylko i powiedział: „Zamierzam poczekać na kolejną wielką rzecz”.

Jobs nie przedstawił żadnego prostego celu wzrostu lub zdobywania udziału w rynku. Nie udawał, iż pociągając za kilka sznurków, w magiczny sposób przywróci Apple’owi pozycję lidera na rynku komputerów osobistych. Skoncentrował się na źródłach sukcesu i barierach, które mogą się po drodze pojawić – dostrzeżeniu kolejnej okazji, kolejnego splotu okoliczności i sił, które mógłby wykorzystać na swoją korzyść, a następnie na szybkim i przebiegłym działaniu pozwalającym uchwycić tę szansę ze skutecznością drapieżnika.

Nie udawał, że takie szanse pojawiają się co roku albo też, że można samemu sobie je stworzyć za pomocą odpowiednich narzędzi lub sztuczek zarządzania. Jobs wiedział, jak działa ta branża. Tę strategię wykorzystywał już wcześniej – przy Apple’u II, Macintoshu, a następnie firmie Pixar. Próbował na siłę powtórzyć ten schemat z firmą NeXT, ale to mu nie wyszło. Musiały minąć dwa lata, zanim był w stanie raz jeszcze zrobić to samo z iPodem, a następnie sprzedażą muzyki przez internet. A potem jeszcze z iPhonem.

Rozwiązanie, jakie Steve Jobs przedstawił mi tamtego dnia – „oczekiwanie na kolejną wielką rzecz” – nie jest uniwersalną formułą sukcesu. Jednak w tamtym momencie było to rozsądne podejście do sytuacji firmy Apple – na tamten czas, na tamtą branżę i przy tylu nowych technologiach, które już wyglądały zza rogu.

Operacja „Pustynna Burza”

Inny przykład zaskoczenia, jakie może wywołać sam fakt posiadania strategii, cofa nas pod koniec pierwszej wojny w Zatoce Perskiej w 1991 roku. Wszyscy ze zdziwieniem odkryli, iż dowództwo sił amerykańskich ma spójną strategię walki z irakijskim agresorem.

2 sierpnia 1990 r. Irak najechał Kuwejt. Po desancie powietrznym i wodno-lądowym przeprowadzonym przez elitarne jednostki komandosów i cztery dywizje Gwardii Republikańskiej, na obszar Kuwejtu wkroczyło 150 tysięcy irakijskich żołnierzy. Głównym motywem Saddama Husajna były najprawdopodobniej względy ekonomiczne. Ośmioletnia wojna z Iranem, którą rozpoczął w 1980 r., sprawiła, iż reżim popadł w ogromne długi w Kuwejcie i innych państwach Zatoki. Dzięki zajęciu Kuwejtu i ogłoszeniu go dziewiętnastą prowincją Iraku Saddam mógł za jednym zamachem pozbyć się największego wierzyciela i zyskać kontrolę nad polami naftowymi sąsiada, co zapewniłoby mu odpowiednie środki na spłatę długów zaciągniętych w innych państwach.

Pięć miesięcy później koalicja trzydziestu trzech państw zorganizowana przez prezydenta Stanów Zjednoczonych George’a H.W. Busha przystąpiła do ataków na siły irackie z powietrza, rozbudowując jednocześnie siły lądowe w regionie. W odpowiedzi Irak zwiększył obecność swoich wojsk w Kuwejcie do ponad pięciuset tysięcy żołnierzy. Początkowo koalicja miała nadzieję, że już same ataki lotnicze rozwiążą konflikt, ale jeśliby okazały się one niewystarczające, to gotowa była do ofensywy lądowej, która wyparłaby okupantów z terytorium Kuwejtu.

Nie było żadnych wątpliwości, iż koalicja dysponowała siłą militarną pozwalającą pokonać wojska irackie. Jednak jakie mogły być koszty tej operacji? W październiku 1990 r. francuska gazeta „L’Express” oszacowała, iż wyparcie Irakijczyków z Kuwejtu zajmie około tygodnia i w walkach zginąć może dwadzieścia tysięcy żołnierzy amerykańskich. Siły Iraku w Kuwejcie rosły i wojska okupacyjne umacniały swoje pozycje, a tymczasem w prasie, telewizji i salach Kongresu zaczęto przywoływać obrazy walk pozycyjnych i okopów z I wojny światowej. Senator Bob Graham (ze stanu Floryda) zauważył, iż „Irak wykorzystał minione pięć miesięcy, aby się solidnie okopać i ufortyfikować swoje pozycje. W Kuwejcie są dziś fortyfikacje przypominające te z czasów I wojny światowej”. Wtórował mu „New York Times”, na łamach którego opisywano żołnierzy piechoty armii amerykańskiej jako „ludzi, którzy oczekują, iż ich zadaniem będzie wykurzenie wroga z okopów Kuwejtu ogniem z karabinów M-16 i broni maszynowej M-60”. Magazyn „Time” tak opisywał całą sytuację:

Na obszarze wielkości Wirginii Zachodniej Irakijczycy skoncentrowali 540 tysięcy żołnierzy ze swojej milionowej armii, 4 z 6 tysięcy czołgów wraz z tysiącami innych pojazdów opancerzonych i dział artylerii… Oddziały przyjęły tradycyjne dla siebie pozycje obronne w trójkątnych fortach zbudowanych z worków z piaskiem, a wzdłuż boków trójkąta rozmieszczone są gniazda ciężkich karabinów maszynowych. Żołnierze chronią się w przenośnych betonowych schronach lub jamach osłoniętych płytami metalu i piaskiem. Czołgi również zakopane są głęboko w ziemi i obłożone workami z piaskiem. Na wierzchołkach trójkąta rozmieszczono działa artyleryjskie wycelowane w „strefy śmierci” wyznaczone przez płonące okopy i pola minowe

[3]

.

W przeddzień ofensywy lądowej „Los Angeles Times” przypominał swoim czytelnikom, iż „oddziały irackie są dobrze ufortyfikowane wzdłuż linii frontu i atak na takie pozycje zawsze jest ryzykowny. Klęski takie jak w bitwach pod Cold Harbor, nad Sommą i o Gallipoli stanowią smutne przypomnienie ceny, jaką może mieć niepowodzenie. Nawet sukces, tak jak w bitwach o archipelag Tarawa, o Okinawę czy o Hamburger Hill, może być niezwykle kosztowny”

[4]

.

Żaden z tych komentatorów nie przewidział jednak, że generał Norman Schwarzkopf, głównodowodzący Centralnym Dowództwem Armii Amerykańskiej, miał już od początku października opracowaną strategię inwazji lądowej. Pierwotny plan, wymyślony przez zaplecze generała, polegał na bezpośrednim ataku na Kuwejt. Szacowano, że będzie się to wiązało z dwoma tysiącami zabitych i ośmioma tysiącami rannych po stronie koalicji. Schwarzkopf odrzucił ten projekt na rzecz innego, dwuetapowego planu. Ataki z powietrza miały zredukować siły armii irakijskiej o 50 procent. Drugim etapem miał być potajemny, zakrojony na ogromną skalę „lewy sierpowy”. Gdy cały świat śledził całodobową relację CNN z lądowania oddziałów nieopodal południowych granic Kuwejtu, koalicja w ścisłej tajemnicy wysłała 250 tysięcy żołnierzy na zachód Kuwejtu, skąd mieli przemieścić się na północ i zająć pozycję na pustyni południowego Iraku. Gdy rozpoczęła się inwazja lądowa, siły te miały kontynuować marsz na północ, a następnie skręcić na wschód i „lewym sierpowym” zaatakować flanki irackiej Gwardii Republikańskiej. Ataki na Kuwejt z kierunku południowego z założenia nie miały być zbyt silne. Oddziały amerykańskich marines otrzymały rozkaz nieśpiesznego parcia na północ w stronę Kuwejtu, by wyciągnąć tym samym wroga z jego ufortyfikowanych pozycji i skierować go na południe, gdzie z boku miał go zaatakować „lewy sierpowy”. Oddziały morskie nie lądowały, a ich obecność miała jedynie odwracać uwagę Iraku od działań na lądzie.

Strategia Schwarzkopfa okazała się ogromnym sukcesem – intensywna walka na lądzie trwała jedynie sto godzin. Prowadzone cały miesiąc bombardowania zmusiły oddziały armii irackiej do rozproszenia się i ukrycia swoich czołgów i artylerii. Żołnierze trzymali się z dala od pojazdów, które straciły gotowość bojową. Decydujące znaczenia miało tempo i siła ofensywy lądowej, w której wykorzystano czołgi, piechotę, helikoptery i bombowce. Oddziały Gwardii Republikańskiej broniły się zaciekle, ale bez pola manewru i możliwości szybkiego ściągnięcia posiłków nie były w stanie przeciwstawić się siłom koalicji. Być może najważniejsze w tym wszystkim było to, iż Saddam Husajn rozkazał swoim dowódcom nie stosować broni chemicznej. Pociski artyleryjskie wypełnione trującymi środkami, które wykorzystywano do powstrzymania irańskich ataków podczas wojny iracko-irańskiej, niewątpliwie spowodowałyby wielotysięczne straty po stronie koalicji. Dowództwo amerykańskiej piechoty morskiej szacowało, iż straty w ludziach mogłyby sięgać od 20 do 30 procent

[5]

. Po wojnie Rosjanie ujawnili dane wywiadu, które dowodziły, iż Saddam nie zdecydował się sięgnąć po broń chemiczną w obawie przed odwetem jądrowym ze strony USA.

Kuwejt został wyzwolony, a armia iracka doznała poważnych strat

[6]

. Straty po stronie koalicji były niewielkie – pierwszego dnia doliczono się ośmiu zabitych i dwudziestu siedmiu rannych. Sukces operacji był tak ogromny, że wszyscy eksperci, którzy jeszcze w lutym roztaczali wizje wojny pozycyjnej, w marcu byli zdania, iż koalicja zebrała siły nieproporcjonalnie wielkie w stosunku do potrzeb i że wynik operacji był oczywisty od samego początku.

Schwarzkopf przedstawił swoją strategię na konferencji prasowej. Większość osób, które oglądały to wystąpienie i przedstawione przez generała mapy, była zaskoczona. Dziennikarze opisywali plan jako „wspaniały” i „sek­retny”. Niewiele osób przewidywało wcześniej możliwość przeprowadzenia takiej akcji okrążającej. Ale dlaczego? Departament Armii publikuje przecież materiały, w których szczegółowo przedstawia podstawowe doktryny i metody prowadzenia działań wojskowych. Dokument FM 100-5, opub­likowany w 1986 r., zatytułowano

Operations

(

Operacje

) i przedstawiono jako „podstawowy podręcznik prowadzenia działań wojskowych przez armię”. Część druga tego dokumentu poświęcona była operacjom ofensywnym, a na stronie 101 przedstawiono manewr okrążenia jako najważniejszą formę operacji ofensywnych – innymi słowy, był to „Plan A” armii amerykańskiej. Oto co napisano o nim w podręczniku:

Manewr okrążenia pozwala uniknąć czoła wrogiej armii, gdzie jej siły są najbardziej chronione, a ogień najbardziej skoncentrowany. Zamiast tego, angażując uwagę obrońców poprzez ataki dezorientujące, atakujący musi przenieść swoje główne siły na boki lub tyły wroga, aby uderzyć go z tamtych stron.

Podręcznik FM 100-5 zawierał nawet ilustrację przedstawiającą ideę tego manewru, którą reprodukujemy poniżej. Patrząc na ten bardzo wymowny rysunek przedstawiający uderzenie w sam środek, po którym następuje potężny cios od flanki, każdemu musi nasunąć się pytanie,

jak to możliwe, że Schwarzkopf zaskoczył wszystkich, wykorzystując główną metodę ataku amerykańskiej doktryny wojennej?

Odpowiedź po części kryje się w perfekcyjnie przeprowadzonych działaniach odwracających uwagę. Schwarzkopf chciał, by wszystko wyglądało tak, jak gdyby główny atak miał nastąpić z morza, a następnie na lądzie wprost na pozycje Irakijczyków. Temu służył desant na kuwejckie wybrzeże i wcześniejsze działania mające na celu zniszczenie irackiej marynarki wojennej. Niczego nieświadome media pomogły w zdezorientowaniu wroga, relacjonując ćwiczenia desantowe, mówiąc o koncentracji wojsk na południe od Kuwejtu, a następnie roztaczając wizję wojny pozycyjnej przypominającej czasy I wojny światowej.

Jednak zasadniczy element „Planu A” armii amerykańskiej – manewr okrążający – stanowi w rzeczywistości

iluzję

bezpośredniego ataku powiązanego z przeniesieniem zasadniczych sił na flanki wroga. Ponieważ każdy, kto tylko wysupłałby 25 dolarów i przesłał je do biura U.S. Government Printing Office

[7]

, mógł uzyskać kopię oficjalnego podręcznika prowadzenia działań wojennych, zastanawiające jest, dlaczego ten „Plan A” był aż tak zaskakujący – i to nie tylko dla Iraku, ale także dla telewizyjnych komentatorów wojskowych i większości członków Kongresu.

Najlepszym wyjaśnieniem tej zagadki jest stwierdzenie, iż tak naprawdę wszystkich najbardziej zaskoczył sam fakt zastosowania tak czystej i skoncentrowanej strategii. W większości dużych organizacji zasoby raczej się rozprasza – a nie koncentruje – próbując zaspokoić wiele różnych interesów wewnętrznych i zewnętrznych. Dlatego też dziwi nas, gdy tak złożona organizacja jak Apple czy armia Stanów Zjednoczonych nagle decyduje się skoncentrować swoje działania. Okazuje się, że dobra strategia jest czymś nieoczekiwanym i zaskakującym.

Rysunek 1.

Manewr okrążający.

W przypadku operacji Pustynna Burza nie chodziło jednak wyłącznie o zastosowanie pewnej intelektualnej koncepcji. Schwarzkopf musiał zapanować nad ambicjami i pragnieniami lotnictwa, piechoty morskiej, różnych jednostek wojskowych, poszczególnych partnerów koalicji, a także przywódców politycznych w Waszyngtonie. Na przykład najlepsza 82 Dywizja Powietrznodesantowa, uważana za najlepszą w całej armii, otrzymała zadanie wspierania oddziałów francuskich, co spotkało się z protestem dowódców amerykańskich. Osiem tysięcy amerykańskich marines czekało w gotowości do desantu na plaże Kuwejtu, ale nikt nie dał im sygnału do ataku. To była tylko zasłona dymna. Dowódcy sił powietrznych pragnęli udowodnić skuteczność bombardowań strategicznych – wierzyli, iż można wygrać wojnę atakami z powietrza na Bagdad – i trzeba było pokonać ich protest, aby wsparli ofensywę lądową. Sekretarz obrony Dick Cheney opowiadał się za przeprowadzeniem misji przy wykorzystaniu mniejszych sił i opracował nawet alternatywny plan ataku. Książę Khalid, dowodzący saudyjskim kontyngentem w ramach koalicji, nalegał na udział króla Fahda w fazie planowania operacji, ale Schwarzkopf przekonał prezydenta Busha, iż strategia i planowanie powinny pozostać całkowicie w gestii Centralnego Dowództwa Sił Zbrojnych USA.

Branie pod uwagę sprzecznych celów, dzielenie zasobów i próba godzenia różnych interesów to luksus możnych i potężnych, ale i przepis na złą strategię. Pomimo to większość organizacji nadal nie jest w stanie opracować spójnej i skoncentrowanej strategii. Zamiast tego tworzą listę życzeń – oczekiwanych wyników – całkowicie zapominając o konieczności koordynacji zasobów i ich koncentracji. Dobra strategia wymaga liderów, którzy są w stanie powiedzieć „nie” wielu różnym działaniom i interesom. Strategia co najmniej w równym stopniu dotyczy tego, czego nie należy robić, jak tego, co trzeba zrobić.

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

10

Koncentracja

Jest pogodny kwietniowy ranek. Za chwilę mam poprowadzić zajęcia na studiach MBA. Niektórzy z uczestników są już na miejscu i surfują w sieci, czytają gazety lub się uczą. Dzisiaj będziemy analizować strategię firmy Crown Cork & Seal, producenta opakowań metalowych

[45]

. To pochodzące z 1989 roku studium przypadku jako jedno z pierwszych analizowano podczas zajęć na temat strategii. Czyniono to wielokrotnie, aktualizując je zarazem. Moim celem nie jest pokazanie uczestnikom zajęć, jak zarządzać firmą produkującą metalowe opakowania ani nawet jak tworzyć dobrą strategię. Chcę ich dziś, po pierwsze, nauczyć, jak

rozpoznać

strategię firmy, po drugie, pogłębić ich umiejętność analizy informacji jakościowej, po trzecie wreszcie, przyjrzeć się specyficznej mieszance strategii i pozycjonowania zwanej koncentracją.

Twórcą strategii firmy Crown we wczesnych latach 60. XX w. był John F. Connelly, którego surowe podejście do kontroli kosztów stało się niemal anegdotyczne w amerykańskim biznesie. Sięgał po nie chętnie m.in. Peter Lynch, legendarny inwestor giełdowy, zarządzający funduszem Fidelity Magellan. W ciągu 35 lat firma Crown pobiła absolutny rekord, zapewniając akcjonariuszom średnią roczną stopę zwrotu z inwestycji na poziomie 19 procent, co stanowi wyjątkowo dobry wynik, biorąc po uwagę zaciekłą konkurencję w branży.

W czym więc tkwił sekret firmy Crown? Studium przypadku zawiera powszechne przekonanie, że firma Crown specjalizowała się w produkcji opakowań na produkty trudne do przechowywania, takie jak aerozole czy napoje gazowane. To oczywiście prawda, jakkolwiek taka informacja nie jest ani pełna, ani zbyt przydatna w analizie sposobu działania firmy. Jednak większość analityków na tym poprzestaje, zadowalając się takim właśnie opisem strategii firmy Crown. Pomijają tym samym fakt, że pewne elementy strategii firmy wiążą się również z osiąganiem innych celów. Z reguły ludzie nie są skłonni do głębszego zastanowienia, ponieważ analiza nieuporządkowanych informacji jest żmudną i czasochłonną pracą, wymagającą zarówno znajomości faktów, jak i umiejętności logicznego myślenia, dedukcji oraz indukcji. Dzisiaj zamierzam zacząć od pokazania przewidywalnej różnicy pomiędzy analizą dokonaną przez uczestników zajęć a tym, co możemy osiągnąć, podejmując bardziej ukierunkowane wysiłki.

Zaczynam spotkanie, mówiąc, że nasze dzisiejsze zadanie polega na rozpoznawaniu strategii. Zwykle, aby rozpocząć proces rozpoznawania strategii, warto przyjrzeć się konkurencji, tj. sprawdzić, na czym zarabiają najwięksi konkurenci. Zacznijmy więc od trzech największych producentów puszek: Continental Can, National Can oraz American Can. Jak możemy przeczytać w studium przypadku: „Większość producentów napojów miała co najmniej dwóch dostawców puszek. Ponadto producenci puszek często budują fabryki specjalnie po to, aby zaopatrywać konkretnego klienta”

[46]

.

Rysuję na tablicy schemat przedstawiający sytuację, w której producent napojów ma dwóch dostawców. W środku rysuję ramkę z napisem „Miller Brewing”, a po obu jej stronach kółka przedstawiające dwóch dostawców opakowań.

Rysunek 4.

Producent napojów z dwoma dostawcami opakowań.

Następnie, wskazując na rysunek, mówię, iż nie trzeba mieć doktoratu z ekonomiki przedsiębiorstwa, aby dostrzec, że to niekorzystny schemat. Pobliscy producenci puszek, których produkt musi być w zasadzie identyczny, stanowią dla siebie bezpośrednią konkurencję. Poza tym istnieje ciągłe zagrożenie, że klient postanowi kupić linię produkcyjną i stanie się samowystarczalny. Po co więc jakakolwiek firma miałaby inwestować w tak trudnych warunkach?

Po trwającej jakiś czas dyskusji uczestnicy dochodzą do wniosku, że najwięksi producenci opakowań ze względu na korzyści długich serii produkcyjnych zaakceptowali sytuację, w której stali się zupełnie zależni od klienta. Jak wiadomo, koszty związane z przezbrojeniem linii produkcyjnej są wysokie. Jednocześnie jednak zauważają, że główni producenci puszek mają bardzo niskie stopy zysku, ze stopą zwrotu z aktywów na poziomie wynoszącym jedynie 4–5 procent.

– To bardzo trudna branża – mówię – z niską stopą zwrotu dla głównych graczy. Jednak Crown Cork & Seal – przesadnym gestem sięgam do studium przypadku, by odnieść się do wyników sprzedaży – bije największą trójkę na głowę. Średnio ich rentowność jest o 50 do 60 procent większa. Po prostu robią coś dobrze i to „coś” nazywamy

strategią.

– Jaka jest zatem strategia Crown Cork & Seal?

Todd, deweloper, stwierdza:

– Crown ma niskie koszty produkcji. Puszki niczym się nie różnią, więc to, że ich zyski są większe,

musi wynikać

z niskich kosztów – kontynuuje swój wywód Todd. – Crown utrzymuje niskie koszty, pracując 24 godziny na dobę i utrzymując bliski kontakt z klientem.

Todd zupełnie nie ma racji, ponieważ jednostkowy koszt wytworzenia puszki w Crown jest prawie na pewno wyższy, a nie niższy niż konkurencji. Nic nie mówiąc, piszę na tablicy: „niskie koszty produkcji”.

Martin, dyrektor w przemyśle rozrywkowym, mówi:

– Firma Crown wyspecjalizowała się w trudnych do przechowywania produktach – aerozolach i napojach. Mieli świetną obsługę klienta. Zapewniali wsparcie techniczne swoim klientom i utrzymywali z nimi stały kontakt z naciskiem na szybkość reakcji. W studium przypadku możemy wyczytać, że Connelly, prezes, jest gotowy wsiąść do samolotu, żeby rozwiązać problem klienta.

– Świetnie, Martin. Tak rzeczywiście napisano w studium przypadku. Jest tam nawet część zatytułowana

Strategia Connelly’ego

,

informująca, że firma skupiała się na opakowaniach produktów trudnych do przechowywania – napojów i aerozoli. Można również przeczytać o nacisku położonym na obsługę klienta i wsparcie techniczne.

– W takim razie myślę, że na dzisiaj skończyliśmy – idę do pulpitu i zbieram swoje papiery, w końcu przerywam i rozglądam się. – Chyba że kogoś nie przekonuje takie wyjaśnienie.

Melissa, siedząca w pierwszym rzędzie, powoli kiwa głową. Rzadko udziela się na zajęciach, więc nie czekam aż się zgłosi, tylko po prostu pytam:

– Melissa?

– Hm – zaczyna, spoglądając na Martina – nie wydaje mi się, aby nalanie napoju do puszki było jakimś wielkim wyzwaniem. Crown nie jest przecież jedyną firmą, która to potrafi. Dlaczego więc osiąga takie zyski?

Potakuję, kiwając głową, i z powrotem rozkładam papiery na pulpicie. Z niewielką pomocą Melissa zrobiła ważny krok naprzód. Zakwestionowała to, co powiedział Martin i to, w co powszechnie się wierzy. Zauważyła, że opakowania na produkty trudne do przechowywania nie są trudne do wykonania.

Mówię:

– Załóżmy, że magazyn „Fortune”, autorzy studiów przypadków Harvard Business School i analitycy giełdowi twierdzą, że strategia Crown to koncentracja na opakowaniach produktów trudnych do przechowywania – napojów gazowanych i aerozoli. Ale załóżmy również, że jesteśmy bardzo dociekliwi. Chcemy wykonać własną analizę. Jeśli podchodzicie poważnie do zagadnienia strategii, musicie zawsze dokonywać własnej analizy. Strategią nie jest koniecznie to, co zakładał prezes lub mówi dyrektor. Czasem nie ujawniają prawdy, czasem nie umieją dobrze ująć jej w słowa, a czasami przyjmują pozycję lidera, nie wiedząc tak naprawdę, dlaczego ich firma osiąga sukces.

Jeśli będziemy automatycznie przyjmować to, co mówią inni, jak możemy samodzielnie rozpoznać strategię firmy? Możemy to zrobić, tylko analizując każdy element strategii firmy i dostrzegając te, które odbiegają od normy w danej branży. Następnie próbujemy się domyślić, jaki jest wspólny cel tych konkretnych elementów, co można osiągnąć za ich pomocą. Podchodzę do tablicy i piszę: „Element strategii” nad dwoma elementami, które wymienił Martin –

wsparcie techniczne

i

szybka reakcja.

Następnie, po prawej stronie, rysuję nową kolumnę oznaczoną słowem „Cel”.

Element strategii

Cel

Wsparcie techniczne

Szybka reakcja

Dla wszystkich stanie się oczywiste, że firma Crown podkreślała znaczenie wsparcia technicznego oraz szybkiej reakcji, ale tak jak Martin będą oni je postrzegali tylko jako swego rodzaju „pozytywne działania” podejmowane przez firmę. Jednak nie każdy dostrzeże, że nie wszyscy klienci takich działań potrzebują lub czerpią z nich korzyści. Teraz nadszedł czas na znalezienie odpowiedzi na pytanie, po co właściwie te działania są podejmowane.

– Zacznijmy od wsparcia technicznego – mówię. – Melissa zauważyła, że wypełnienie puszki napojem to nie jakaś wielka filozofia. Który klient potrzebuje wsparcia technicznego, żeby nalać płyn do puszki? – moje pytanie napotyka na morze pustych spojrzeń. Prowadziłem zajęcia, podczas których uczyłem, jak radzić sobie z takimi pozornie niekonkretnymi pytaniami. Pierwszy krok to zastąpienie ogólników konkretami. Czekam chwilę, a następnie właśnie to robię, dając konkretny przykład w miejsce abstrakcji.

– Na przykład firma Coors, czy potrzebuje wsparcia technicznego od producentów puszek? – sztuczka działa i widzę ręce w górze.

Reza, inżynier lotnictwa i kosmonautyki, mówi:

– Najwięksi producenci piwa mogliby prawdopodobnie nauczyć czegoś producentów puszek. To przecież właśnie firma Coors opracowała technologię produkcji dwuczęściowych puszek aluminiowych metodą tłoczenia. To mniejsi producenci potrzebują wsparcia technicznego, firmy bez rozbudowanego zaplecza technologicznego lub bez doświadczenia w napełnianiu puszek.

– OK – mówię i piszę na tablicy: „Mniejsze firmy” obok słów „Wsparcie techniczne” w kolumnie zatytułowanej „Cel”. – A co z zasadą szybkiej reakcji? Czy ona również jest nastawiona na mniejsze firmy?

– Oczywiście – mówi Reza. Małe firmy mogą mieć problem z niestabilnym popytem i w związku z tym gorzej radzić sobie z planowaniem.

Druga odpowiedź Rezy jest szybka, ale nieprzemyślana. Mając do czynienia z pytaniem lub problemem, na które nie ma oczywistej odpowiedzi, zwykle zadowalamy się pierwszym pozornie rozsądnym rozwiązaniem, jakie przychodzi nam do głowy, jakby było to koło ratunkowe na wzburzonym morzu. Zdyscyplinowana analiza polega na tym, aby nie poprzestawać w tym miejscu, ale poddać pierwszą hipotezę weryfikacji. Opinię Rezy, że szybka reakcja jest korzystna dla małych firm, potwierdzają niektóre fakty, ale nie wszystkie. Nie piszę na tablicy nic.

Zapada niezręczna cisza. W końcu ktoś mówi:

– Może celem są producenci sezonowi?

Powoli podchodzę do tablicy. Ktoś inny mówi:

– Nowe produkty?

Jestem przy tablicy z markerem przygotowanym do pisania.

– Lato gorętsze niż zwykle, nowy produkt, to oznacza…? – pytam.

Dwoje lub troje uczestników zajęć mówi naraz:

– Pilne zamówienia.

Piszę: „Pilne zamówienia” obok słów „Szybka reakcja” w kolumnie zatytułowanej „Cel”.

– Dobrze – mówię. – Robimy postępy. Wsparcie techniczne przeznaczone jest dla małych firm, a szybka reakcja odnosi się do pilnych zamówień. Te dwa cele nie są zupełnie takie same. Spójrzmy na kolejny element. Dodaję słowo: „Produkcja” do lewej kolumny zatytułowanej „Elementy strategii”.

Informacje o organizacji produkcji są rozproszone po całym studium przypadku. Trochę czasu upływa, zanim docieramy do podstawowych faktów: fabryki Crown są mniejsze niż konkurencji, żadne z nich nie są nastawione na jednego klienta, ponieważ każda fabryka ma co najmniej dwóch odbiorców. Ponadto Crown ma dodatkowe linie produkcyjne oczekujące w gotowości na zamówienia.

David, analityk inwestycyjny, opracował tabele i pomaga nam wyciągnąć wnioski.

– W porównaniu z największymi w branży – mówi – fabryki firmy Crown są mniejsze, ale mają więcej klientów. Zatem produkcja puszek firmy Crown w przeliczeniu na jednego klienta musi być znacznie mniejsza niż największych producentów. Poza tym, skoro obroty w przeliczeniu na fabrykę są wyższe, cena ich puszki musi być znacząco wyższa niż średnie ceny głównych producentów, jakieś czterdzieści do pięćdziesięciu procent wyższa.

Na tablicy piszę: „Szybkość” i „Mniejsza produkcja na jednego klienta” jako cele odnoszące się do zasad organizacji produkcji.

Nadszedł czas na podsumowanie. Wskazuję na listę celów związanych z elementami strategii na tablicy i pytam:

– Biorąc

to wszystko

pod uwagę, na czym koncentruje się Crown Cork & Seal?

Grupa ma wszystkie elementy, ale chcę, żeby powiązali je z podstawowymi zasadami obowiązującymi w branży. Niełatwo dostrzec schemat i nie oczekuję, że ktokolwiek zrobi to od razu. Mówię więc dalej, dając im wskazówki.

– Co wiąże ze sobą wszystkie te dane?

Mniejsi odbiorcy… pilne zamówienia… szybkość… mniejsza produkcja na jednego klienta… wyższe ceny?

Czekam około dwadzieścia sekund, w trakcie zajęć to cała wieczność. W końcu pytam:

– Dlaczego największe firmy zdecydowały się uzależnić od klienta? – Ta ostatnia wskazówka okazuje się wystarczająca.

– Crown produkuje krótkie serie! – wykrzykuje Julia, przedsiębiorca. – Najwięksi producenci produkują długie serie standardowych produktów, żeby uniknąć kosztownych zmian. Crown robi coś przeciwnego i koncentruje się na krótkich seriach.

– Świetnie – mówię, rysując duże koło wokół wszystkich elementów na liście celów – mali odbiorcy, pilne zamówienia, mniej dostaw na jednego klienta i oznaczam koło słowami: „Krótsze serie” i podpisuję je imieniem „Julia”, doceniając jej celne spostrzeżenie.

Wyrażenie „krótsze serie” wiąże to, na czym koncentruje się Crown, z podstawowym problemem, z jakim zmagają się producenci w branży – bardzo wysokie koszty przestawienia linii produkcyjnej z jednego produktu na drugi lub nawet drukowania nowych etykiet.

– Zatem okazuje się, że firma Crown, owszem, specjalizowała się w produkcji puszek do piwa i aerozoli, ale koncentrowała się również na

krótszych seriach.

Serie mogą być krótsze, ponieważ odbiorca jest mniejszy, produkt zaś nowszy, więcej kosztuje i produkuje się go w mniejszych ilościach lub też zamówienie jest pilne i pokrywa sezonowe lub niespodziewane potrzeby itd.

Rysunek 5.

Sposób funkcjonowania firmy Crow.

Po zestawieniu tej hipotezy z innymi elementami strategii firmy wracam do kwestii ceny. Wszyscy już widzą, że krótkie serie oznaczają więcej zmian. Wraz z zasadą dotyczącą dodatkowych możliwości produkcyjnych, szerokim wsparciem technicznym i szybką reakcją powodują one wzrost kosztów, a nie ich obniżenie. A zatem mamy firmę nastawioną na krótsze serie z wyższymi kosztami wytworzenia puszek zrekompensowanymi wyższymi cenami.

– Byłoby miło, gdyby koncentracja zawsze oznaczała wyższy zysk. Ale nie zawsze tak jest. Czas się zastanowić, w jaki sposób to wszystko pozwala firmie Crown osiągać większe zyski – mówię.

Podchodzę do tablicy i rysuję koło symbolizujące Crown Cork & Seal z otaczającymi go kwadratami symbolizującymi klientów. Kontrast pomiędzy rysunkiem przedstawiającym Crown a ukazującym – Miller Brewing – wraz z jego dwoma dostawcami jest aż nadto wyraźny.

– Wiemy, że żadne z fabryk Crown nie są zależne od jednego klienta. Kto więc znajduje się w lepszej sytuacji? American Can dostarczające puszki do Miller Brewing czy Crown realizujące specjalne zamówienie dla lokalnego producenta napojów?

Rysunek 6.

Sieć klientów CC & S.

Cheryl, analityk finansowy w Sony, od razu wie, o co chodzi:

– Crown. Koncentrując się na krótkich seriach unika bezczynności. Zamiast współpracy z jednym odbiorcą i narażania się na konkurencję ze strony innych dostawców, Crown działa jako dostawca, którego każda fabryka posiada kilku odbiorców. Nastawiając się na długie serie, najwięksi producenci uzależniają się od klienta. Krótkie serie odwracają sytuację.

Crown nie pozbyło się swojej siły przetargowej tak jak pozostałe firmy.

Odnosząc się do rysunków, dla lepszego efektu podsumowuję, co uda­ło nam się ustalić. Crown i najwięksi producenci działają w tym samym sektorze, ale kierują się innymi zasadami. Koncentrując się na starannie dobranym segmencie rynku, firma Crown nie tylko wyspecjalizowała się, ale również zwiększyła swoją siłę przetargową w stosunku do swoich klientów. Zatrzymuje zatem większą część wytwarzanej przez siebie wartości. Natomiast najwięksi producenci produkują większe ilości, zatrzymując znacznie mniejszą część wytwarzanej przez siebie wartości. Tym samym firma Crown uzyskała przewagę konkurencyjną w swoim segmencie rynku. Nie jest największym producentem puszek, ale najwięcej zarabia.

Ten konkretny schemat – zastosowanie systemu do zapewnienia danemu segmentowi rynku większych korzyści niż konkurencja – to koncentracja. Tutaj słowo „koncentracja” (

focus

) ma dwa znaczenia. Po pierwsze, oznacza takie zestawienie działań, które poprzez ich wzajemną interakcję i uzupełnianie się wytwarza dodatkową siłę. Po drugie, oznacza zastosowanie tej siły we właściwym celu

[47]

.

Jak udaje się odkryć uczestnikom zajęć, strategia koncentracji Crown Cork & Seal kryje w sobie niespodziankę. Wewnętrzna logika staje się widoczna dopiero po naszej analizie – nie jest oczywista na pierwszy rzut oka. Logika tej strategii nie była także ukazana we własnym opisie firmy ani w wypowiedziach analityków finansowych z Wall Street. Nie była tajemnicą, po prostu złożenie razem wszystkich elementów to ciężka praca. Praktycznie tonąc w dwudziestoczterogodzinnym morzu powierzchownych informacji i komentarzy, uczestnicy dziwią się, że prawdziwy świat może rządzić się logiką, która, nie będąc tajemnicą, pozostaje niezauważona.

– Czy tak jest zawsze? – ktoś mnie pyta. – Jeśli wykona się tę pracę, czy da się odkryć prawdziwą logikę w strategii każdej firmy?

– Nie – odpowiadam – nie każdej. Jeśli firma naprawdę osiąga sukces, zazwyczaj stoi za tym dobra strategia, ukryta lub nie. Jednak tak naprawdę wiele firm, zwłaszcza dużych i o skomplikowanej strukturze, nie ma strategii. Sedno sprawy tkwi w tym, że strategia wiąże się z koncentracją, a najbardziej złożone organizacje nie koncentrują swoich zasobów. Zamiast tego starają się osiągnąć wiele celów naraz, co ze względu na niewystarczającą koncentrację zasobów prowadzi donikąd.

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

11

Wzrost

W 1989 roku, będąc w kiepskim stanie fizycznym, John Connelly zrezygnował z czynnego zarządzania firmą Crown Cork & Seal, wyznaczając na następcę swego długoletniego podopiecznego – Williama Avery’ego. Rok później Connelly zmarł w wieku osiemdziesięciu pięciu lat.

Natychmiast po przejęciu władzy w firmie Avery rozpoczął program jej rozwoju poprzez przejęcia innych spółek. W wywiadzie udzielonym cztery lata później wspominał: „Kiedy zostałem prezesem w 1989 roku, musiałem wskrzesić iskrę i na nowo pobudzić firmę do działania, ponieważ jej rozwój spowolnił się w latach 80. XX wieku”

[48]

. W rozpaleniu wspomnianej iskry Avery’emu pomogli eksperci od przejęć i innych tego typu transakcji. Liderem powołanego przez niego zespołu został Alan Rutherford, specjalista od przejęć, który przeniósł się z brukselskiego biura, aby objąć stanowisko dyrektora finansowego w firmie Crown. Zaś Craig Calle przeniósł się z banku inwestycyjnego Salomon Brothers, chcąc zostać dyrektorem ds. skarbu, natomiast Torsten Kreider porzucił bank inwestycyjny Lehman Brothers i zajął się planowaniem oraz analizą.

W latach 1990 i 1991 Avery podwoił rozmiar firmy, przejmując krajowe i zagraniczne interesy firmy Continental Can. W latach 1992 i 1993 firma Crown wydała 615 milionów dolarów na zakup firmy Constar, czołowego producenta pojemników plastikowych na napoje i wodę butelkowaną, a 180 milionów dolarów na przejęcie firmy Van Dorn, producenta plastikowych, metalowych i kompozytowych opakowań. Ponadto 62 miliony dolarów wydano, by przejąć Tri-Valley Growers, producenta puszek na produkty spożywcze, firmę o długich tradycjach w branży.

W 1995 roku Crown rozpoczął trwające osiemnaście miesięcy zmagania, których celem było przejęcie CarnaudMetalbox S.A., największego producenta opakowań plastikowych i metalowych w Europie. CarnaudMetalbox powstało w wyniku trudnego połączenia dwustuletniej brytyjskiej spółki Metal Box z francuską firmą Carnaud. Nowo powstała spółka, produkująca głównie puszki na produkty spożywcze, stała się głównym producentem opakowań metalowych w obu krajach.

Komentując cel tego przejęcia, Avery powiedział: „Chcemy się rozwijać i lepiej wykorzystywać swoje zasoby. Jako światowy lider w segmencie metalowych i plastikowych opakowań (…) będziemy mieć podstawy do kontynuowania wzrostu na międzynarodową skalę”

[49]

. Niewielu menedżerów tak otwarcie przyznaje, że chcą rozwijać się po to, aby móc kontynuować wzrost.

Do 1997 roku zespół pod kierownictwem Avery’ego przejął dwadzieścia spółek, a firma Crown stała się największym producentem opakowań na świecie. Avery zakładał, że wielkość firmy pozwoli na wynegocjowanie lepszych cen u dostawców i że umiejętność kontroli kosztów, z której słynęli, doprowadzi do zmniejszenia kosztów stałych i uzyskania dodatkowej mocy produkcyjnej w zarządzanej przez Francuzów spółce CarnaudMetalBox. Nikt nie zwrócił uwagi na niewygodny fakt, że firma Crown słynęła raczej z elastyczności i krótkich serii produkcyjnych, a nie z umiejętności kontrolowania kosztów.

W 1998 roku zaczęły się kłopoty. Zaangażowanie spółki na rynku plastikowych opakowań zbiegło się z szybkim rozwojem tego sektora. Nowe opakowania z politereftalanu etylenu (PET) formowane metodą wydmuchiwania zaczęły wypierać z rynku napojów i niektórych artykułów spożywczych (np. keczupów i sosów do sałatek) znaczną część opakowań szklanych i metalowych. Jednak ten wzrost nie był podyktowany wzrostem zapotrzebowania na pojemniki, a wiązał się jedynie z zastępowaniem metalu i szkła tworzywem sztucznym. Rozwój, który polega na zastępowaniu jednego materiału drugim, ma pewne ograniczenia i po zakończeniu tego procesu po prostu nagle zamiera. To spotkało dział opakowań PET firmy Crown właśnie wtedy, gdy stała się największym producentem na świecie. A nie chodziło tylko o to, że proces zastępowania metalu tworzywami sztucznymi był już właściwie zakończony, ale również o to, że sprzedaż opakowań PET zaczęła spadać, kiedy duże butelki na napoje gazowane wyparły z rynku opakowania o mniejszej pojemności.

Jakby tego nie było dość, założenie zarządu i analityków, że ceny wzrosną na bardziej skonsolidowanym rynku opakowań metalowych, okazało się błędne i ceny zaczęły spadać, co znacząco obniżyło zyski. Przyczyniło się do tego kilka czynników. Żadna z firm obecnych na rynku nie była skłonna zamykać europejskich fabryk. Wiązało się to z narażeniem firmy na problemy z pracownikami, a poza tym każdy chciał raczej zwiększać swój udział w rynku. Dodatkowo konkurencja ze strony producentów tańszych opakowań PET stawała się coraz ostrzejsza i doprowadziła do zmniejszenia i tak już niewysokich marż na rynku metalowych opakowań praktycznie do zera. Wszystko to – spowolnienie wzrostu, nadprodukcja w branży oraz przełożenie konkurencji cenowej z tworzyw sztucznych z powrotem na puszki – to elementy podstawowej analizy branżowej, łatwe do przewidzenia przy zastosowaniu popularnego modelu pięciu sił Portera

[50]

.

Pomiędzy rokiem 1998 a 2001 wartość akcji firmy spadła katastrofalnie, obniżając się z poziomu 55 dolarów do 5 dolarów (patrz wykres poniżej). Gdy w połowie 2001 roku Avery przeszedł na emeryturę, zastąpił go John Conway, długoletni pracownik firmy z wykształceniem w dziedzinie ekonomii i prawa. Epoka szybkiego wzrostu osiąganego poprzez przejęcia zakończyła się, a Conway musiał znaleźć sposób na wyprowadzenie ogromnej już wtedy firmy z zapaści. Podczas gdy Avery wciąż dążył do rozwoju, Conway podkreślał znaczenie kontroli kosztów, jakości i technologii. Od 2001 do końca 2006 roku sprzedaż i zyski pozostawały praktycznie na stałym poziomie, dług w wysokości około miliarda dolarów został spłacony, a wartość akcji zwykłych stopniowo wzrastała z 5 do 20 dol., czyli o 5 dolarów więcej niż siedemnaście lat wcześniej na początku ekspansji.

Jak wcześniej wspomniałem, przejmując władzę w firmie, Avery nie był zadowolony z faktu, że „rozwój firmy się spowolnił”. Tak rzeczywiście było. Podczas dziesięciu lat (1980–1989), zanim Avery objął stanowisko prezesa, dochody rosły zaledwie o 3,1 procent rocznie. Niemniej jednak firma zapewniała swoim akcjonariuszom średnią roczną stopę zwrotu na poziomie 18,5 procent, zdecydowanie więcej niż 8,6 procent osiągane przez spółki indeksu S&P 500 w tym samym okresie. Przez 17 lat po odejściu Connelly’ego, w latach 1990–2006, firma rozwijała się szybko, stając się czołowym producentem opakowań na świecie. Jednak akcjonariusz będący posiadaczem akcji zwykłych mógł liczyć na zwrot z inwestycji rzędu jedynie 2,4 procent rocznie, czyli znacznie mniejszy niż 9 procent zapewniane przez spółki należące do indeksu S&P 500. Poniższy wykres ukazuje relację pomiędzy szybkim wzrostem przychodów ze sprzedaży a dramatycznym spadkiem rentowności kapitału, czyli stosunku zysku do wartości inwestycji

[51]

. Stosunek ten wynosił przyzwoite 15,3 procent, kiedy Avery przejmował stery w firmie, ale spadł prawie natychmiast poniżej 10 procent, a po przejęciu spółki CarnaudMetalBox poniżej 5 procent.

Rysunek 7.

Wartość akcji firmy Crown.

Fantastyczne wyniki firmy Crown pod przywództwem Connelly’ego wyrastały z głęboko przemyślanej strategii i skoordynowanych działań polegających na koncentracji na produktach i odbiorcach o mniejszej sile przetargowej. Kiedy Avery przejął władzę w firmie, zauważył, że butelki PET zdobywają rynek opakowań napojów. Dokonywanie zmian w produkcji tworzyw sztucznych było znacznie tańsze niż w przypadku opakowań metalowych, co doprowadziło do podkopania pozycji firmy na rynku. Cóż należało robić?

Rysunek 8.

Stosunek zysku do wartości inwestycji.

Avery, zachęcony rozkwitem sektora opakowań PET, zdecydował się na rozwój firmy poprzez przejęcia spółek z tej właśnie branży. Problem polegał jednak na tym, że zrezygnował z posiadanej przewagi konkurencyjnej firmy, nie proponując nic w zamian. Pytany o utratę koncentracji, dyrektor finansowy firmy zbył pytanie, interpretując koncentrację jedynie jako ograniczenie asortymentu: „Obecnie koncentracja jest w modzie, ale my jesteśmy w tym biznesie od zawsze. Działamy w branży wartej 300 miliardów dol., a zajmujemy się tylko metalem i plastikiem, które są warte tylko 150–200 miliardów”

[52]

. Nie chciał zrozumieć głębszego znaczenia słowa „koncentracja” (

focus

), czyli skupienia i koordynacji działań i zasobów, co w efekcie doprowadza do osiągnięcia przewagi. Jednak zarówno ten dyrektor, jak i Avery byli owładnięci wizją dalszego rozwoju.

Problem, z jakim wiązało się wejście na rozwijający się rynek opakowań PET, polegał na tym, że tak jak w przypadku cementu bądź aluminium, wzrost wynikał z obrotu towarami, na które występuje zwiększony popyt. Rosnący popyt zwiększa zyski, co z kolei skłania firmy do inwestowania w nowe moce produkcyjne. Jednak większe zyski firm to iluzja, ponieważ rosnący rynek pociąga za sobą konieczność inwestycji w nowe fabryki i sprzęt. Jeśli uda się utrzymać wysokie zwroty z tych inwestycji, nawet gdy rozwój przyhamuje, to wszystko jest w porządku. Ale na rynku towarów, kiedy tylko popyt słabnie, zyski po prostu umykają firmom nieposiadającym przewagi konkurencyjnej. Jak jakaś czarna dziura, rynek takich towarów pochłania od przeciętnej spółki więcej gotówki niż potrafi dać.

Przekonanie, że sam wzrost tworzy wartość, jest głęboko zakorzenione w retoryce biznesu. Stało się ono niemal obiektem niezachwianej wiary w to, że wzrost sam w sobie jest czymś pozytywnym. Diagnoza problemu przedstawiona przez Avery’ego („Rozwój firmy spowolnił w latach 80.”) oraz jego cele („Chcemy się rozwijać (…), co da nam podstawy do rozwoju na międzynarodową skalę”) to jedynie powtarzane jak mantra słowo „wzrost”.

Częsty problem pojawiający się w przypadku rozwoju firmy poprzez przejęcia innych spółek łączy się z ich wysoką ceną akwizycji, co ma miejsce zwłaszcza w przypadku spółek giełdowych. Ich cena jest zwykle wyższa o ok. 25 procent niż wartość rynkowa, do czego należy doliczyć dodatkowe koszty. Jeśli współpraca z bankami inwestycyjnymi i kredytodawcami układa się naprawdę dobrze, wzrost poprzez przejęcia może następować dowolnie szybko. Jednakże, pomijając przypadki, gdy kupuje się spółki za mniej niż są warte lub gdy istnieje szansa na zwiększenie wartości spółki dzięki własnym wyjątkowym możliwościom, taki wzrost nie tworzy żadnej wartości.

Przywódcy firm dążą do wzrostu z wielu powodów. Być może (błędnie) zakładają, że koszty administracyjne spadną wraz z powiększeniem firmy. Marnym, choć powszechnym powodem przejmowania spółek jest chęć przesunięcia menedżerów wysokiego szczebla na mniej eksponowane pozycje bez pozbywania się ich z firmy. Prezesi większych firm mogą liczyć na większe wynagrodzenia. Poza tym w firmie o zdecentralizowanej strukturze zajmowanie się kolejnym przejęciem jest na pewno bardziej ekscytujące niż czytanie raportów z pracy oddziałów firmy. Oprócz wymienionych powodów znaczącą rolę odgrywają również przeróżni doradcy – bankierzy, konsultanci, firmy prawnicze specjalizujące się w fuzjach i przejęciach oraz wszyscy, którzy chcą uszczknąć swoją część – mogą bowiem zarobić krocie, „pomagając” w zawieraniu takich umów.

W 1998 roku firma Telecom Italia poprosiła mnie o doradztwo w kwestii strategii. Telecom Italia było wtedy piątym największym operatorem telefonii stacjonarnej oraz największym i najbardziej innowacyjnym operatorem telefonii komórkowej. Proces prywatyzacji firmy rozpoczął się w 1994 roku, a zakończył w 1997 roku sprzedażą udziałów skarbu państwa.

Problemy, z jakimi zmagały się wtedy firmy z branży telekomunikacyjnej oferujące usługi telefonii stacjonarnej, były naprawdę poważne. Wiele z nich wciąż mogło liczyć na spore zyski typowe dla państwowych monopolistów, ale przyszłość niosła ze sobą prawdopodobieństwo wzrostu konkurencji i zmian technologicznych. Deregulacja umożliwiła wejście na krajowy rynek zagranicznym operatorom, a internet przeżywał rozkwit. Firmy takie jak Telecom Italia miały spore wpływy z wcześniejszych inwestycji, a kluczową kwestią stawało się inwestowanie tego kapitału. Kolejne sieci stacjonarne nie wydawały się rozsądnym rozwiązaniem. Budowa sieci światłowodowych wokół miast miała obiecujące perspektywy, ale trzy zagraniczne firmy już miały plany dotyczące dużych ośrodków, np. Mediolanu. Konkurowanie z nimi byłoby po prostu marnotrawieniem własnego kapitału. Internet rozwijał się szybko, ale nie przynosiło to wysokich dochodów z powodu niewygórowanych opłat za przesył danych, znacznie niższych niż w przypadku połączeń głosowych.

Prezes zarządu i dyrektor generalny w jednej osobie, Gianmario Rossignolo, mówił o nawiązaniu współpracy z firmą Cable & Wireless, której początki sięgają XIX w., kiedy kładła podmorskie kable telegraficzne pomiędzy terytoriami należącymi do imperium brytyjskiego. W 1947 r. firma ta została znacjonalizowana, a w 1981 r. powtórnie sprywatyzowana przez Margaret Thatcher. Prezes zarządu Cable & Wireless, Amerykanin Richard Brown, został powołany, by przezwyciężyć wewnętrzny impas spowodowany zarządzaniem firmą, jakby była zbiorem niezależnych państewek feudalnych. Brown szukał strategicznego partnera, najpierw flirtując z British Telecom, a potem z AT&T i firmą Sprint. Przytaczanym (acz niemądrym) argumentem uzasadniającym takie działania była globalizacja rynku telekomunikacyjnego i to, że posiadanie globalnej marki niesie ze sobą wartość.

Brown i Rossignolo zaczęli rozmowy na temat przyszłej współpracy od omówienia udziałów krzyżowych obu spółek we Francji, na Karaibach i innych miejscach. Pod koniec lata ich nieformalne rozmowy przerodziły się w plany dotyczące fuzji obu firm, z Richardem Brownem jako prawdopodobnym prezesem zarządu.

Rossignolo został powołany na stanowisko dyrektora Telecom Italia przez wpływową rodzinę Agnelli, która przewodziła niewielką grupą „kluczowych” akcjonariuszy. Jednak na początku października 1998 r. niektórzy członkowie zarządu, włącznie z przedstawicielami rodziny Agnelli, rozczarowali się jego osobą. Byli szczególnie zaniepokojeni proponowaną fuzją z Cable & Wireless. W takim kontekście poproszono mnie o spotkanie z Josephem Silverem (to nie jest jego prawdziwe nazwisko), dyrektorem zarządzającym w firmie Morgan Stanley Dean Witter, która była głównym bankiem inwestycyjnym zaangażowanym w tę transakcję. Przedstawiciel zarządu Telecom Italia powiedział mi: „Wall Street ma globalny ogląd branży”. Ja miałem dowiedzieć się, jaki cel miałoby przeprowadzenie fuzji przez Morgan Stanley.

Joseph Silver spotkał się ze mną w zwykłej sali konferencyjnej w Mediolanie. Rozpocząłem rozmowę, zadając bezpośrednio pytanie, jakie jego zdaniem były racjonalne przesłanki do przeprowadzenia fuzji obu tych wielkich graczy rynkowych.

– Korzyści skali – odpowiedział.

– Ale przecież te firmy działają w kompletnie różnych regionach – powiedziałem. – Gdzie są korzyści skali w połączeniu operatora z Karaibów z operatorem we Włoszech lub Brazylii?

– Telecom Italia – powiedział – musi przesyłać dane z Ameryki Południowej do Europy. Cable & Wireless ma kable, które nam to umożliwią.

Taka odpowiedź wydała mi się zaskakująca. Na studiach MBA, udzielając takiej odpowiedzi, student oblałby egzamin. Nie trzeba kupować browaru, żeby napić się piwa, tak jak nie trzeba przeprowadzać fuzji za 50 miliardów dolarów, żeby zapewnić łącza telekomunikacyjne. Wystarczyłaby zwykła umowa.

– Wydaje mi się – powiedziałem – że moglibyśmy taką umowę napisać od ręki. Wystarczy spisać warunki przesyłu danych Telecom Italia po kablach należących do Cable & Wireless. Nie trzeba do tego przeprowadzać tak ogromnej fuzji.

– Hm, profesorze – zaczął – chodzi o coś więcej niż przesyłanie danych. Tak naprawdę podstawowym powodem do przeprowadzenia tej fuzji są… korzyści płynące z wielkości.

– Nie znam takiego terminu.

– Chodzi mi to, że dwie połączone ze sobą firmy będą większe. Ich wspólne przepływy gotówkowe również będą znacznie większe.

Po raz kolejny byłem zaskoczony takim argumentem. Połączenie jakichkolwiek dwóch firm sumuje ich przepływy gotówkowe – to czysta arytmetyka. Ale nie jest to argument przemawiający za sensem takiej transakcji.

– Telecom Italia – powiedziałem – już teraz ma spore przepływy finansowe. Główną przyczyną, dla której cena akcji firmy nie jest wyższa, leży właśnie w tym, że analitycy i inwestorzy mają wątpliwości co do sensowności inwestycji. Na przykład Telecom Italia właśnie przelicytowała inne spółki, by uzyskać ważną licencję w Ameryce Południowej. Sęk w tym, że pomiędzy ofertą Telecom Italia a kolejną najwyższą ofertą był miliard dolarów różnicy. Cable & Wireless jest w podobnej sytuacji, zarabiając więcej, niż jest w stanie mądrze zainwestować. Ja po prostu nie widzę żadnych „korzyści płynących z wielkości” w połączeniu tych dwóch firm.

Joseph Silver zamknął swoją smukłą teczkę. Ewidentnie nie był zainteresowany dalszą rozmową. Popatrzył na mnie jak na dziecko, jak na kogoś, kto nie ma pojęcia o najwyższej lidze. Na odchodnym powiedział, że mając więcej gotówki, można robić większe interesy.

Kiedy naciskałem Silvera, żeby wytłumaczył zasadność tej transakcji, jego jedyny argument mówił, że planowana fuzja stanowiła drogę do jeszcze większych interesów. Firma Morgan Stanley była oczywiście gotowa uszczknąć swoją niemałą część z miliardów płynących z tej i kolejnych, jeszcze większych transakcji. Dwa dni po naszym spotkaniu zarząd odrzucił proponowaną fuzję i podczas burzliwej sesji przyjął rezygnację Gianmaria Rossignola.

Zdrowy wzrost nie jest wynikiem wyrachowanego planu. Wynika z rosnącego popytu na określony potencjał lub rozszerzenia czy zwiększenia tego potencjału, następnie posiadania przez firmę wyjątkowego produktu i umiejętności. Wreszcie stanowi nagrodę za innowacyjność, pomysłowość, wydajność i kreatywność. Jego rezultat to zwykle zwiększenie udziału w rynku przy jednoczesnym wzroście zysków.

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

12

Wykorzystywanie przewagi

Dwóch równie zdolnych szachistów czeka na rozpoczęcie rozgrywki – który z nich ma przewagę? Dwa identyczne oddziały wojska spotykają się na polu bitwy – który z nich ma przewagę? Odpowiedź na oba te pytania brzmi: żaden, ponieważ przewaga zakorzeniona jest w różnicach – w asymetrii pomiędzy rywalami. W prawdziwej konfrontacji istnieje nieskończenie wiele różnic. Do lidera należy decyzja, które z nich są kluczowe – które można zamienić w istotne elementy przewagi.

Zapasy z gorylem

W 2000 roku współpracowałem jako konsultant z nowo założoną firmą. Firma ta opracowała innowacyjny materiał, którego pory dopasowywały swój rozmiar do temperatury. Ubrania zawierające ten materiał miały tak jak gore-tex nie przepuszczać kropel deszczu, ale również grzać przy spadku temperatury, a chłodzić przy wzroście. Jako że była to nowa firma, opracowanie tego materiału stanowiło jej jedyną działalność i cały zespół przepełniała prawdziwa dumna ze swego osiągnięcia. Byli bardzo podekscytowani możliwością wyprodukowania linii tkanin i odzieży „outdoorowej”. Wybrali już nazwę marki i byli w trakcie negocjacji z projektantami. Wydawałoby się, że taki materiał dawał im przewagę konukrencyjną.

Susan, pracująca w funduszu

venture capital

, z którego pozyskali środki na rozpoczęcie działalności, była ich największym wsparciem i wiedziała najwięcej zarówno o zespole, jaki i o stosowanej technologii. Jednak gdy doszło do spotkania w sprawie uruchomienia trzeciej fazy finansowania lub nawet wprowadzenia firmy na giełdę, Susan nie była nastawiona entuzjastycznie.

– Myślę, że byłoby rozsądniej – powiedziała – gdybyście opracowali umowy licencyjne w oparciu o próbki materiału. Albo nawet od razu sprzedali firmę jakiemuś dużemu producentowi tkanin.

Zespół ostro zareagował. Prezes przewodził szarży, argumentując:

– Pokazaliśmy, na co nas stać. To wielka szansa, by zbudować świetny biznes.

– Odwaliliście kawał dobrej roboty – odparła Susan. – Stworzyliście wspaniałą technologię. Nikt nie wątpi w wasze umiejętności w tej dziedzinie, ponieważ są na światowym poziomie. Jednak zbudowanie firmy odzieżowej lub produkującej tkaniny to kompletnie inna sprawa.

Powietrze w pokoju było gęste od frustracji. Susan może i miała rację, ale oni przecież chcieli iść naprzód. Czy nie dość się sprawdzili?

– To jest tak – powiedziała Susan – wygraliście olimpijskie złoto w biegu na 1500 metrów. Macie sporą szansę na zwycięstwo w biegu na 10 kilometrów i mogę wam w tym kibicować. Ale wy chcecie przerzucić się na zapasy z gorylami. To nie jest dobry pomysł i w tym was nie wesprę.

Porównanie Susan wywarło na nich wrażenie. Chcieli się rozwijać, ale na pewno nie walcząc z gorylami.

Nikt nie ma przewagi we wszystkim. Grupy, organizacje, a nawet narody dysponują przewagą w niektórych dziedzinach i to tylko w określonych warunkach. Sekret tkwi w tym, aby poznać tę szczególną cechę, na której można budować przewagę. Warto walczyć, gdy ma się przewagę, a wycofać się, gdy się jej nie ma. Należy wykorzystywać słabe punkty przeciwnika i unikać pokazywania własnych. W tym miejscu warto powrócić do przywołanego już przypadku walk w Afganistanie.

Po 11 września Stany Zjednoczone obrały za cel likwidację przywódców Al-Kaidy w Afganistanie i obalenie rządów talibów, którzy ich wspierali. W konfliktach zbrojnych Stany Zjednoczone mają potężne zasoby i umiejętności, które umożliwiają im błyskawiczny atak przy zastosowaniu ogromnych środków. Stany Zjednoczone wykorzystały swój potencjał zabicia agentów Al-Kaidy i odsunięcia od władzy talibów. Jednak dowództwo wysokiego szczebla nie zdołało wykorzystać uzyskanej przewagi i pozwolono, by Osama bin Laden uciekł ze swej górskiej kryjówki w Tora Bora do północno-zachodniego Pakistanu

[53]

.

Dziewięć lat po zamachach z 11 września Osama bin Laden wciąż nie został schwytany

[54]

, a Stany Zjednoczone nadal prowadzą przeciwko talibom w Afganistanie wojnę o niskiej intensywności. Obecna strategia USA w Afganistanie polega na zniechęcaniu ludności do talibów na korzyść rządu centralnego. Takie podejście zostało zastosowane w Iraku, gdzie ludność była przyzwyczajona do silnego rządu centralnego. W przeciwieństwie do Iraku afgańskie społeczeństwo jest społeczeństwem wojowników, gdzie władza i lojalność miały od zawsze charakter lokalny. Po latach wsparcia ze strony USA afgański rząd centralny pozostaje skorumpowany i poza Kabulem jest niewydolny. Natomiast taktyka terroru stosowana przez talibów pozostaje brutalnie skuteczna, ponieważ jakiekolwiek działania mające na celu ochronę przed nimi mają charakter tymczasowy i są ograniczone terytorialnie. Sytuację jeszcze groźniejszą czyni fakt, że talibowie nie są wojskiem, nie noszą mundurów, a w Afganistanie każdy ma broń i prawdopodobnie jest w jakiś sposób powiązany z talibami.

Wszystkie te przeszkody można pokonać wytrwałością i przy wykorzystaniu obecnych zasobów, ale zarówno ludność cywilna, jak i talibowie wiedzą, że USA się wycofają. Wycofają się z powodów politycznych oraz dlatego, że pozostawanie w Afganistanie jest niewiarygodnie kosztowne. Armia amerykańska, stworzona, by zadawać szybkie i skuteczne ciosy, wydaje 1 milion dolarów rocznie na utrzymanie jednego żołnierza w Afganistanie. Pozostaje oczywistym faktem, że nikt nie chciałby być uznanym za sprzymierzeńca USA, gdy amerykańskie siły zostaną wycofane, a talibowie wrócą do władzy.

W Afganistanie Stany Zjednoczone „uprawiają zapasy z gorylami”, bo pozwoliły się wciągnąć w konflikt w obronie niemal nieistniejącego sojusznika, gdzie przewaga leży po stronie najwytrwalszych i niebaczących na ofiary czy zniszczenia. W tej sytuacji to talibowie mają przewagę i skrzętnie ją wykorzystują.

Przewaga konkurencyjna w biznesie

Termin „przewaga konkurencyjna” stał się terminem fachowym w dziedzinie strategii biznesowych w 1984 roku po publikacji wnikliwej książki Michaela Portera o tym samym tytule. Nawet Warren Buffet stwierdził, że ocenia firmę analizując jej „trwałą przewagę konkurencyjną”.

Podstawowa definicja „przewagi konkurencyjnej” jest prosta. Jeśli firma produkuje coś po niższych kosztach niż konkurencja lub jeśli dostarcza produkt lub usługę o wyższej wartości niż konkurencja albo też czyni obie te rzeczy, ma przewagę konkurencyjną. Schody zaczynają się, gdy uświadomimy sobie, że koszty zmieniają się w zależności od produktu i zastosowania. Ponadto klienci są w różnych miejscach, różnią się wiedzą, gustami i innymi cechami. W związku z tym przewaga będzie istniała tylko w określonych warunkach. Na przykład firma Whole Foods ma przewagę nad siecią supermarketów Albertsons tylko w przypadku niektórych produktów i tylko wśród dobrze sytuowanych klientów robiących zakupy spożywcze, ceniących sobie ekologiczne i naturalne produkty.

Trudniej natomiast zdefiniować „trwałość” przewagi konkurencyjnej. Aby udało się utrzymać przewagę, musi być ona niemożliwa do odtworzenia przez konkurencję lub – precyzyjniej – konkurenci nie mogą być w stanie powielić zasobów stanowiących podstawy tej przewagi. Celem osiągnięcia tego należy mieć coś, co nazywam „mechanizmem izolującym”, takim jak np. patent zapewniający posiadaczowi prawo do wyłączności w dysponowaniu daną technologią przez jakiś okres

[55]

. Bardziej złożone formy „mechanizmów izolujących” to: reputacja, biznesowe i towarzyskie relacje, efekt sieciowy (

network effect

)

[56]

, korzyści skali oraz praktyczna wiedza i umiejętności nabyte wraz z doświadczeniem.

Na przykład iPhone firmy Apple chroniony jest za pomocą zastrzeżonych marek Apple oraz iPhone, reputacją firmy, dodatkowymi usługami jak iTunes oraz efektem sieciowym grupy klientów, zwłaszcza w odniesieniu do aplikacji na iPhone’a. Każdy z tych elementów został opracowany i wdrożony przez dyrektorów firmy Apple jako sposób na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Wyjątkowość tych elementów polega na tym, że dla konkurencji trudne lub wręcz niemożliwe jest ich odtworzenie przy zachowaniu racjonalnych nakładów finansowych.

Reklamy bądź oferty sprzedaży zawierające stwierdzenie, że oferowany system informatyczny, produkt lub szkolenie zapewni przewagę konkurencyjną, używają go niewłaściwie, ponieważ „przewaga” w przypadku produktu oferowanego wszystkim kupującym jest sprzecznością samą w sobie.

„Ciekawe” typy przewagi

Stewart Resnick, prezes prywatnej firmy Roll International Corporation, oraz jego żona Lynda są „seryjnymi” przedsiębiorcami, jeśli można się tak wyrazić. Nie tylko założyli kilka świetnie prosperujących przedsiębiorstw, ale również przeznaczają fundusze na badania naukowe w dziedzinie medycyny, edukacji oraz sztuki. Umiejętność budowania skutecznych strategii nie jeden raz, ale raz za razem, jest rzadką sztuką. Poza tym oczywiste jest, że ich umiejętności nie są związane z jedną konkretną branżą, ponieważ z powodzeniem prowadzili firmy zajmujące się systemami alarmowymi, dostawą kwiatów, artykułami kolekcjonerskimi, agrobiznesem i dystrybucją wody butelkowanej.

Jadąc do siedziby firmy Roll w dzielnicy West Los Angeles, przypominam sobie, co wiem o małżeństwie Resnicków. Ojciec Stewarta miał bar w New Jersey, a pierwszą działalnością Stewarta było świadczenie usług porządkowych przy użyciu szczotki do podłogi pożyczonej od przyjaciela. Biznes rozwijał się, zapewniając środki na opłacenie studiów prawniczych na UCLA. Sprzedał firmę w 1969 roku za ok. 2,5 miliona dolarów i zainwestował pozyskane pieniądze w firmę instalującą systemy alarmowe. Pierwszym biznesem Lyndy była agencja reklamowa, a kiedy Stewart sprzedał firmę zajmującą się alarmami, wspólnie pracowali nad przejęciem firmy Teleflora. W 1979 roku Stewart i Lynda wymyślili, że kwiaty dostarczane będą w ozdobnych pojemnikach nadających się do kolekcjonowania, co znacznie zwiększyło zyski ich oraz współpracujących z nimi kwiaciarni. W 1985 roku kupili Franklin Mint, firmę wytwarzającą monety kolekcjonerskie. Lynda zainicjowała rozszerzenie oferty o pamiątki związane z popkulturą, modele samochodów oraz wiele innych przedmiotów. (Resnickowie sprzedali Franklin Mint w 2006 roku).

W latach 80. XX wieku Resnickowie zaczęli inwestować w agrobiznes: uprawy cytrusów, pistacji, migdałów oraz granatów. Z czasem to właśnie ta działalność zaczęła przynosić największe zyski. Obecnie firma Roll jest największym producentem cytrusów w Kalifornii oraz największym producentem orzechów na świecie. W 2000 roku firma zaczęła promować czysty sok z granatów i produktów pochodnych pod marką POM Wonderful. Przejęli również Fiji Water, firmę butelkującą wodę ze źródeł artezyjskich znajdujących się w okolicach Suva, na Fidżi. Oprócz tego spółka Roll przejęła firmę Suterra z Oregonu, producenta feromonów zaburzających zachowania godowe owadów, co pozwala na ochronę upraw bez konieczności stosowania środków owadobójczych. Dziś firma Roll International znajduje się wśród dwustu największych prywatnych firm w Ameryce.

Główna siedziba firmy, znajdująca się w zwykłej dzielnicy biurowców w West Los Angeles, wygląda jak oaza malarstwa i rzeźby. Stewart jest swobodnym, elokwentnym, pewnym siebie człowiekiem. Jego wiedza na temat szczegółów wszystkich interesów prowadzonych przez Roll International wyróżnia go wśród prezesów firm o takich rozmiarach i stopniu złożoności.

Stewart mówi mi, że gdy ją przejmował, firma Teleflora opierała się na konkurencji cenowej.

– My zmieniliśmy model biznesowy na usługi – mówi, wyjaśniając, że Teleflora dostarcza kwiaciarniom najszerszą bazę klientów, internetowy system informatyczny, artykuły kolekcjonerskie dołączone do kwiatów, usługi hostingu, obsługę kart kredytowych oraz technologię specjalnie opracowaną dla punktów sprzedaży. – Teraz konkurencja jest dużo większa niż kiedykolwiek – mówi – a jednak Teleflora radzi sobie na rynku dużo lepiej niż wtedy, gdy ją przejmowaliśmy. Wtedy była dziesięć razy mniejsza od firmy FTD, a teraz jest dwa razy od niej większa.

Pytam go, czy pomiędzy firmami tak różnymi od siebie jak Teleflora i Fiji Water istnieje jakieś podobieństwo, z którego można wyciągnąć wspólne wnioski. Stewart podnosi dłonie do góry i przechyla głowę w jedną stronę, jakby chciał powiedzieć: „Jak mogę to wytłumaczyć?”. Po chwili mówi:

– Przez dodanie wartości do produktu można uniknąć sytuacji, w której pozostaje on tylko towarem. Rynek wód butelkowanych jest nasycony, ale Lynda dostrzegła coś wyjątkowego w naszym produkcie – woda z głębokich formacji wodonośnych na Fidżi była filtrowana przez setki lat. To woda, która znajdowała się na Ziemi przed powszechnym uprzemysłowieniem, przed zanieczyszczeniami i chemikaliami. To właśnie wyjątkowa cecha, której nie wykorzystali poprzedni właściciele i można ją określić mianem przewagi konkurencyjnej.

Rozumiem, że nie wolno dopuszczać, aby produkt stał się zwykłym towarem. Jednak firma Roll osiągnęła status największego producenta cytrusów w Kalifornii i największego producenta migdałów i pistacji na świecie.

– Czy te płody rolne nie są z definicji towarami?

Stewart mówi, że zaczął kupować ziemie uprawne w 1978 roku, by zabezpieczyć się przed inflacją. Przełom nastąpił, gdy zdał sobie sprawę, że ta działalność miała w sobie coś, co definiował jako „ciekawe”. Zaskakuje mnie ten wyraz użyty w takim kontekście.

– Ciekawe? – pytam. – Gdyby człowiek mógł strzyc uszami, właśnie bym to robił.

Stewart namyśla się przez chwilę i mówi:

– Dla mnie działalność jest „ciekawa”, kiedy widzę, że ma potencjał. Przeciętny plantator orzechów nie ma kontroli nad własną przyszłością. Po prostu zbiera plony i akceptuje ceny oferowane na rynku.

– Farmer uprawiający orzechy na niewielką skalę nie może sobie pozwolić na inwestycje konieczne do tego, aby rozwinąć rynek, na badania naukowe lub na wydajną produkcję. Ale my mieliśmy duże przedsiębiorstwo. Inwestycje w badania naukowe nad wielkością i jakością plonów mogły nam się zwrócić. A ja zauważyłem, że jeśli będziemy w stanie zwiększyć popyt na migdały i pistacje, będziemy mogli odnieść prawdziwe korzyści. Naturalnie ze zwiększonego popytu skorzystali wszyscy producenci orzechów w Kalifornii, jednak my byliśmy jedynymi, dla których inwestycje były opłacalne ze względu na skalę produkcji. I to zadziałało. Konsumpcja ciągle rośnie i eksport także. Nasza marka „Wonderful” pozwala nam na uzyskanie premii cenowej. Migdały i pistacje to zdrowe przekąski i nadal istnieje wiele możliwości rozwoju.

Zwracam uwagę, że zwiększenie popytu na orzechy mogło przynieść firmie jedynie przejściowe korzyści. Czy przewaga firmy Roll nie skończy się, gdy ten zwiększony popyt zostanie zaspokojony przez innych producentów?

– W rolnictwie nic nie dzieje się natychmiast – wyjaśnia Stewart. – Młode drzewka potrzebują od siedmiu do dziesięciu lat, by dojrzeć. To dało nam czas na sadzenie, inwestycje w markę, produkcję i promocję. Następnie, wraz ze wzrostem popytu, intensywnie tworzyliśmy nowe moce produkcyjne. Ekonomia skali w przetwórstwie powoduje, że mniejsi producenci mają trudności ze zwiększeniem własnych mocy przerobowych. Inwestowanie w ziemię i nowe sadzonki może okazać się nieopłacalne, jeśli nie można zająć się produkcją, pakowaniem, marketingiem, budowaniem marki i dystrybucją w ramach własnej firmy.

Zobaczyłem, że podejście Stewarta do produkcji orzechów było kompleksową i skoordynowaną akcją przewidzianą na okres dziesięciu lat. Jego wcześniejsze przedsięwzięcia zakrojone na wielką skalę umożliwiły mu uzyskanie wielkich korzyści z inwestycji w badania naukowe, rozwój rynku, reklamę i promocję. Okres 7 czy 10 lat zwłoki pomiędzy tymi inwestycjami a odpowiedzią ze strony konkurencji zapewnił zarówno możliwość finansowania, jak i dał szansę na zbudowanie zaplecza technologicznego do przetwórstwa orzechów. Korzyści skali jak dotąd nie pozwoliły mniejszym producentom na utrzymywanie kosztów na podobnym poziomie.

Czekanie na efekty zastosowanej strategii przez 10 lat musiało wymagać stalowych nerwów. – Wciąż wybiega pan myślami 5 czy 10 lat do przodu? – pytam.

– To jedna z największych korzyści z posiadania prywatnej firmy. Kiedy kupowałem ten grunt od wielkich firm paliwowych, ich kadrę zarządzającą interesowała tylko najbliższa przyszłość, kwartał lub rok. Chcieli pozbyć się środków trwałych, aby poprawić swoje wyniki finansowe. My możemy sobie pozwolić na większą swobodę, ponieważ nie musimy przejmować się naciskami, z jakimi borykają się spółki publiczne.

Niektóre rodzaje przewagi są ciekawsze niż inne

Kiedy rozmawia się z drugą osobą, słyszy się zarówno mniej, jak i więcej, niż ona rzeczywiście mówi. Mniej, ponieważ nikt z nas nie jest w stanie wyrazić w pełni swoich myśli, a więcej, ponieważ słowa naszego rozmówcy mieszają się i wchodzą w interakcje z naszą wiedzą i niepewnością. Kiedy Stewart Resnick wyjaśniał, co sprawiało, że biznes był dla niego „ciekawy”, niespodziewanie skojarzyło mi się to z pewnymi aspektami przewagi konkurencyjnej, nad którymi sam od jakiegoś czasu się zastanawiałem. Poczułem, jak wszystko układa mi się w spójną całość. Aby to wyjaśnić, muszę wrócić do 2002 roku, kiedy to wraz z moim kolegą z UCLA, Stevenem Lippmanem, opracowaliśmy eksperyment myślowy na temat przewagi konkurencyjnej.

Nasz eksperyment myślowy

[57]

dotyczył wyimaginowanej „maszyny do wytwarzania srebra” pozostawionej przez przelatujące UFO. Maszyna ta mogła rocznie wytworzyć czyste srebro o wartości 10 milionów dolarów, nie generując żadnych kosztów, gdyż nie wymagała żadnych nakładów energii, materiałów czy pracy. Nie trzeba było odprowadzać żadnych podatków, a stała stopa procentowa wynosiła 10 procent. Pierwszy znalazca maszyny sprzedał ją nowemu właścicielowi za 100 milionów dolarów. Nasze pytanie dotyczyło tego, czy nowy właściciel zyskał przewagę konkurencyjną na rynku srebra.

Problem maszyny do produkcji srebra stał się nieoczywistym zadaniem z dziedziny budowania strategii. Maszyna była oczywiście producentem niskokosztowym, bo nie da się przecież zejść poniżej zera. Sęk w tym, że ta przewaga nie czyniła nowego właściciela ani trochę bogatszym. Co prawda maszyna zapewniała zysk na poziomie 10 milionów dolarów rocznie, ale był to tylko przeciętny 10-procentowy zwrot z inwestycji w jej zakup. Jej przewaga konkurencyjna zniknęła z powodu zmiany właściciela. W dalszym ciągu jednak maszyna produkowała srebro przy zerowych kosztach

[58]

.

Zajęło to trochę czasu, ale już mogę rozwikłać tę zagadkę. Maszyna do produkcji srebra daje przewagę jedynie w branży producentów srebra

[59]

. Zagadkę można rozwiązać, oddzielając przewagę konkurencyjną od zysku – wielu utożsamia te dwie rzeczy, ale takie myślenie to błąd. Jednak to Stewart Resnick pomógł mi dostrzec jeszcze ważniejszą rzecz, a mianowicie to, że przewaga maszyny do produkcji srebra, mimo że prawdziwa, po prostu nie była

ciekawa

.

Maszyna do produkcji srebra ma przewagę, która stanowi jej wartość, ale jej przewaga nie jest ciekawa, ponieważ właściciel w żaden sposób nie może

zwiększyć

tej przewagi. Nie da się poprawić wydajności maszyny. Czystemu srebru nie można nadać wyjątkowych cech odróżniających je od wyrobów konkurencji. Jeden niewielki producent nie jest w stanie zaspokoić światowego zapotrzebowania na srebro. Nie sposób zwiększyć wartości maszyny do produkcji srebra, tak jak nie da się samemu zwiększyć wartość obligacji skarbu państwa. A zatem posiadanie takiej przewagi nie jest bardziej interesujące niż posiadanie obligacji.

Dla Stewarta Resnicka, a teraz również i dla mnie przewaga konkurencyjna jest ciekawa, gdy ma się pomysł na jej zwiększenie. To oznacza, że musi być coś, co da się zrobić samemu, by zwiększyć jej wartość.

Przykładem znaczącej przewagi konkurencyjnej, która obecnie nie zwiększa swej wartości, jest eBay. Chyba jasne, że eBay ma ogromną przewagę konkurencyjną na światowym rynku serwisów aukcyjnych. eBay był pierwszy w branży i pozostaje dominującą firmą na tym rynku na świecie. A konkretnie przewaga konkurencyjna eBay polega na tym, że jest najtańszym i najbardziej wydajnym narzędziem niemal dla każdego, kto chce kupić lub sprzedać coś w internecie. Jego szeroka baza użytkowników, łatwe w użyciu oprogramowanie, system płatności PayPal i metody oceniania sprzedających dają serwisowi eBay zdecydowaną przewagę nad innymi platformami. eBay przynosi bardzo duże zyski. Na koniec 2009 roku przepływy pieniężne z działalności operacyjnej wyniosły 2,9 miliarda dolarów, po opodatkowaniu zysk ze sprzedaży na poziomie 26 procent, wreszcie przyzwoitą stopę zwrotu z aktywów na poziomie 13 procent (liczone po opodatkowaniu). Jednak pomimo posiadania przewagi konkurencyjnej wartość rynkowa firmy była stała lub obniżała się przez ponad 7 lat. eBay świadczy usługi, których koszt jest zdecydowanie niższy niż wartość, jaką serwis eBay stanowi dla swoich użytkowników, a wydajność tych usług jest tak wysoka, że inne firmy nie mają szans na przejęcie ich podstawowej działalności. Niemniej jednak nie tworzy nowej wartości dla właścicieli.

Tak jak w przypadku maszyny do produkcji srebra, wartość serwisu eBay nie zmienia się, co oznacza, że jego przewaga konkurencyjna również się nie zmienia. Jednakże serwis eBay jest dużo „ciekawszy” niż maszyna do produkcji srebra. Chociaż z definicji nie ma sposobu na zwiększenie przewagi w przypadku maszyny do produkcji srebra, istnieje mnóstwo sposobów na ulepszenie usług oferowanych przez eBay, zwiększenie wydajności, sposób wykorzystania zasobów i umiejętności. Zatem przewaga serwisu eBay jest potencjalnie interesująca. A stanie się taka naprawdę, gdy ktoś wpadnie na pomysł, jak wykorzystać nieodkryte możliwości zwiększenia już teraz ogromnej przewagi konkurencyjnej firmy.

Zmiany tworzące wartość

Wielu ekspertów w dziedzinie strategii traktuje przewagę konkurencyjną na równi z wysoką rentownością. Przykład serwisu eBay (oraz wymyślonej maszyny do produkcji srebra) pokazuje, że niekoniecznie tak musi być. Pomimo nacisku, jaki kładzie się na „przewagę konkurencyjną” w trakcie budowania strategii, nie można spodziewać się, że samo posiadanie, kupienie bądź odsprzedanie elementów przewagi konkurencyjnej przyniesie większe pieniądze. W rzeczywistości zaś związek pomiędzy przewagą konkurencyjną a bogactwem jest dynamiczny. To znaczy, że zysk

zwiększa się

, gdy

zwiększa się

przewaga konkurencyjna lub gdy

zwiększa się

popyt na zasoby, które za tą przewagą stoją

.

Szczególnie chęć zwiększenia wartości wymaga strategii rozwoju na co najmniej jednym z poniższych pól:

pogłębiania przewagi,

rozszerzania przewagi,

zwiększania popytu na produkty i usługi będące źródłem przewagi,

wzmocnienia mechanizmów izolujących, które uniemożliwiają konkurencji łatwe odtworzenie lub kopiowanie przewagi.

Pogłębianie przewagi

Należy zacząć od zdefiniowania przewagi jako nadwyżki – różnicy pomiędzy wartością dla nabywcy a kosztem.

Pogłębianie

przewagi oznacza zwiększenie tej różnicy dzięki: a) powiększeniu wartości dla nabywcy, b) redukcji kosztów, c) obu wskazanych działaniach jednocześnie

[60]

.

Niemądrym byłoby przedstawianie w tym miejscu ogromu różnorodnych metod, które można stosować w celu poprawienia rentowności. Bardziej przydatne będzie przytoczenie dwóch głównych powodów, dla których ten proces kuleje.

Po pierwsze, władze firmy mogą niesłusznie uważać, że rozwój jest czymś „naturalnym” lub że można go osiągnąć przez samo wywieranie presji lub systemy motywacyjne. Jak zauważył Frank Gilbreth w 1909 roku, murarze kładą cegły od tysięcy lat w zasadzie bez żadnych ulepszeń w narzędziach czy technologii

[61]

. Dokładnie przyglądając się temu procesowi, Gilbreth był w stanie więcej niż podwoić produktywność bez zwiększania czyjegokolwiek nakładu pracy. Przenosząc palety z cegłami i zaprawę na wysokość klatki piersiowej, wyeliminowano setki lub tysiące skłonów wykonywanych przez murarzy w ciągu jednego dnia. Dzięki zastosowaniu ruchomych rusztowań doświadczeni murarze nie musieli tracić czasu na wnoszenie cegieł po drabinach. Utrzymując właściwą konsystencję zaprawy, murarze mogli ułożyć cegłę po prostu dociskając ją ręką zamiast wielokrotnego uderzania kielnią. Wciąż aktualna nauka, jaką można wyciągnąć z udoskonaleń Gilbretha, jest taka, że sama zachęta nie wystarczy. Należy ponownie przyjrzeć się każdemu aspektowi produkcji i procesów, odrzucając wygodne założenie, że każdy wie, co robi. Obecnie takie podejście do przepływu informacji i procesów biznesowych zwane jest

reengineeringiem

lub „transformacją procesów biznesowych”. Jakkolwiek to nazwiemy, podstawowa zasada mówi, że udoskonalenia powstają w wyniku powtórnej analizy sposobu wykonywania pracy, a nie jedynie kontroli kosztów czy systemu motywacyjnego.

Te same kwestie co w przypadku udoskonalania procesów biznesowych dotyczą również produktów, jednak analizowanie zachowań klientów jest trudniejsze niż analiza własnych systemów. Firmy osiągające sukcesy na polu tworzenia i doskonalenia produktów dokładnie analizują postawy, decyzje oraz odczucia nabywców. Firmy te charakteryzują się swego rodzaju empatią wobec klientów i przewidują problemy zanim te wystąpią.

Nieprawidłowe działanie mechanizmów izolujących jest drugą przyczyną sprawiającą, że firmy nie radzą sobie z procesem udoskonalania. W takiej sytuacji konkurencyjne firmy chcą skorzystać z okazji i podpatrzyć rozwiązania innych. Aby móc czerpać korzyści z inwestycji w rozwój, nowe rozwiązania muszą być prawnie chronione lub tak silnie związane z konkretną działalnością, że stają się mało użyteczne dla rywali.

Rozszerzanie przewagi

Rozszerzanie

istniejącej przewagi konkurencyjnej ma miejsce, gdy objęte nią zostają nowe obszary działalności. Na przykład dostęp do bankowości przez telefon komórkowy staje się coraz powszechniejszym zjawiskiem również poza USA, zwłaszcza w mniej rozwiniętych krajach. eBay posiada już spore doświadczenie z systemami płatności związanymi z usługami PayPal. Gdyby eBay umiał skorzystać z tego doświadczenia, by zbudować przewagę konkurencyjną w zakresie płatności wykonywanych za pomocą telefonów komórkowych,

rozszerzałby

swoją przewagę konkurencyjną.

Rozszerzanie przewagi konkurencyjnej wymaga odwrócenia uwagi od produktów, nabywców i konkurencji, a skupienia jej na szczególnych umiejętnościach i zasobach, które stanowią jej podstawę. Innymi słowy: „Wykorzystaj swoje mocne strony”.

Fakt, że zasoby firmy można z powodzeniem wykorzystać w przypadku nowych produktów i rynków, jest podstawową kwestią w dziedzinie budowania strategii

[62]

. To prawda niezaprzeczalna, a jednak stanowi źródło wielu nieporozumień. Zwiedzeni wiarą, że przewaga ich firmy tkwi w ogólnikach takich jak „transport”, „markowe produkty” lub „zarządzanie”, menedżerowie mogą zdecydować o rozszerzeniu działalności o produkty i procesy, o których nie mają pojęcia.

Fundamentem racjonalnego rozszerzania przewagi często bywa szeroka wiedza i

know-how

. Firma DuPont na przykład rozpoczęła działalność od produkcji materiałów wybuchowych. Po I wojnie światowej firma ta wykorzystała swoją wiedzę z dziedziny chemii i produkcji chemikaliów przy produkcji celulozy, gumy syntetycznej i farb. Produkcja materiałów syntetycznych dostarczyła firmie nowych umiejętności związanych z chemią polimerów, co z kolei doprowadziło do powstania szkła akrylowego o nazwie lucite i teflonu w 1935 roku. Dalsze prace nad polimerami doprowadziły do powstania nylonu, materiałów o nazwach mylar, dacron, lycra itd. Podobne przykłady na gromadzenie i rozszerzenie technologii można odnaleźć w General Electric, IBM, 3M oraz w przypadku wielu firm farmaceutycznych i producentów sprzętu elektronicznego.

Zaletą rozszerzania przewagi w oparciu o własne

know-how

jest to, że wiedza nie „zużywa się”, a wprost przeciwnie, może zostać wzbogacona o kolejne doświadczenia. Natomiast rozszerzanie przewagi oparte na postawie klientów – związanej z marką, relacjami i reputacją, może zostać osłabione lub roztrwonione przez nieuważne działania. Choć da się czasem budować wartość poprzez rozszerzanie tych zasobów, to jednak porażka na nowym gruncie może rykoszetem uderzyć w biznes podstawowy.

Dobrym przykładem na to, jak dużą ostrożnością musi wykazywać się zarząd spółki, chcąc rozszerzyć swą ofertę, jest Walt Disney Company. Spółka ta od dawna cieszy się znaczną przewagą konkurencyjną w branży rozrywkowej ze względu na oferowaną jakość i dobrą opinię, jaką ma wśród odbiorców rodzinnej rozrywki. Aby dostrzec i docenić wielkość tej przewagi, należy zwrócić uwagę na fakt, iż żadne inne studio filmowe nie jest w stanie przyciągnąć odbiorców samą tylko nazwą. Wiele dzieci chodzi (lub jest zabieranych) na nowy film Disneya praktycznie bez względu na jego treść. Dla porównania – nikt nie idzie na film tylko dlatego, że został wyprodukowany przez Sony Pictures Studios lub Paramount. Te marki są znaczące w kręgach finansowych oraz w kanałach dystrybucji, lecz nie mają żadnej mocy przyciągania klienta.

Wartość marki bierze się z tego, że zagwarantowana jest jakaś cecha produktu. Niełatwo jednak te cechy zdefiniować. Czym dokładnie jest film disnejowski? Jak daleko można posunąć się w rozciąganiu marki bez utraty jej wartości? Mark Zoradi pełni funkcję prezesa wytwórni filmowej Walt Disney Motion Pictures Group (wcześniej znanej pod nazwą Buena Vista Motion Pictures Group), która zajmuje się wprowadzaniem na rynek i dystrybucją filmów sygnowanych markami Walt Disney, Touchstone i Miramax. Nadzoruje również działania wytwórni filmów animowanych Disney i Pixar. Pod koniec 2008 roku wraz z Markiem omawialiśmy markę Disney i zastanawialiśmy się nad strategiami jej rozszerzenia. Powiedział mi wtedy:

– Marka Disney jest dla nas najbardziej wartościowa. Kilka lat temu Dick Cook (ówczesny prezes Walt Disney Studios) kazał nam zastanowić się, jak skorzystać z tego potencjału bez rozmieniania go na drobne. Niektórzy sądzą, że film Disneya musi być odpowiedni dla bardzo młodych widzów. Zapominają, że Walt zrobił

20 000 mil podmorskiej żeglugi

, film, który był prawdopodobnie zbyt straszny dla bardzo małych dzieci. Spojrzeliśmy na listę wszystkich największych hitów w historii kina i odkryliśmy, że bylibyśmy dumni, mogąc wprowadzić na rynek pod marką Disneya zaskakująco wiele z nich – m.in.

E.T

.,

Superman

czy filmy z serii

Indiana Jones

.

Aby dochować wierności marce, a jednocześnie ją rozszerzać, postanowiliśmy trzymać się trzech podstawowych wytycznych.

Żadnych przekleństw

. Ludzie mogą wpadać w złość i czerwienić się, ale nie mogą kląć.

Żadnych

niezręcznych sytuacji

o podtekście seksualnym

. Chcemy pokazywać miłość, a kręcenie nieprzyzwoitych filmów pozostawimy innym.

Żadnej niepotrzebnej przemocy

. Jesteśmy absolutnie za robieniem awanturniczych filmów przygodowych, jednak nie będzie w nich żadnych scen gilotynowania ani tryskającej krwi. To właśnie to szersze spojrzenie pozwoliło nam wyprodukować

Piratów z Karaibów, Skarb narodów

czy

Opowieści z Narnii

pod marką Disneya.

Trzy wytyczne Marka Zoradiego mają na celu umożliwienie rozszerzania marki Disneya o cieszący się coraz większym powodzeniem gatunek filmów przygodowych bez szkody dla marki w oczach bardziej tradycyjnych odbiorców.

Kreowanie popytu

Przewaga konkurencyjna zyskuje na wartości, gdy zwiększa się liczba klientów i/lub gdy zapotrzebowanie ze strony poszczególnych klientów staje się większe. Technicznie rzecz ujmując, wzrasta wartość wyjątkowych zasobów leżących u podstaw danej przewagi. A zatem większa liczba klientów chcących kupić mały samolot przyczyni się do podniesienia wartości marki Embraer (z Brazylii) oraz umiejętności projektowania i produkcji firmy. Należy zwrócić uwagę na fakt, że większy popyt przyczyni się do zwiększenia długoterminowych zysków tylko wtedy, gdy spółka dysponuje już rzadkimi zasobami, które tworzą stabilną przewagę konkurencyjną.

Tak wielu teoretyków w dziedzinie strategii błędnie utożsamiało strategię, której celem jest tworzenie wartości, z „posiadaniem” trwałej przewagi konkurencyjnej, że w większości pomijali oni proces kreowania popytu. A kreowanie popytu na rzadkie zasoby jest przecież najbardziej podstawowym fortelem stosowanym w biznesie.

Marka POM Wonderful zbudowana do sprzedaży owoców granatu przez Stewarta i Lyndę Resnicków stanowi doskonały przykład kreatywnego działania mającego zwiększyć popyt. W 1987 roku Resnickowie kupili 18 000 akrów sadów orzechowych od spółki Prudential Life Insurance. Pomiędzy migdałowcami a drzewkami pistacjowymi znajdowało się 120 akrów krzewów granatowca. „Początkowo miałem zamiar obsadzić ten areał drzewami orzechowymi, ale zdecydowaliśmy się zostawić krzewy”, wspominał Stewart. „W naszych raportach finansowych wszystkie rodzaje zbiorów rozliczane były osobno i po kilku latach zauważyłem, że akr granatów przynosił konsekwentnie większe zyski niż akr orzechów”.

W latach 90. XX wieku granaty stanowiły rzadką uprawę w USA i były tam mało znane. Owoc ten pochodzi z Bliskiego Wschodu i ceni się go za jego życiodajne właściwości. W 1998 roku Resnickowie zaczęli sponsorować badania naukowe nad właściwościami owoców granatu. Naukowcy dowiedli, że sok z granatów zawiera więcej antyoksydantów niż czerwone wino. Dalsze badania wykazały, że sok ten może obniżać ciśnienie krwi, a zawarte w nim flawonoidy mogą pomóc w zapobieganiu rakowi prostaty. Od 1998 roku Resnickowie przeznaczyli ponad 30 milionów dolarów na badania nad dobroczynnym wpływem na zdrowie owoców granatu.

Resnickowie opracowali strategię znacznego zwiększenia krajowego popytu na owoce granatu. Tak jak w przypadku wcześniejszych sukcesów w uprawie orzechów strategia ta mogła przynieść efekty tylko w przypadku znacznego udziału w rynku i tylko wtedy, gdy konkurencja nie pojawi się zbyt szybko. Aby wprowadzić tę strategię w życie, Resnickowie zaczęli kupować ziemię. W 1998 roku posiadali 6 tysięcy akrów przeznaczonych pod uprawę granatów, co stanowiło sześciokrotne zwiększenie amerykańskiej produkcji.

Rozpoczęto również prace nad sposobami pakowania i sprzedaży soku z granatów. Standardowe podejście w branży polegało na rozcieńczaniu soku znacznymi ilościami bardziej mdłych soków z białych winogron, jabłek czy gruszek. W taki sposób działała firma Ocean Spray, sprzedając sok żurawinowy. Lynda Resnick miała inny pomysł. Sprzedawany przez nich sok z granatów miał być 100-procentowy, bez żadnych wypełniaczy. Miał zapewniać w związku z tym sto procent korzyści zdrowotnych. Nie zamierzano reklamować go jako napoju lub dawki cukru dla dzieci. Stworzono dla niego nową kategorię – świeży, schłodzony sok zawierający antyoksydanty, wystawiany na półkach obok świeżych produktów. Markę nazwano POM z literą „O” w kształcie serca. Resnickowie zdecydowali, że postawią na pomysł Lyndy.

Prezes zarządu POM Wonderful, Matt Tupper, ostatnio wspominał, że intensywne nasadzenia w latach 2000–2001 stwarzały zagrożenie powstania tak zwanej „czerwonej fali” niesprzedanego soku z granatów w przypadku, gdyby strategia zwiększania popytu okazała się nieskuteczna. Mówił: „To było straszne. Musieliśmy pójść na całość. Lynda pracowała niezmordowanie nad koncepcją, opakowaniem, planem marketingowym. Pisała, udzielała wywiadów, przedstawiała POM wszystkim ważnym i wpływowym osobom z kręgu swoich licznych znajomych.

I zadziałało.

Popyt poszybował w górę. W 2004 roku byliśmy największym producentem nowego, popularnego produktu. A na dodatek zdrowego”.

Wzmacnianie mechanizmów izolujących

Mechanizm izolujący uniemożliwia konkurencji kopiowanie produktu lub zasobów tworzących przewagę konkurencyjną danej firmy. Jeśli można stworzyć nowe mechanizmy izolujące lub wzmocnić te już istniejące, da się podwyższyć wartość firmy. Ta zwiększona wartość będzie rezultatem mniejszych możliwości konkurencji w zakresie kopiowania oraz wolniejszej erozji wartości stanowiących o przewadze.

Najbardziej oczywistym działaniem zmierzającym do wzmocnienia mechanizmów izolujących jest wzmocnienie ochrony patentowej, zastrzeżenie znaków towarowych i praw autorskich. Wprowadzając na rynek nowy produkt, można wzmocnić jego ochronę, sygnując go znaną już marką. W przypadku gdy mechanizm izolujący oparty jest na

know-how

grupy osób, można go wzmocnić, ograniczając rotację personelu. Gdy stopień ochrony pozostaje niejasny, wykładnia prawa oraz wyroki sądowe mogą pomóc w sprecyzowaniu lub wzmocnieniu określonych pozycji.

Przykładem

zbiorowego

działania mającego na celu wzmocnienie praw własności jest historia amerykańskiego przemysłu naftowego. Zaraz po pierwszym wydobyciu ropy naftowej w Pensylwanii w 1859 roku pojawiła się kwestia własności. Gdy chodziło o surowce mineralne takie jak węgiel, zasada była prosta. Właścicielem złóż węgla był właściciel ziemi, pod którą węgiel się znajdował. Jednak w przypadku ropy, która przemieszczała się i wypływała z dziką siłą, sądy orzekły, że nie sposób określić, skąd dokładnie pochodzi dana kropla. Stosowano więc wiekową anglosaską „zasadę chwytającego” (

rule of capture

), zgodnie z którą ropa należała do tego, kto ją wydobył na powierzchnię.

Jako że złoża ropy wykraczają poza granice działki, pod którą się znajdują, większość odwiertów dochodzi do jednego wspólnego złoża. Skoro zgodnie z „zasadą chwytającego” ropa należała do tego, kto ją wydobył, każdy, komu się to udało, musiał się spieszyć. Gdyby nie opróżnił swego złoża, zrobiliby to inni. Ta sytuacja doprowadziła do powstania lasów wież wiertniczych i spektakularnego rozwoju wczesnych amerykańskich pól naftowych, gdzie panowała zasada im więcej, tym lepiej. Przykład może stanowić sytuacja we wschodnim Teksasie wkrótce po odkryciu wielkich złóż ropy naftowej w 1930 roku, gdzie na skrawku ziemi w miasteczku Kilgore postawiono 44 szyby naftowe. W ciągu 18 miesięcy cena baryłki ropy spadła z dolara do 13 centów, ciśnienie osłabło, a do złoża zaczęła sączyć się woda. Wiele osób zainteresowanych dalszym wydobyciem chciało powstrzymać ten swoisty wyścig zbrojeń, lecz sądy odrzuciły plany kontrolowania produkcji jako nielegalne ustalanie cen. W końcu 1931 roku gubernator stanu Teksas ogłosił stan wojenny na terenie Pola Naftowego Wschodni Teksas i z pomocą Gwardii Narodowej wstrzymał wydobycie.

Ostatecznie po wielu dekadach zmagań firmom wydobywczym, rządom stanowym i rządowi federalnemu udało się wypracować zasady kontroli wydobycia i podziału zysków, które obowiązują do dziś. Zadanie nie należało do łatwych, ponieważ nie wszystkie firmy wydobywcze miały te same interesy i informacje. Szczególnie duże holdingi miały lepszy dostęp do informacji na temat pozostałych zasobów

[63]

. Jednak udało się przezwyciężyć także te trudności. W tym przypadku potrzeba było wspólnego działania, by zmienić prawne ograniczenia obejmujące ochroną każdego, kto decydował się na wykonanie odwiertu.

Kolejny sposób wzmocnienia mechanizmów izolujących polega na byciu „ruchomym celem” dla konkurencji. W stabilnych warunkach rywale prędzej czy później dojdą, jak skopiować wypracowane rozwiązania i inne zasoby. Jednak gdy te rozwiązania czy produkty są wciąż udoskonalane lub po prostu zmieniane, dużo trudniej będzie je skopiować. Weźmy na przykład system operacyjny Microsoft Windows. Gdyby przez dłuższy czas pozostawał taki sam, niewątpliwie znaleźliby się na świecie sprytni programiści, którzy byliby w stanie zaprojektować funkcjonujący substytut. Jednakże poprzez dokonywanie ciągłych zmian w systemie (nawet jeśli nie zawsze są to zmiany na lepsze) Microsoft znacznie utrudnia im to zadanie, ponieważ tworzenie wciąż nowych wersji wiąże się z wysokimi kosztami. Windows jest więc takim ruchomym celem.

Udoskonalenia produktów i rozwiązań stają się trudniejsze do skopiowania, gdy same w sobie oparte są na własnym doświadczeniu i praktycznej wiedzy. Firma, która wprowadza innowacje w oparciu o wiedzę naukową, będzie z reguły posiadać słabsze mechanizmy izolujące niż firma łącząca naukę z informacjami zwrotnymi od klientów lub wiedzą zaczerpniętą z własnej działalności.

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

13

Wykorzystywanie zmian

Według klasycznej strategii wojskowej atakowana strona znajduje się w korzystniejszej sytuacji, gdy stoi na wzniesieniu, gdzie łatwiej jest się bronić, a trudniej atakować. Wzniesienie to naturalny element asymetrii, który może pomóc w uzyskaniu przewagi.

Wiele akademickich rozważań na temat strategii koncentruje się na mniej lub bardziej zawiłych próbach wyjaśnienia powodów, dla których niektóre typy „wzniesień” w sensie ekonomicznym są cenne. Jednakże takie dyskusje pomijają jeszcze ważniejszą kwestię – jak osiągnąć pozycje zapewniające przewagę? Problem polega na tym, że koszty osiągnięcia tych cennych skądinąd pozycji mogą przewyższać korzyści. A z kolei pozycje łatwe do osiągnięcia szybko padną również łupem konkurencji.

Jeden ze sposobów osiągnięcia dogodnej pozycji polega na samodzielnym stworzeniu jej poprzez innowacje. Przełomowe wynalazki, np. gore--tex bądź innowacyjne modele biznesowe, dają przewagę, która może trwać latami, zanim na horyzoncie pojawią się konkurenci.

Innym sposobem zdobycia przewagi, którym będę się zajmował, jest wykorzystanie zmiany. Fale zmian mają zwykle charakter

egzogenny

– nie podlegają kontroli jakiejkolwiek organizacji. Żadna osoba ani organizacja nie tworzy tych zmian. Wynikają one z licznych przemian i postępu w rozwoju technologii, wiążą się z kosztami, konkurencją, polityką oraz postawą klientów. Istotne fale zmian są jak trzęsienie ziemi, które tworzą nowe wzniesienia, a niwelują inne. Mogą one zaszkodzić istniejącym strukturom konkurencji, dezaktualizując istniejące elementy przewagi na korzyść nowych. Zmiany mogą wzmocnić lub radykalnie osłabić obecnych liderów bądź doprowadzić do powstania całkowicie nowych strategii.

Zewnętrzna fala zmian przypomina wiatr w żaglach jachtu – dostarcza nieokiełznanej mocy. Rolą lidera jest zapewnienie wiedzy, umiejętności i pomysłowości, które pozwolą tę moc ujarzmić tak, by spełniła swe zadanie. Z fali zmian można skorzystać, umiejąc przewidzieć kierunek, w jakim zmierza, a następnie kierując zasoby i innowacje na przyszłe korzystne i możliwe do obrony pozycje.

Aby dostrzec nadchodzącą falę zmian, warto nabrać dystansu. Biznesowe slogany wciąż przypominają nam, że tempo zmian jest coraz większe i że żyjemy w epoce ciągłych rewolucji. Jak się nam obecnie wmawia, stabilizacja to przeżytek, relikt minionych czasów. To wszystko nieprawda. Większość branż przez większość czasu jest dosyć stabilna. Naturalnie zmiany mają miejsce, ale twierdzenie, że dzisiejsze zmiany są ogromne, a te dawne straciły na znaczeniu, świadczy o ignorancji.

Weźmy na przykład zmiany, które nastąpiły za naszego życia, i porównajmy z tymi z lat 1875–1925. Podczas tych 50 lat energia elektryczna rozświetliła noc i zrewolucjonizowała pracę fabryk i funkcjonowanie gospodarstw domowych. W 1880 roku podróż na koniu z Bostonu do Cambridge i z powrotem trwała cały dzień. Zaledwie 5 lat później tę samą odległość można było pokonać w 20 minut tramwajem elektrycznym. Tramwaj zapewniał możliwość dojazdu do pracy, co z kolei przyczyniło się do rozwoju przedmieść. Właściciele fabryk mogli zrezygnować z ogromnych maszyn parowych czy kół wodnych na rzecz elektryczności, która docierała do wszystkich zakamarków. Maszyna do szycia sprawiła, że każdy mógł sobie pozwolić na przyzwoite ubranie. Elektryczność zapewniała funkcjonowanie telegrafu, telefonu, a później również radia, przyczyniając się do pierwszego znaczącego przyśpieszenia w komunikacji od czasu rzymskich dróg. Podczas tego pięćdziesięcioletniego okresu nitki szyn kolejowych połączyły odległe miejsca. Automobil wszedł do powszechnego użycia i zrewolucjonizował życie w Ameryce. Wynaleziono i skomercjalizowano samolot. Zbudowano pierwsze nowoczesne autostrady i zmechanizowano rolnictwo. W 1906 roku IBM opracowało pierwszą maszynę licząco-analityczną. Wielka fala emigracji zmieniła oblicze miast. Reklama i sprzedaż przybrały nowoczesny kształt, zaczęły powstawać znaczące marki, z tamtego okresu pochodzą m.in. Kellogg’s, Hershey’s, Kodak, Coca-Cola, General Electric, Ford i Hunt’s. Zostały wzniesione fundamenty tego, co dziś nazywamy „nowoczesnością”, zapoczątkowano istniejące do dziś potęgi przemysłowe. Wszystko to wydarzyło się pomiędzy rokiem 1875 a 1925.

Spójrzmy teraz na bardziej współczesny okres 50 lat. Od 1942 roku, kiedy się urodziłem, telewizja zmieniła kulturę amerykańską, samoloty odrzutowe umożliwiają podróżowanie przeciętnemu człowiekowi, spadające koszty transportu spowodowały rozwój światowego handlu, sklepy wielkości boisk futbolowych są niemal na każdym kroku, powszechne są komputery i telefony komórkowe, a internet sprawia, że można pracować, szukać rozrywki i robić zakupy bez wychodzenia z domu. Miliony mogą „twittować” swoje ulotne opinie. Ale ogólnie rzecz biorąc, zmiany, jakie zaszły w ciągu ostatnich 50 lat, mają mniejszy wpływ na życie codzienne i prowadzenie interesów niż te od roku 1875 do 1925. Perspektywa historyczna pomaga osądzić, co jest ważne i znaczące.

Po przejściu fali zmian łatwo ocenić jej skutki, lecz wtedy już za późno, by odnieść z niej korzyść lub uniknąć jej niszczącego wpływu. Dlatego też należy wypatrywać zmian i odnosić się do nich we wczesnej fazie ich powstawania. Wyzwaniem nie jest samo prognozowanie, ale zrozumienie przeszłości i teraźniejszości. Z całej masy dużych i małych zmian zachodzących każdego roku trzeba wyłuskać te, które sygnalizują nadejście znaczącej fali zmian. Kiedy w zmianach uda się dojrzeć jakąś prawidłowość, widać wówczas siły przyczyniające się do ich powstawania. Oznaki nadejścia zmian leżą w zasięgu wzroku, należy jedynie odczytać ich głębsze znaczenie.

Mając do czynienia ze zmianą, większość ludzi koncentruje się na jej głównych konsekwencjach – szybkim wzroście zapotrzebowania na nowe produkty i spadku popytu na inne. Należy przebić się przez gąszcz powierzchownych konsekwencji zmiany, by dostrzec głębsze przyczyny skutków widocznych na pierwszy rzut oka. W ten sposób można wyrobić sobie pogląd na pośrednie skutki lub pochodne zmian, które nastąpią. Gdy na przykład telewizja pojawiła się w latach 50. XX wieku, stało się jasne, że wcześniej czy później każdy będzie miał telewizor, a „darmowa” rozrywka będzie stanowiła silną konkurencję dla kina. Subtelniejszym skutkiem okazało się to, że przemysł filmowy nie mógł dłużej przyciągać widzów „po prostu kolejnym westernem”. Tradycyjne hollywoodzkie studia filmowe specjalizowały się w seryjnej produkcji filmów klasy B i nie było im łatwo zaadaptować się do nowych warunków. Na początku lat 60. liczba widzów odwiedzających kina szybko się zmniejszała. Ożywcza dla hollywoodzkiego kina okazała się niezależna produkcja, kiedy wytwórnie filmowe wzięły na siebie finansowanie i dystrybucję. Niezależni producenci, uwolnieni od nepotyzmu i przestarzałych zasad funkcjonowania tradycyjnych wytwórni, mogli skupić się na starannym doborze kadr, które umiały wyrwać widzów z ich wygodnych kanap. A zatem pośrednim skutkiem wynalezienia telewizji było powstanie niezależnej produkcji filmowej.

Wyczuwanie nadejścia fali

Jest wilgotny zimowy dzień 1996 roku, a ja właśnie przyjechałem z mojego biura w Fontainebleau do Paryża na spotkanie z zarządem firmy Matra Communications. Kilka lat wcześniej francuski rząd sprzedał pakiet kontrolny akcji Matra Group dużej spółce działającej w branżach wojskowej, kosmicznej i lotniczej, elektronicznej oraz sprzętu telekomunikacyjnego. Kanadyjska firma Northern Telecom kupiła 39 procent udziałów Matra Communications, spółce-córce specjalizującej się w produkcji sprzętu telekomunikacyjnego.

Jean-Bernard Lévy, prezes zarządu i dyrektor naczelny spółki Matra Communications, zaprasza mnie do swego biura. Mając zaledwie 40 lat, jest – według standardów amerykańskich, młody jak na zajmowane stanowisko, jednak francuski system działa inaczej. Każda osoba bystra i dobra z matematyki otrzymuje darmowe wykształcenie na światowym poziomie na jednej z uczelni Grand Écoles, co w praktyce gwarantuje szybką karierę w rządzie lub biznesie. Lévy przez kilka lat pracował dla rządu i France Telecom, następnie przez parę lat był dyrektorem generalnym w jednej z firm powiązanych z koncernem Matra. W 2002 roku wybrano go na dyrektora generalnego w Vivendi, medialnym koncernie kontrolującym Universal Music Group, Canal+, Activision Blizzard i inne firmy, a w 2005 roku został prezesem zarządu Vivendi.

Lévy, dyrektor finansowy i ja omawiamy wyzwania czekające Matra Communications w szybko zmieniającej się branży telekomunikacyjnej. Lévy wyjaśnia, że w branży telekomunikacyjnej, tak jak w przypadku komputerów typu mainframe, skala działania ma decydujące znaczenie. Jeśli spółka nie posiada znaczącego udziału w rynku w co najmniej dwóch miejscach należących do kluczowego trójkąta (Japonia, Europa i Ameryka Północna), wówczas może pozostać jedynie niszowym graczem, oferującym specjalistyczny sprzęt. Następnie, uśmiechając się ironicznie, dodaje:

– Albo polega na pomocy rządu, który przymusza lokalnego monopolistę do kupowania od lokalnego dostawcy.

– Wydaje się więc, że Matra jest w trudnej sytuacji – mówię. – Matra nie należy do dziesięciu największych producentów sprzętu telekomunikacyjnego na świecie.

– To prawda – mówi Lévy. – Ale czekają nas spore zmiany. Telefonia komórkowa wstrząśnie branżą. Europejskie deregulacje zmienią zasady gry. A internet zatrze granice pomiędzy komunikacją, przesyłem danych i rozrywką.

– A więc komórki i sprzęt zapewniający dostęp do sieci to kluczowe szanse?

– To są tylko te najbliższe zmiany, ale będzie ich więcej.

Zmiany mogą oznaczać szanse. Jednak te, które zaszły ostatnio, nie były dla Matry zbyt korzystne. Stawiam więc podchwytliwe pytanie:

– Staram się pojąć siły, które mają wpływ na zmiany w branży. Weźmy na przykład spektakularny sukces Cisco Systems. Działa na styku telekomunikacji i branży informatycznej, czyli tam, gdzie spodziewano się raczej ostrej walki pomiędzy AT&T a IBM. A jednak zamiast walki tytanów mamy parweniusza, który przejmuje cały biznes. Jak pan powiedział, o pozycji w branży telekomunikacyjnej i informatycznej decyduje skala – kontynuuję. – A jednak to Cisco Systems, firmie założonej przez dwóch pracowników uniwersytetu, udało się pokonać barierę skali. Sprzątnęli rynek sprzętu sieciowego sprzed nosa gigantom takim jak IBM, AT&T, Alcatel, NEC czy Siemens. I

Matra. Jak do tego doszło?

Dyrektor finansowy twierdzi, że firma Cisco oferowała w ramach zachęty opcje na akcje, co było niewykonalne dla większych, dłużej działających firm. To pozwoliło Cisco przyciągnąć największe światowe talenty techniczne.

Jean-Bernard Lévy potrząsa głową. Ma inne zdanie na ten temat.

– Inżynierowie w Matrze pracują nad sprzętem sieciowym. Podstawowe zasady są zrozumiałe. Ale nie udało nam się odtworzyć działania wieloprotokołowych routerów sieciowych Cisco.

– Czy w grę wchodzą jakieś kluczowe patenty? – pytam.

– Mają patenty, ale żadne z nich nie mają zasadniczego znaczenia – odpowiada Lévy. Sercem routera Cisco jest

firmware

– oprogramowanie na stałe zapisane w pamięci ROM lub wprowadzane na programowalnych matrycach. Produkt Cisco może zawierać sto tysięcy linii bardzo dobrze napisanego kodu. Opracował go bardzo niewielki zespół, składający się może z dwóch do pięciu osób. Ten dobrze napisany kod daje ich produktowi przewagę.

Później tego wieczoru, będąc z powrotem w swoim biurze, opracowywałem swoje notatki ze spotkania i zastanawiałem się nad tym, co usłyszałem. Router, jak wiedziałem, był po prostu małym komputerkiem – zawierał mikroprocesory, pamięć, porty wejścia i wyjścia dla danych przepływających przez cyfrową sieć. Działanie routera ma mało wspólnego z konkretnymi mikroprocesorami, pamięcią i układami logicznymi, jakie znajdują się w jego wnętrzu. W końcu każdy w branży ma dostęp do tych samych elementów. Trudne do odtworzenia w routerach Cisco było oprogramowanie. A właściwie to

umiejętności

potrzebne do stworzenia tego oprogramowania.

I wtedy to do mnie dotarło. Rozmawiałem o Cisco tak, jakby chodziło o pojedynek umiejętności ze skalą. Ale siły, jakie właściciele Cisco ujarzmili, by działały na ich korzyść, były dużo większe niż umiejętności jakiejkolwiek pojedynczej firmy, rozciągające się znacznie poza jedną – interesującą nas jako konkurencję – branżę.

Sukces ekonomiczny w sektorze sprzętu komputerowego i telekomunikacyjnego tradycyjnie opierał się na umiejętności skoordynowania pracy setek inżynierów nad projektami wartymi miliardy dolarów oraz zarządzania dużą siłą roboczą w procesie produkcji skomplikowanego sprzętu elektronicznego. Te umiejętności właśnie były fundamentem sukcesów IBM i AT&T, a także Japonii jako producenta zaawansowanych technologii. Ale w 1996 roku podstawą sukcesu staje się oprogramowanie – mądre linijki kodu pisanego przez niewielkie zespoły. Było to przejście od skali do

know-how

i umiejętności pojedynczych osób. To tak, jakby w walkach militarnych zrezygnowano z dużych armii na rzecz pojedynków. Dreszcz przebiegł mi po plecach. Wyczuwało się ukryte pod powierzchnią siły zmieniające krajobraz.

Trzy lata później miałem za sobą kilka miesięcy życia i pracy w Tokio. W tamtym okresie przekonanie, że Japonia będzie potęgą gospodarczą XXI wieku, było wciąż żywe. Jednak obecnie miejsce tworzenia innowacji przeniosło się do Krzemowej Doliny, gdzie małe zespoły kreują kulturę organizacyjną. Oczyma wyobraźni widziałem zmiany zachodzące w obrabiarkach, maszynach do wypieku chleba, piecach, tosterach, a nawet samochodach. Działające siły nie tylko zmieniały losy firm, ale wpływały także na stan zamożności narodów.

Dostrzeganie tego, co najważniejsze

Sztuka dostrzegania nadchodzących zmian wymaga przyjrzenia się szczegółom. Aby zorientować się, jaki charakter będą miały przyszłe zmiany, należy wykazać się wystarczającą wiedzą, by móc kwestionować opinie ekspertów. Kiedy zmiany się pojawiają, eter roi się od komentarzy na temat bieżących wydarzeń, ale trzeba umieć przedrzeć się przez ich gąszcz i odkryć ich prawdziwe przyczyny. Menedżerowie, którzy „nie zawracają sobie głowy szczegółami”, mogą dobrze sobie radzić w stabilnych czasach, lecz by skorzystać na fali zmian, konieczne staje się wyczucie, z jakimi zmianami ma się do czynienia.

Przez wiele lat branża telekomunikacyjna należała do najbardziej stabilnych. Jednak w 1996 roku, kiedy omawiałem z Jean-Bernardem Lévym Cisco Systems, struktura branży komputerowej i telekomunikacyjnej nagle stała się płynna i niepewna. Dla wszystkich widoczne były trendy związane ze wzrostem popytu na komputery osobiste oraz powstawaniem sieci danych. Otwarcia rynku telekomunikacji i przejścia na technologię cyfrową spodziewano się od dawna. Zmiany, które miały w sobie element zaskoczenia, to oprogramowanie jako źródło przewagi konkurencyjnej oraz rozpad branży komputerowej w tradycyjnym rozumieniu.

Z perspektywy czasu wydaje się to oczywiste, jednak zarówno wzrost znaczenia oprogramowania, jak i rozpad branży komputerowej miały jedną przyczynę: mikroprocesor. A jednak ta zbieżność początkowo wcale nie była tak oczywista. Każdemu z branży technologicznej znany był mikroprocesor, ale konsekwencje, jakie ze sobą niósł, były dużo trudniejsze do przewidzenia. Chciałbym podzielić się swoim osobistym doświadczeniem z tym związanym.

Przewaga oprogramowania

W jaki sposób oprogramowanie stało się tak mocnym elementem przewagi? Odpowiedzi należy szukać w fakcie, że miliony zaprogramowanych mikroprocesorów determinowały działanie urządzeń od komputera, termostatu, maszynki do wypieku chleba po pociski rakietowe.

Kiedy w 1963 roku studiowałem na Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley, dwoma najbardziej ekscytującymi obszarami w dziedzinie elektrotechniki były układy scalone i komputery. Pierwsze układy scalone zaprezentowano w 1958 roku, a urządzenia zbudowane w trakcie pracy nad projektem pocisków Minuteman zawierały setki tranzystorów w pojedynczym układzie. Jeśli chodzi o komputer, nie było żadnej tajemnicy w budowie głównego procesora – układy, jakie się w nim znajdowały, były powszechnie znane od lat 50. XX wieku.

Dla wszystkich moich kolegów z Berkeley było jasne, że jeśli uda się umieścić nie setki, tylko

tysiące

tranzystorów w pojedynczym układzie scalonym, będzie można zbudować jednoukładowy procesor komputerowy. Historycy zajmujący się Doliną Krzemową i rzecznicy patentowi uwielbiają wieść spory na temat tego, kto „wynalazł” pierwszy mikroprocesor, ale pomysł umieszczenia wszystkich elementów procesora w jednym układzie scalonym wisiał w powietrzu wkrótce po ich pojawieniu się. W każdym razie pierwszym mikroprocesorem, który pojawił się w sprzedaży w 1971 roku, był zawierający 2300 tranzystorów 4-bitowy model 4004 wyprodukowany przez Intel.

W tamtym okresie rynek układów scalonych dzielił się na dwa segmenty. Standardowe układy scalone takie jak bramki logiczne i pamięci produkowano masowo, ale pozostawały jedynie towarami. Specjalistyczne układy scalone lub

chipsety

objęte ochroną prawną generowały znacznie wyższe zyski, ale były produkowane w niewielkich ilościach i jedynie na zamówienie. A prawa do takiego układu były własnością klienta, który go zamówił, a czasem również uczestniczył w procesie projektowania.

Niestety, wiele istotnych decyzji podejmowanych jest niejako przez przypadek. Menedżerowie po prostu stosują standardowe procedury dostosowane do konkretnej sytuacji. W firmie Intel mikroprocesor 4004 został sklasyfikowany jako specjalistyczny prawnie chroniony projekt, którego właścicielem praw była firma Busicom, chcąca wykorzystać ten mikroprocesor w serii swoich kalkulatorów. Jak to często bywa, firma Busicom popadła w tarapaty finansowe i poprosiła Intel o zniżkę. Intel obniżył cenę w zamian za prawo do sprzedaży układu scalonego innym podmiotom. Następnie ta sama sytuacja powtórzyła się w przypadku następnego mikroprocesora wyprodukowanego przez Intel, 8-bitowego 8008. Tenże mikroprocesor został zaprojektowany dla CTC, producenta terminali komputerowych Datapoint. Gdy skończyły się fundusze, firma CTC odsprzedała prawa do projektu modelu 8008 w zamian za układy scalone, których potrzebowała. W tym przypadku to firma CTC opracowała zestaw instrukcji, którego elementy wciąż można dostrzec w najbardziej zaawansowanych procesorach Intel x86.

Zarządowi Intela oraz innym w branży zabrało lata, by przekonać się, jak daleko idące konsekwencje ma powstanie uniwersalnego układu scalonego, którego funkcje można sprecyzować za pomocą oprogramowania. Wielu klientów, zamiast płacić za projekt specjalistycznego układu, mogło zastosować ten sam uniwersalny układ i dopasować do niego specjalistyczne oprogramowanie.

W ten sposób mikroprocesor mógł być produkowany masowo. Intel z kolei mógł przestać jedynie realizować projekty innych firm, a stać się producentem technologii. Odnosząc się do modelu 4004 i innych mikroprocesorów, prezes firmy Andy Grove powiedział: „Myślę, że to on zapewnił firmie przyszłość, a przez pierwszych piętnaście lat zupełnie nie zdawaliśmy sobie z tego sprawy. Mikroprocesory zdefiniowały działalność Intela, a przez …jakieś 10 lat traktowaliśmy je jako działalność poboczną”

[64]

.

Współzałożyciel firmy Intel, Gordon Moore, zasłynął swoim „prawem” dotyczącym postępu technologicznego, szybkości i kosztów produkcji układów scalonych. Mniej znane były jego poglądy na temat kosztów projektowania chipów na zamówienie, które przekraczały koszty wytworzenia i wzrastały w rekordowo szybkim tempie. Napisał: „Dwa czynniki przyczyniły się do przełamania kryzysu dla producentów części do półprzewodników… powstanie kalkulatorów (mikroprocesorów) i nadejście pamięci półprzewodnikowej”. Dla Moore’a piękno tych skomplikowanych urządzeń polegało na możliwości ich masowej sprzedaży.

W rozmowie z menedżerami w firmie Qualcomm z San Diego, producenta układów scalonych do telefonów komórkowych, odniosłem się do obserwacji Moore’a na temat eskalacji kosztów projektowania coraz bardziej skomplikowanych specjalistycznych mikroukładów. Jeden z menedżerów wydawał się zaskoczony i zapytał, czy tworzenie oprogramowania nie jest równie kosztowne. Następnie zadał retorycznie brzmiące pytanie: „Czyżby programiści byli tańsi od konstruktorów sprzętu?”.

To było celne pytanie. Żaden z nas nie potrafił udzielić na nie odpowiedzi od razu. Sprecyzowałem pytanie, używając przykładu z własnego doświadczenia. W firmie Rolls-Royce chciano opracować zaawansowane urządzenie do monitorowania zużycia paliwa, by zwiększyć wydajność produkowanych przez firmę silników odrzutowych. Można było to osiągnąć przy użyciu własnego, odpowiednio zaprogramowanego sprzętu lub za pomocą uniwersalnego mikroprocesora, tworząc specjalistyczne oprogramowanie. Zarówno w przypadku zastosowania mikroprocesora z oprogramowaniem, jak i wyprodukowanych na zamówienie mikroukładów wymagałoby to wiele pracy związanej z projektowaniem do produkcji zaledwie kilku tysięcy silników. Dlaczego więc wybór miałby paść na oprogramowanie?

Jak to zwykle bywa, sprecyzowanie abstrakcyjnego pytania odniosło pożądany efekt. Szybko opracowaliśmy odpowiedź, która już niejednokrotnie się obroniła: Zarówno dobrzy programiści, jak i konstruktorzy sprzętu są w cenie. Różnica polega na kosztach związanych z tworzeniem prototypów, aktualizacji, a przede wszystkim, naprawianiem błędów. Podczas projektowania zawsze stosuje się metodę prób i błędów, z tym że w przypadku sprzętu jest to znacznie droższe. Gdy projektowany sprzęt nie działa sprawnie, może to oznaczać miesiące kosztownej pracy nad przeprojektowaniem. Gdy natomiast nie działa oprogramowanie, programista rozwiązuje problem, zapisując w pliku kilka nowych instrukcji, rekompilując i sprawdzając działanie oprogramowania w kilka minut lub dni później. A poza tym oprogramowanie można poprawić lub zaktualizować nawet po wysłaniu produktu.

A zatem przewaga oprogramowania bierze się z szybkości cyklu projektowania – procesu dojścia od pomysłu do prototypu oraz procedury odnajdywania i naprawy błędów. Gdyby inżynierowie nigdy nie popełniali błędów, koszty projektowania specjalistycznego sprzętu i oprogramowania mogłyby być porównywalne. Jednak zakładając, że popełniają błędy, oprogramowanie zyskało znacznie większą popularność (pomijając sytuacje, w których wymagany był najnowocześniejszy, zaawansowany technologicznie sprzęt).

Dlaczego załamał się przemysł komputerowy

W 1996 roku, wkrótce po mojej rozmowie z Jean-Bernardem Lévym w Paryżu, prezes firmy Intel, Andy Grove, opublikował swoją wnikliwą książkę pt.

Only the Paranoid Survive

. Grove, będąc ekspertem zarówno w dziedzinie biznesu, jak i techniki, w dosadny sposób opisuje, w jaki sposób „punkty przegięcia” mogą zachwiać funkcjonowaniem całych branż. Szczególnie skupił się na „przegięciu”, które zmieniło przemysł komputerowy z „pionowego” na „poziomy”.

W starej, pionowej strukturze każdy producent komputerów posiadał własne procesory, pamięci, twarde dyski, klawiatury czy monitory i każdy tworzył własne systemy i oprogramowanie. Klient, kupując sprzęt danego producenta, zobowiązywał się do kupowania od niego wszystkich urządzeń. Nie można było podłączyć twardego dysku HP do komputera DEC. Natomiast w nowej strukturze poziomej każdy z tych elementów produkowany jest osobno na własnych prawach. Intel zajmował się produkcją procesorów, inni producenci wytwarzali pamięć, jeszcze inni twarde dyski, Microsoft tworzył oprogramowanie itd. Komputery można było składać, mieszając ze sobą i dopasowując elementy pochodzące od konkurencyjnych firm.

Grove trafił w sedno, pisząc, że „zmienił się nie tylko świat komputerów, zmieniła się też konkurencja”

[65]

. Ja jednak, jako specjalista od strategii, chciałem wiedzieć więcej. Dlaczego przemysł komputerowy rozpadł się i stał się strukturą poziomą? Andy Grove napisał: „Nawet patrząc wstecz, nie umiem precyzyjnie określić, kiedy dokładnie nastąpił punkt przegięcia w branży komputerowej. Czy były to wczesne lata 80. XX wieku, kiedy pojawiły się pierwsze komputery osobiste? Czy była to raczej druga połowa dekady, kiedy liczniejsze stawały się sieci oparte na komputerach osobistych? Trudno powiedzieć”

[66]

.

Zastanawiałem się nad powodem upadku branży komputerowej. W końcu, jakiś rok później, przyczyny stały się dla mnie jasne. Rozmawiałem z kierownikami z działu technicznego w firmie klienta, gdy jeden z nich powiedział, że wcześniej pracował jako projektant systemów informatycznych w IBM. Wyjaśnił, że stracił pracę, ponieważ nowoczesne komputery nie wymagały projektowania systemów na taką skalę jak wcześniej. Zapytałem bez zastanowienia, dlaczego tak się dzieje. „Ponieważ teraz poszczególne elementy są inteligentne”, odpowiedział. I wtedy zrozumiałem.

Zmiany, o jakich mówił Andy Grove, zaczęły się od produktu Intela – mikroprocesora. Modularyzacja branży informatycznej rozpoczęła się wraz z wprowadzeniem mikroprocesora do poszczególnych elementów komputera, gdy każdy element stał się „inteligentny”.

W tradycyjnych komputerach i wczesnych komputerach osobistych CPU – serce maszyny – samo wykonywało wszystkie zadania. Skanowało klawiaturę, by rozpoznać uderzenie w klawisz. Kiedy je rejestrowało, analizowało rząd i kolumnę uderzenia na klawiaturze, by określić, która litera bądź cyfra została wybrana. Aby odczytać zapis na taśmie, procesor na bieżąco kontrolował prędkość obrotów szpuli i napięcie taśmy, zatrzymując i uruchamiając napęd w trakcie interpretacji nadchodzących danych i zapisywania ich w pamięci. Aby pisać na „drukarce rozetkowej”, procesor kontrolował obroty bębna i odstępy pomiędzy uderzeniami młoteczka. W niektórych przypadkach tworzono miniprocesory do zarządzania urządzeniami peryferyjnymi, jednak integracja tych urządzeń była skomplikowana i niestandardowa oraz wymagała dużego nakładu pracy od projektantów.

Wraz z pojawieniem się tanich mikroprocesorów wszystko się zmieniło. Nowoczesna klawiatura zawiera wbudowany mały mikroprocesor, który przesyła do komputera informacje o tym, który klawisz uderzono. Napęd twardego dysku również jest „inteligentny”, więc procesor nie potrzebuje informacji na temat jego działania. Po prostu wysyła wiadomość do dysku twardego brzmiącą „Poproszę sektor 2032”, a podsystem dysku twardego wysyła dane z tego sektora, a to wszystko w jednym kroku. Dodatkowo osobne mikroprocesory kontrolują ekrany, pamięć, procesory graficzne, napędy CD, porty USB, modemy, porty sieci ethernet, kontrolery gier, zasilanie zapasowe, drukarki, skanery i kontrolery myszy, z których składają się nowoczesne komputery.

Inteligentne elementy działające w faktycznych standardach systemów operacyjnych oznaczały, że integracja systemów stała się zadaniem niemal banalnym. Umiejętności wypracowywane w IBM i DEC przez całe dekady stały się po prostu zbędne. To właśnie dlatego mój znajomy informatyk stracił pracę.

Branża załamała się, gdy specjalistyczne projektowanie systemów straciło na znaczeniu. Poszczególne współpracujące ze sobą moduły nie musiały być projektowane na specjalne zamówienie. Aby uzyskać działającą całość, klienci nie byli zmuszeni do kupowania wszystkich elementów od jednego producenta. Specjalistyczne firmy zaczęły sprzedaż samych pamięci, inne produkowały i sprzedawały jedynie twarde dyski lub klawiatury, lub ekrany. Jeszcze inni produkowali i sprzedawali karty graficzne, kontrolery gier lub inne urządzenia.

Obecnie wielu naukowców badających branżę informatyczną dostrzega sieć powiązań pomiędzy współpracującymi ze sobą firmami. Idea sieci szczególnie przyciąga współczesnych socjologów, hołdujących tezom redukcjonizmu, którzy liczą ilość powiązań między ludźmi, pomijając niemodne i trudne w analizie jakościowej pytania o jakość i znaczenie tych powiązań. Jednak koncentrowanie się na sieci słabych powiązań nie pomaga dostrzec sedna problemu. Co szczególnie zaskakuje, jeśli chodzi o współczesną branżę informatyczną, to nie sieć powiązań, a raczej nieobecność jednej firmy zajmującej się projektowaniem systemów, koordynacją wszystkich składników. Obecna sieć „powiązań” jest tylko wątłym odbiciem tętniącego niegdyś życiem organizmu IBM.

Cisco Systems jest na fali

Jak wspomniałem w rozmowie z Jean-Bernardem Lévym tamtego dnia w 1996 roku, firma Cisco Systems była nowa na rynku, a „sprzątnęła rynek usług sprzętu sieciowego sprzed nosa” gigantom w branży. Historia powstania Cisco Systems i pokonanie przez nią gigantów pokazuje, w jaki sposób można skorzystać na fali zmian. Zmiany, które wykorzystała firma Cisco, to wzrost znaczenia oprogramowania, rozwój biznesowych sieci wymiany danych, przejście na sieci IP oraz eksplozja internetu.

We wczesnych latach 80. Ralph Gorin, zarządzający infrastrukturą informatyczną na Uniwersytecie Stanforda, chciał połączyć w jedną sieć komputery Apple, Alto i DEC oraz drukarki różnych producentów. Każda sieć informatyczna wymagała odrębnych rodzajów kabli, wtyczek, częstotliwości zegara, a co najważniejsze, własnych protokołów do kodowania informacji. Gorin prosił o metodę połączenia tych sieci w jedną. Rozwiązaniem okazało się urządzenie zwane

blue box

(niebieskie pudełko), zaprojektowane przez pracowników Uniwersytetu Stanforda, Andy’ego Bechtolsheima i Williama Yeagera

[67]

.

Dwoje innych pracowników Uniwersytetu Stanforda, Len Bosack i Sandy Lerner, rozpoczęli pracę nad ulepszeniem

blue boxa

, przenosząc tę technologię do nowo założonej przez siebie firmy – Cisco Systems. Po nieprzyjemnym rozstaniu z uniwersytetem w 1987 roku Cisco Systems otrzymało pełne prawa do oprogramowania w zamian za opłatę na rzecz uniwersytetu w wysokości 167 tysięcy dolarów oraz zniżki na produkty Cisco. Sądzono, że Cisco sprzeda kilka niebieskich skrzyneczek, obecnie zwanych routerami, innym jednostkom badawczym. Nie oczekiwano zaś wcale, że Cisco zarobi wielkie pieniądze lub tym bardziej stanie się na krótki moment w 2000 roku najcenniejszą firmą na świecie.

Wkrótce po pierwszym zastrzyku finansowym ze strony funduszu

venture capital

w 1988 roku, zarządzanie Cisco przekazano w ręce specjalistów. John Morgridge pełnił funkcję prezesa w latach 1988–1995, a jego następcą został John Chambers. Obaj umiejętnie wykorzystali wielkie zmiany zachodzące w branży. W latach 1988–1993 firma Cisco skorzystała jednocześnie na trzech falach zmian. Pierwszą było wprowadzenie do użytku mikroprocesora i kluczowe związane z tym konsekwencje, czyli wzrost znaczenia oprogramowania. Firma Cisco zleciła produkcję sprzętu innym podmiotom, by móc skupić się na oprogramowaniu, sprzedaży i usługach. Ralph Gorin skomentował to tak: „Cisco znalazło sprytny sposób na sprzedaż oprogramowania, które dało się podłączyć do prądu, miało wentylatorek i nagrzewało się”.

Następna fala, na której Cisco zdołało się wznieść we wczesnym okresie działalności, to potrzeba tworzenia sieci biznesowych. Tak jak Uniwersytet Stanforda wiele firm zaczynało dostrzegać potrzebę łączenia w sieci zaawansowanych serwerów (tzw. mainframe), komputerów osobistych, drukarek obsługiwanych przez różne protokoły. Zapotrzebowanie na router skonstruowany przez Cisco, dający możliwość obsługi wieloprotokołowych sieci, ciągle rosło.

Trzecią falę stanowiły sieci IP (

Internet Protocol

). W 1990 roku większość protokołów sieciowych była własnością firm i sponsorów. IBM miał SNA (

Systems Network Architecture

), firma DEC stosowała DECnet, Microsoft używał NetBIOS, Apple dysponował AppleTalk, Xerox stworzył Ethernet itd. Natomiast stworzony w końcu lat 70. XX wieku IP miał umożliwiać komunikację w ramach sieci ARPANET, prekursora dzisiejszego internetu. IP opierał się wyłącznie na logice – żadnych kabli, złączy, ustawień częstotliwości zegara czy sprzętu. Oprócz tego protokół ten był darmowy i nie należał do żadnego podmiotu. Kiedy firmy zaczęły łączyć w sieci pojedyncze komputery, działy informatyczne zaczęły dostrzegać wartość w darmowym protokole. Coraz więcej firm opierało swe sieci na protokole IP, a w tym samym czasie firma Cisco uczyniła IP centralnym protokołem na swoich routerach.

Co niezwykle istotne, żaden z przedstawicieli branży nie rwał się do zajęcia tej przestrzeni. Wszystkie firmy na rynku miały własne protokoły sieciowe i nie były chętne do ich porzucenia. Poza tym były jeszcze bardziej niechętne, by produkować sprzęt umożliwiający podłączanie do sieci urządzeń produkowanych przez konkurencję.

Jakby tego było mało, firma Cisco dosłownie rozkwitła pod napływem czwartej fali, która uderzyła w 1993 roku, a był nią rozwój internetu jako sieci publicznej. W korporacjach użytkownicy komputerów nagle żądali dostępu do internetu. I to nie tylko poprzez modem, ale bezpośredniego, stałego dostępu do sieci szkieletowej IP. Podczas gdy uniwersytety i korporacje przepychały się, by ten cel osiągnąć, protokół IP okazał się zwycięski, a routery Cisco zdobyły dwie trzecie rynku biznesowych połączeń sieciowych. W tym samym czasie ruch w internecie wzrastał w tempie astronomicznym, a Cisco zapewniała szybkie routery do przesyłu danych w sieci na całym kontynencie. Tam, gdzie w grę wchodziły bariery ze strony konkurencji, firma Cisco obchodziła je. W latach 1992–1994 Cisco współpracowała z IBM, by protokół SNA mógł być obsługiwany przez jej routery, a także z firmą AT&T i innymi, by zapewnić wsparcie sprzętowe dla protokołów telekomunikacyjnych (np. ATM czy Frame Relay).

Mając do czynienia z historią firmy, której udało się osiągnąć sukces, wiele osób zadaje pytanie, w jakiej części do sukcesu przyczyniły się umiejętności, a w jakiej szczęście.

Historia Cisco Systems jest jaskrawym przykładem na to, że siły działające na rynku mają większe znaczenie niż same tylko umiejętności i szczęście. Gdyby nie fale zmian przetaczające się przez branżę informatyczną i telekomunikacyjną, Cisco Systems pozostałoby małym niszowym graczem. Kierownictwo i inżynierowie pracujący w tej firmie wykazali się dużą sprawnością, rozpoznając i wykorzystując te zmiany. Mieli również szczęście, nie popełniając fatalnych błędów. Główny rywal, jakim był IBM, działał ostrożnie po trzynastu latach procesów o łamanie prawa antymonopolowego. Rozwój internetu nastąpił w korzystnym dla Cisco momencie i pozwolił na dynamiczny rozwój firmy. A wiele firm działających w branży powstrzymywała od działania ich własna inercja, wspieranie jednego własnego protokołu oraz tempo zachodzących zmian, wyjątkowo duże w porównaniu z innymi branżami

Drogowskazy

Trudno wykazać się żeglarzowi, gdy nie ma wiatru. Podobnie najbardziej docenia się umiejętności budowania strategii w czasach transformacji. W momentach względnej stabilizacji pomiędzy okresami zmian trudno dogonić lidera, tak jak trudno jednemu, dwóm lub trzem liderom zdecydowanie wybić się na prowadzenie. Ale podczas przemian stary porządek może zostać zaburzony i możliwe staje się wprowadzenie nowych zasad.

Nie ma prostej teorii czy schematu pozwalającego na analizę fali zmian. Jak mawiał mój profesor fizyki z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Berkeley, laureat Nagrody Nobla, Luis Alvarez: „Ten przedmiot nazwano »zaawansowanym«, ponieważ niezbyt wiele z niego rozumiemy. Gdyby była jasna i spójna teoria na temat tego, co się tutaj odbywa, nazwalibyśmy ten kurs »podstawowym«”.

Praca nad zmianami zachodzącymi w danej branży lub w gospodarce jest nawet trudniejsza od fizyki cząstek elementarnych – zrozumienie i przewidywanie rodzaju zmian to niełatwe i ryzykowne zadanie. Na szczęście lider nie musi mieć absolutnej słuszności, strategia organizacji musi być jedynie

słuszniejsza

od strategii rywali. Jeśli we mglistej rzeczywistości zmian potrafi się zorientować 10 procent skuteczniej niż inni, możliwe staje się osiągnięcie sukcesu.

Prowadzenie samochodu czy jazda na nartach we mgle bez żadnego punktu odniesienia wytrąca z równowagi. Gdy jednak ujrzy się pojedynczy obiekt, nagle staje się on drogowskazem dającym poczucie pewności. Aby wspomóc swoją własną orientację w zmiennym otoczeniu, stosuję kilka mentalnych drogowskazów. Każdy z tych drogowskazów stanowi obserwację lub sposób myślenia, który pozwala skupić uwagę.

Pierwszy drogowskaz oznacza zmiany w branży spowodowane przez

wzrost kosztów stałych

. Drugi sygnalizuje zmiany powstające w wyniku

deregulacji

. Trzeci zwraca uwagę na

przewidywalne błędy w prognozach

. Czwarty oznacza konieczność właściwej oceny

reakcji konkurencji

na zmianę. Piąty drogowskaz to koncepcja

pożądanego stanu.

Drogowskaz 1 – rosnące koszty stałe

Najprostszym rodzajem zmian są te wywołane znacznym

wzrostem kosztów stałych

, zwłaszcza kosztów związanych z projektowaniem produktu. Taki wzrost może zmusić branżę do konsolidacji, ponieważ tylko największe firmy mogą pokrywać te obciążenia. Na przykład w branży producentów filmów do aparatów fotograficznych przejście z filmów czarno-białych na kolorowe w latach 60. XX wieku umocniło pozycje liderów. Według jednej wnikliwej analizy przed nadejściem tych zmian wśród firm z branży nie było właściwie potrzeby inwestowania w badania i rozwój, ponieważ jakość oferowanych czarno-białych filmów i tak była wyższa niż potrzeby większości klientów

[68]

. Wraz z nadejściem kolorowych filmów konieczny stał się powrót do prac nad poprawą ich jakości i łatwości obróbki. Wzrost nakładów na badania i rozwój zachwiał istnieniem wielu firm, m.in. takich jak Ilford w Wielkiej Brytanii czy Ansco w USA. Fala zmian pozostawiła na rynku skonsolidowaną branżę mniej licznych, lecz większych firm, którym przewodziły Kodak i Fuji.

Na podobnej zasadzie IBM zaczęło dominować w branży informatycznej w końcu lat 60. XX w. po tym, jak koszty projektowania komputerów i systemów operacyjnych znacząco wzrosły. Jeszcze jeden przykład stanowi przejście z silników tłokowych na bardziej zaawansowane odrzutowe, co ograniczyło liczbę graczy do trzech: GE, Pratt & Whitney i Rolls-Royce.

Drogowskaz 2 – deregulacja

Wiele znaczących transformacji wywoływanych jest przez zmiany w polityce rządu, zwłaszcza

deregulację

. W ciągu ostatnich trzydziestu lat rząd federalny Stanów Zjednoczonych w sposób zdecydowany zmienił zasady funkcjonowania branży lotniczej, finansowej, bankowej, telewizji kablowych, samochodów ciężarowych i telekomunikacyjnej. Każda z tych branż zmieniła się w istotny sposób.

Z tego rodzaju transformacji można wyciągnąć pewne ogólne wnioski. Po pierwsze, regulowane ceny prawie zawsze wspierają jednych nabywców kosztem innych. Regulowane ceny biletów lotniczych były korzystne dla podróżujących na krótkich trasach kosztem pasażerów lotów transkontynentalnych. Podobnie ceny połączeń telefonicznych okazały się korzystniejsze dla mieszkańców wsi i małych miasteczek niż dla mieszkańców miast i klientów biznesowych.

Klienci banków posiadający konta oszczędnościowe, kredyty i kredyty hipoteczne otrzymywali preferencyjne warunki kosztem posiadaczy zwykłych kont. Kiedy zaczęły rządzić zasady rynkowe, dopłaty dosyć szybko się skończyły, choć gracze na zderegulowanym rynku jeszcze przez długi czas skupiali się na segmentach rynku, które wcześniej były bardziej dochodowe. Wynikało to z inercji biznesowych działań oraz starych przyzwyczajeń czy też braku odpowiednich danych na temat kosztów. Firmy podlegające wielu regulacjom nie znają swoich rzeczywistych kosztów ­– opracowują skomplikowane systemy pozwalające na uzasadnienie kosztów i cen, systemy, które ukrywają prawdziwe koszty nawet przed nimi samymi. Musi minąć wiele lat, zanim firma podlegająca wcześniej regulacjom, były monopolista, jest w stanie obciąć koszty związane z nadmiernym zatrudnieniem oraz inne wydatki i powstrzymać księgowych od arbitralnego przypisywania kosztów ogólnych do działań i produktów. W międzyczasie te mentalne i księgowe przyzwyczajenia często oznaczają dla tych firm rezygnację z dochodowych produktów, a koncentrację na produktach i działaniach, które nie przynoszą realnych zysków.

Drogowskaz 3 – przewidywalne błędy

Aby zrozumieć istotę zmiany, warto pamiętać, że będzie się wystawionym na

przewidywalne błędy w prognozowaniu.

Rzadko bierze się pod uwagę fakt, że trend w biznesie lub w gospodarce osiągnie szczyt, a potem zacznie spadać. Gdy sprzedaż produktu rośnie w szybkim tempie, prognozowany jest dalszy wzrost, którego tempo stopniowo obniża się do „normalnego” poziomu. Taka prognoza może się sprawdzić dla dóbr nietrwałych, jednak w przypadku dóbr trwałych może być daleka od rzeczywistości. Sprzedaż dóbr trwałych, takich jak telewizory, faksy czy kosiarki spalinowe, początkowo rośnie szybko – kiedy produkty te pojawiają się na rynku, ale po jakimś czasie – gdy wszyscy zainteresowani już je nabyli, sprzedaż może poszybować w dół. Następnie sprzedaż rośnie wraz ze wzrostem populacji lub popytem związanym z zastępowaniem starych produktów nowymi.

Przewidzenie szczytów sprzedaży nie jest trudne, chociaż aż do momentu zwolnienia tempa wzrostu można się mylić co do terminu ich wystąpienia. Logika tej sytuacji kłóci się z intuicją dla wielu osób – im szybszy wzrost popytu na dobra trwałe, tym szybciej rynek będzie nasycony. Dla wielu menedżerów takie prognozy są niewygodne, a nawet irytujące. Jak usłyszałem kiedyś od pewnego klienta: „Profesorze, jeśli pan nie może pozbyć się z prognozy tego garbu, znajdę konsultanta, który to potrafi”.

Kolejne błędne założenie mówi, że w okresie zmian na rynku rozgrywać się będzie „walka tytanów”. Według standardowych prognoz to największe firmy będą wieść prym, podcinając skrzydła średnim i małym przedsiębiorstwom, i czasem te prognozy się sprawdzają. Jednak zwykło się je stosować do niemal każdego przypadku, a to oczywiście nie jest odpowiednie rozwiązanie.

Na przykład „konwergencję” branży informatycznej i telekomunikacyjnej przewidywano od wielu lat. Jedną z najbardziej wpływowych prognoz, zwaną „C&C” (

computers and communications

), sformułował prezes zarządu NEC – Koji Kobayashi, w 1977 roku. Przeczuwał, że przejęcie przez IBM firmy produkującej przełączniki oraz przejęcie przez AT&T producenta komputerów wyznacza nową ścieżkę. Wyobrażał sobie systemy telekomunikacyjne ze wsparciem informatycznym, telefony, które tłumaczyłyby język mówiony z jednego języka na inny. Przewidział, że rozwój branży zbiegnie się w czasie z rozwojem technologii układów scalonych (integracja na dużą skalę, na wielką skalę i dalej). Mając w głowie tę wizję, Kobayashi pchnął NEC w kierunku coraz większych mocy obliczeniowych. NEC pracowało nad konstrukcją coraz szybszych i coraz bardziej kompaktowych superkomputerów. Rząd Stanów Zjednoczonych zderegulował AT&T częściowo po to, aby przygotować firmę na walkę z IBM.

Problemem dla NEC, AT&T, IBM i innych firm okazało się to, że rozwój branży nie wyglądał tak, jak się spodziewano. Firmy AT&T i IBM były jak dwóch wojowników sumo zbliżających się do środka maty i gotujących do chwytu. Ale później stało się coś, co zmieniło im grunt pod nogami w ziejącą otchłań, w którą obaj wpadli. Fundamenty, na których obie firmy były wsparte, poddane zostały erozji zmian – mikroprocesor, oprogramowanie, rozpad branży informatycznej, a także internet. Nie przewidziano, że tak będzie wyglądał ich wspólny los.

Podobna sytuacja miała miejsce w 1998 roku, gdy wielu ekspertów zwiastowało nadejście globalnych gigantów, którzy zdominują komunikację na świecie. Takie firmy, zapoczątkowane przez wspólne przedsięwzięcie AT&T oraz British Telecom pod nazwą Concert Communications Services, miały oferować globalny transfer danych na zaawansowanych inteligentnych łączach. Oczywiście okazało się, że posiadanie przez firmę własnych łączy było tak samo sensowne jak posiadanie przez UPS wszystkich dróg, po których poruszają się ich samochody. Inwestowanie w coś, co może służyć także konkurencji, z zasady nie daje nam przewagi.

Trzecim powszechnie panującym błędnym przekonaniem jest to, że w czasach transformacji konsultanci i analitycy radzą swoim klientom, by ci stosowali strategie największych, najbardziej dochodowych firm na rynku lub takich, których akcje notują najszybszy wzrost. Czyli przewiduje się, że przyszłymi zwycięzcami będą obecni zwycięzcy.

Gdy zderegulowano przemysł lotniczy, konsultanci doradzali liniom lotniczym kopiowanie strategii Delty opartej na modelu „piasty i szprych” (

hub-and-spokes

) z portem przesiadkowym w Atlancie. Jednak, nieszczęśliwie dla firm próbujących kopiować tę strategię, zyski Delty pochodziły z dotacji, jakie otrzymywała do lotów na krótkich dystansach z Atlanty do miasteczek na prowincji, które to dotacje obcięto wraz z deregulacją.

Gdy ceny akcji spółki WorldCom rosły w szybkim tempie, doradcy nakłaniali swoich klientów do pójścia w jej ślady i zajęcia się budową pierścieni światłowodowych wokół miast (21 wokół Denver!). Jak napisano w jednym raporcie: „Będąc 10 razy mniejsza, spółka WorldCom już teraz bije AT&T pod względem jednostkowych kosztów budowy sieci”

[69]

. Te rady musiano zweryfikować, gdy firmy telekomunikacyjne ocknęły się i zaczęły obniżać ceny. WorldCom wkrótce zniknął z rynku.

W 1999 roku nowym firmom działającym w internecie doradzano założenie portalu takiego jak Yahoo! czy AOL – strony internetowej, która była swoistym przewodnikiem po internecie i zapewniała chronione „podwórko” specjalistycznych stron, na które kierowano użytkowników. Mimo że firmy te miały swoje pięć minut, początkowe strategie kontrolowania ruchu w sieci wkrótce straciły rację bytu przez samą skalę rozwijającego się internetu.

Drogowskaz 4 – reakcja dużych graczy

Ten drogowskaz zwraca uwagę na potrzebę zrozumienia

reakcji dużych graczy

na falę zmian. Ogólnie rzecz biorąc, można się spodziewać, że najważniejsze firmy na rynku oprą się zmianie mogącej podważyć ich umiejętności i pozycje, na które pracowali przez lata. Problem inercji został szczegółowo omówiony w rozdziale 14 pt.

Inercja i entropia

.

Drogowskaz 5 – pożądany stan

W rozważaniach nad zmianą uważam za bardzo pomocną koncepcję

pożądanego stanu

. Opisuje on, w jaki sposób dana branża „powinna” działać i wykorzystać dostępną technologię i strukturę popytu. Mówiąc „powinna”, chcę podkreślić ewolucję w kierunku wydajności – zaspokajanie potrzeb klientów w najbardziej wydajny sposób. Posiadanie wiedzy na temat pożądanego stanu w branży pomaga skuteczniej korzystać na zachodzących zmianach.

W latach 1995–2000, gdy branżą telekomunikacyjną wstrząsały wielkie zmiany, wizja strategiczna firmy Cisco Systems, związana z rozpowszechnieniem protokołu IP, była właśnie opisem pożądanego stanu. W przyszłości dane miały być przesyłane jako pakiety IP niezależnie od tego, czy podróżowały wewnątrz domowej sieci ethernet, w sieciach bezprzewodowych, sieciach ATM należących do firm telekomunikacyjnych czy podmorskimi kablami. Co więcej, wszelkie dane miały być kodowane w pakietach IP, niezależnie od tego, czy była to komunikacja głosowa, tekstowa, obrazy, pliki bądź konferencje video. Wizje innych firm widziały przyszłość, w której operatorzy dostarczali „inteligentne” sieci i „usługi o wartości dodanej”, co w praktyce oznaczało dostarczanie specjalnych protokołów, sprzętu i oprogramowania do obsługi np. wideokonferencji. Natomiast w sytuacji powszechnego IP „inteligencja” sieci pochodziłaby z urządzeń do niej podłączanych – sama sieć miała być jedynie standardowym łączem do przesyłu danych.

Pożądany stan definiuje możliwy kierunek rozwoju branży. Nie ma gwarancji, że taki stan rzeczywiście nastąpi, jednak opisuje prawdopodobny rozwój sytuacji. Sposobem na odróżnienie pożądanego stanu od wielu „wizji” jest to, że w przeciwieństwie do „wizji” pożądany stan opiera się na ogólnym wzroście wydajności, a nie na dążeniu konkretnej firmy do uzyskania jak największego udziału w rynku. Wizja powszechności protokołu IP była takim pożądanym stanem, ponieważ pozwalała na osiągnięcie większej wydajności, eliminację kosztów i problemów związanych ze stosowaniem osobnych standardów.

Dwa dodatkowe elementy wspomagające analizę pożądanego stanu to czynniki przyśpieszające i przeszkody na drodze do jego osiągnięcia. Jeden z czynników przyśpieszających dochodzenie do pożądanego stanu to coś, co nazywam

efektem demonstracji

– zmiana zachowania i postawy nabywców pod wpływem bezpośrednich dowodów. Na przykład fakt, że piosenki i filmy to tylko dane, był dla wielu osób niewiarygodny do czasu Napstera. Wtedy nagle dla milionów użytkowników stało się jasne, że trzyminutowa piosenka była plikiem o wielkości 2,5 MB, który można skopiować, przenieść, a nawet wysłać e-mailem.

Przykładem przeszkody mogą być problemy przemysłu energetycznego. Biorąc pod uwagę ograniczone możliwości atmosfery w przyjmowaniu produktów ubocznych spalania węgla, oczywistym stanem pożądanym dla tego przemysłu jest energia jądrowa. Najprościej byłoby zastąpić piece na węgiel i ropę nowoczesnymi reaktorami jądrowymi trzeciej lub czwartej generacji. Największą przeszkodą dla amerykańskiego przemysłu energetycznego jest niezmiernie skomplikowany i wysoce niepewny proces uzyskiwania licencji – na każdym etapie zaangażowane są lokalne, stanowe i federalne władze oraz sądy. Podczas gdy we Francji proces uzyskania pozwolenia i budowy

całej

elektrowni jądrowej zabiera pięć lat, w USA sama wymiana reaktora zabrałaby prawdopodobnie 10 lub więcej lat.

Interesującą analizę pożądanego stanu można przeprowadzić na branży wydawców gazet. Złożoność rynku prasowego, telewizji, stron internetowych i innych mediów bierze się ze struktury przychodów, których duża część pochodzi z reklam. Szczególnie trudne wyzwanie stoi przed wydawcami znanego dziennika „New York Times”, który rozprowadzany jest w nakładzie miliona sztuk dziennie. Przychody z prenumeraty i sprzedaży w punktach dystrybucji wyniosły 668 milionów w 2008 roku, co wystarczało z nawiązką na poniesienie kosztów związanych z utrzymaniem na etatach dziennikarzy i administracji. Problemem natomiast okazały się koszty druku i dystrybucji tytułu. Przekraczają one dwu- lub trzykrotnie przychody ze sprzedaży i są pokrywane przez reklamodawców. Jednak od 2009 roku przychody z reklam zaczęły szybko spadać.

Siły działające w branży mają dwojaki charakter. Po pierwsze, czytelnictwo spada, ponieważ dzisiejsi odbiorcy mają dostęp do wiadomości nadawanych 24 godziny na dobę, darmowy dostęp do najważniejszych wiadomości w internecie oraz tysięcy specjalistycznych blogów i artykułów zawierających komentarze i analizy. Tak jak w przypadku domów towarowych z połowy wieku, które zostały wyparte przez podmiejskie centra handlowe i dyskonty, tak czytelnicy mogą zrezygnować z dzienników na rzecz tańszych i ciekawszych możliwości. Po drugie, reklamy w prasie zmniejszają swą objętość od połowy lat 80. XX wieku. Dzisiejsi reklamodawcy chcą coraz bardziej ukierunkowanych mediów, nie tylko pod względem danych demograficznych, ale takich, które identyfikują konkretne zainteresowania konsumentów. Tu właśnie wkracza Google z możliwością określania zainteresowań użytkowników za sprawą monitorowania zapytań wysyłanych przez wyszukiwarkę Google. Prasa skierowana do wszystkich czytelników na tym ucierpi.

Media informacyjne można podzielić na trzy grupy pod względem: obszaru (światowe, regionalne, lokalne), częstotliwości publikacji (co godzinę, co dzień itd.) oraz stopnia powierzchowności (nagłówki, artykuły, analizy eksperckie). Sądzę, że stan pożądany dla mediów to specjalizacja w każdym z powyższych wymiarów, a nie próba działania we wszystkich obszarach dla wszystkich odbiorców. Wraz z dostępem do informacji w wersji elektronicznej zanikła potrzeba łączenia wiadomości z regionu, kraju i świata i dodawania prognozy pogody, wiadomości sportowych, komiksów, rebusów, opinii i porad. Uważam, że zmierzając w kierunku stanu pożądanego, ogólne dzienniki o dużym nakładzie stracą na znaczeniu. Media publikujące wiadomości lokalne czy bardziej specjalistyczne media informacyjne pozostaną na rynku, a nawet będą się miały bardzo dobrze. Strategiczne wyzwanie stojące przed wydawcami „New York Timesa” czy „Chicago Tribune” nie polega na „przeniesieniu się do internetu” czy „większej ilości reklam”, ale na rozdzieleniu poszczególnych rodzajów działalności.

Wysoce prawdopodobne, że zapotrzebowanie na wiadomości lokalne, prognozę pogody i sport prezentowane w prasie codziennej będzie wciąż istnieć, jednak koszty stałe i rozmach na pewno będą musiały się zmniejszyć w stosunku do obecnego kształtu „New York Timesa”. Możliwe, że dogłębniejsze analizy czy dziennikarstwo śledcze będą miały swoich odbiorców w cotygodniowym magazynie, ostatecznie dostarczanym na nośnikach cyfrowych (dostępne za darmo w internecie po miesiącu od publikacji). Natomiast najważniejsze wiadomości z kraju i ze świata powinny być dostępne w sieci, zwłaszcza na platformach mobilnych. Ciekawym dopełnieniem mógłby być informacyjny kanał w telewizji kablowej. W celu redukcji kosztów mógłby on współpracować z prasą i niezależnymi korespondentami ze świata (strategia, zgodnie z którą marka „New York Times” mogłaby stanowić kartę przetargową). Podobne możliwości będą istniały w internecie dla relacji ze świata biznesu, polityki, sztuki i nauki.

Przenosząc się do internetu, duża, tradycyjna gazeta będzie musiała położyć większy nacisk na gromadzenie informacji z różnych źródeł i od odmiennych autorów kosztem rezygnacji z etatowych dziennikarzy. Media internetowe dostarczają użytkownikowi starannie dobrany zestaw odnośników do artykułów, felietonów, blogów i komentarzy. Do dzisiaj właściwie nie istnieje inne źródło dochodów w internecie poza reklamą. Im bardziej uda się skierować reklamę do właściwych grup docelowych w oparciu o dane demograficzne i ujawnione zainteresowania, tym więcej portal informacyjny będzie mógł żądać za jej zamieszczanie.

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

14

Inercja i entropia

Wielki tankowiec nie jest w stanie zatrzymać się w miejscu, nawet gdy jego silniki są ustawione na całą wstecz. Ta właściwość masy – opór przed zmianą w trakcie poruszania się – nazywa się

inercją

. W biznesie mianem inercji określamy niechęć lub niemoc organizacji do zaadaptowania się do zmieniającego się otoczenia. Nawet przy intensywnie wdrażanym programie zmian potrzeba wielu lat, aby duża firma zmieniła zasady swojego funkcjonowania.

Gdyby chodziło tylko o inercję, firma nieźle radząca sobie na rynku pozostawałaby w dobrej kondycji i pracowałaby wydajnie, gdyby świat zewnętrzny nie zmieniał się. Lecz działa również inna siła, zwana

entropią

. W fizyce to miara stopnia nieuporządkowania układu, a zgodnie z drugą zasadą termodynamiki entropia zawsze

rośnie

w odosobnionym układzie termodynamicznym. Podobnie dzieje się w przypadku źle zarządzanych organizacji, w których panuje coraz większy chaos. Zjawisko entropii oznacza konieczność ciągłej pracy nad zachowaniem celu, kształtu i metod pracy organizacji, nawet jeśli nie zachodzą akurat istotne zmiany w strategii czy sposobie działania konkurencji. Zarówno inercja, jak i entropia mają istotny wpływ na kształtowanie strategii:

Skuteczne strategie często wiele zawdzięczają inercji i nieskuteczności konkurencji. Na przykład Netflix wypchnął z rynku spółkę Blockbuster, ponieważ ta nie mogła lub nie chciała przestać koncentrować się na sprzedaży detalicznej. Pomimo początkowej przewagi w systemach operacyjnych dla telefonii komórkowej Microsoft poprzez swoją powolność w rozwijaniu tego oprogramowania stworzył dogodne warunki dla konkurencji, z których Apple i Google skrzętnie skorzystały. Zrozumienie inercji rywali może stać się równie istotne jak dostrzeganie własnych mocnych stron.

Największym wyzwaniem dla organizacji wcale nie muszą być zewnętrzne zagrożenia i szanse, ale skutki entropii i inercji. W takiej sytuacji priorytetem staje się odnowa organizacji. Przeobrażenie dużej organizacji jest wyzwaniem strategicznym. Do liderów należy analiza przyczyn i skutków entropii i inercji, ukształtowanie polityki zmian oraz opracowanie spójnych działań mających na celu zmianę przestarzałych procedur, kultury czy struktury zarządzania.

Inercja

Zjawisko inercji w organizacji można zazwyczaj podzielić na trzy kategorie: inercja wynikająca ze skostniałych procedur, inercja kultury organizacyjnej, inercja wynikająca z bierności klientów bądź konkurencji. Każda z nich niesie ze sobą inne konsekwencje dla tych, którzy chcą zredukować znaczenie inercji, oraz tych chcących skorzystać na braku działań rywala.

Inercja wynikająca ze skostniałych procedur

Każda większa organizacja działa w określonym rytmie wyznaczanym przez procedury zakupu, przetwarzania oraz sprzedaży towarów. Jej bardziej świadome działania odbywają się w mniej sztampowy sposób, jednak wciąż podążają po utartych ścieżkach. Nawet pogoń za nowym klientem, budowa nowej fabryki czy formułowanie planów to dobrze znane ruchy w wielokrotnie rozgrywanej grze. Organizacja pewnych rozmiarów i o ugruntowanej pozycji bazuje na zgromadzonej wiedzy oraz wieloletnim doświadczeniu, zawartych w procedurach – „sposobie pracy”. Te procedury nie tylko ograniczają spektrum działania do tego, co znane, lecz kształtują również sposób postrzegania określonych spraw przez menedżerów. Standardowe procedury i metody działania promują zachowanie przestarzałych sposobów kategoryzacji i przetwarzania informacji.

Inercja powstająca w wyniku stosowania standardowych procedur może zostać ujawniona przez jakiś zewnętrzny szok: trzykrotny wzrost cen ropy, wynalezienie mikroprocesora, deregulację branży telekomunikacyjnej itd. Takie niespodziewane, dramatyczne zdarzenia zmieniają strukturę konkurencji w branży, powodując rozdźwięk pomiędzy standardowymi procedurami a koniecznością kształtowania nowych modeli zachowań.

Deregulacja amerykańskiego rynku linii lotniczych zapoczątkowana w 1978 roku stanowiła ogromny szok. Procedury zarządzania liniami lotniczymi i działania konkurencji przez dekady były tworzone i definiowane przez obowiązujące przepisy. Po zniesieniu ograniczeń pojawiło się sporo nowych możliwości, jednak wiele działań podejmowanych w pierwszych latach po zmianie prawa wynikało raczej ze starych zasad, a nie reakcji na nową rzeczywistość.

W dwa lata po deregulacji rynku linii lotniczych zostałem poproszony przez spółkę Continental Airlines o pomoc w opracowaniu strategii, w tym zakupu nowego samolotu. Firma posiadała sporą flotę samolotów DC-10, ale potrzebowała rady w kwestii zakupu nowego sprzętu za około 400 milionów dolarów. Nowym prezesem zarządu właśnie został Al Feldman, który przeszedł do Continental Airlines z zarządu Frontier Airlines, gdzie był gorącym zwolennikiem deregulacji.

W latach poprzedzających deregulację to rząd dyktował ceny i wyznaczał trasy liniom lotniczym; konkurencja ograniczała się praktycznie do wizerunku, jedzenia i jakości obsługi klientów. Standardową jednostką stosowaną w branży lotniczej jest liczba dostępnych miejsc na milę (

ASM – available-seat-mile

). Aby obliczyć ASM, należy przyjąć jedno dostępne miejsce w samolocie, który wznosi się na wysokość 10 kilometrów i przelatuje odległość jednej mili. Koszty operacyjne linii lotniczych na jedną jednostkę ASM zmniejszają się wraz z wydłużaniem trasy przelotu, ponieważ znaczna część kosztów to koszty stałe. Koszty związane z obsługą techniczną samolotu, amortyzacją, sprzątaniem, wyżywieniem, a nawet niektóre koszty związane z załogą nie zależały w dużym stopniu od długości lotu. Podróż z Los Angeles do Phoenix na dystansie 367 mil mogła kosztować 0,22 dolara w przeliczeniu na jedną jednostkę ASM, podczas gdy dużo dłuższy lot do Detroit na dystansie 2000 mil mógł kosztować jedynie 0,09 dolara na ASM. Kongres starał się promować loty do małych miasteczek i w związku z tym Rada Lotnictwa Cywilnego (CAB

– Civil Aeronautics Board

) ustalała ceny biletów na krótkich trasach poniżej kosztów i zmuszała linie lotnicze do obsługi tychże tras. Straty generowane na krótkich trasach były wynagradzane zyskami z obsługi długich tras, na których CAB ustalała ceny przewyższające koszty. Naturalnie obowiązkiem każdej linii lotniczej była obsługa wszystkich tras.

Pracując z niewielkim zespołem, opracowałem prognozę dotyczącą najbliższej przyszłości branży. Moja analiza zawierała stwierdzenie, że deregulacja cen biletów doprowadzi do wyrównania kosztów. Ceny i zyski z obsługi krótkich tras wzrosną, a na długich trasach spadną. W konsekwencji, po deregulacji zyski można będzie osiągać tylko na dwa sposoby: dzięki niskim kosztom operacyjnym lub obsłudze krótkich tras, które nie przyciągną dużej konkurencji. W tamtym okresie w branży dominowało przekonanie, iż strategia niskich kosztów przyciągnie znaczną liczbę klientów, ale dla klientów biznesowych cena pozostanie czynnikiem stosunkowo mało istotnym. Ja myślałem inaczej. Pasażerowie podróżujący w interesach chcieli oczywiście podróżować wygodnie i często, jednak większość z nich nie płaciła za loty – robili to pracodawcy. A pracodawcom może bardziej zależeć na kosztach niż na komforcie. Biznesmeni cenili wygodę, jednak czy ich firmy były gotowe za nią płacić? Sądziliśmy, że spadające ceny na długich trasach spowodują, że będą robić to niechętnie. Prognozowałem, że nawet jeśli wzrośnie liczba pasażerów, ceny i zyski i tak spadną.

Taki punkt widzenia stał w opozycji do przekonań panujących w zderegulowanej branży. Loty długodystansowe zawsze były rentowne. Zaledwie kilka miesięcy wcześniej Dick Ferris, krewki prezes United Airlines, przemawiając do analityków z Wall Street, stwierdził, że ma w planie rezygnację z lotów krótkodystansowych, a „chce skoncentrować się na lotach długodystansowych, gdzie jest kasa”. Za jego rządów linie lotnicze United wydały 3 miliardy dolarów na zbudowanie nowej floty do obsługi lotów długodystansowych z portem przesiadkowym w Chicago. Tak samo postąpiły linie Braniff International, dodając do rozkładu kilka nowych długodystansowych tras. Miałem nadzieję, że nasza analiza pozwoli Continental Airlines postąpić mądrzej.

Moje pomysły nie spotkały się z aprobatą zarządu. To, co usłyszałem, w skrócie zabrzmiało tak: „Całkowicie się pan myli. Mamy już prognozy i wiemy, że ceny biletów na trasach długodystansowych wzrosną, a nie spadną. Pozostaje tylko pytanie dotyczące maszyn – którego producenta powinniśmy wybrać: Boeinga, Airbusa czy McDonnella Douglasa”.

W takich chwilach nie wiadomo, co myśleć. Może czegoś nie wziąłem pod uwagę. Jaki „plan” prognozował wyższe ceny na długich dystansach? Wyśledzenie go zajęło mi tydzień. Faktycznie czarno na białym zostało napisane, że obecne ceny biletów na długich trasach były zaniżone i prognozowano ich wzrost.

„Planem” linii Continental był program komputerowy pod nazwą

Boeing Fleet Planner

. Program ten opracowano, by wspomagać linie lotnicze w podejmowaniu decyzji na temat zakupu maszyn. Po podaniu struktury tras i profilu sprzętowego program obliczał koszty operacyjne i formułował prognozy finansowe. Linie Continental korzystały z maszyn McDonnell Douglas, ale program

Fleet Planner

znał charakterystykę roboczą wszystkich najpopularniejszych samolotów.

Spotkałem się ze specjalistą z działu finansowego, który wytłumaczył mi, jak to działa. Należało określić obsługiwane trasy, przewidywany udział w rynku na każdej trasie oraz sprzęt. Program zestawiał te dane z kosztami operacyjnymi i obliczał koszt na jedną jednostkę ASM na każdej trasie. Przyjmując, że zajętych będzie 55 procent miejsc (współczynnik obciążenia), program zakładał rentowność na poziomie 12 procent i ustalał cenę biletu. To była cena, która „musiała wzrosnąć, a nie spaść”.

Nie dowierzając, powiedziałem:

– To jest ta prognozowana cena biletów? Przecież to tylko koszty plus marża!

– Używamy tego narzędzia od dłuższego czasu – specjalista odpowiedział ze spokojem. – Do tej pory było właściwie niezawodne.

Byłem całkowicie zaskoczony:

– Co się dzieje z tymi liczbami? Dokąd są stąd wysyłane? – zapytałem.

– Idą do CAB, razem z innymi danymi, jako metoda ustalania cen – powiedział.

System ustalania cen biletów linii Continental przygotowany na nadejście nowej epoki w konkurencji był dokładnie taki sam jak ten stosowany za czasów obowiązywania regulacji, kiedy to używano go do sugerowania i uzasadniania cen podczas negocjacji z CAB. Ta metoda całkowicie pomijała kwestie konkurencji, podaży, popytu, możliwości czy sił oddziałujących na rynek.

To narzędzie „przewidywało” to, co zrobi CAB podczas ustalania cen

. Program

Boeing Planner

był dobrym narzędziem, jednak nie prognozował cen biletów przy nieobecności regulacji zapewniających 12-procentową rentowność przy w połowie pustych samolotach.

Pomimo deregulacji branży, pełnych werwy wystąpień prezesa na temat nowego ducha konkurencji w firmie oraz agresywnej postawy kierownictwa wyższego szczebla metody planowania, ustalania cen i sprzedaży pozostały takie same jak za czasów obowiązywania regulacji. Nowy duch konkurencyjności był jedynie agresją niepopartą rozsądnym planem działania.

Kolejny miesiąc zabrało odkrycie jeszcze jednej martwej, a jednak wciąż aktualnej zasady działania z poprzedniej epoki. Ustalając ceny, które pozwalały na uzyskanie „przyzwoitej” 12-procentowej stopy zwrotu z kapitału, gdzie kapitał oznaczał kapitał własny

plus

zadłużenie, CAB de facto gwarantowała, że odsetki od zadłużenia danej linii lotniczej będą spłacane. Firma musiała jedynie podporządkować się obowiązującym normom. Banki miały podobne podejście do kredytowania linii lotniczych, ponieważ nie występowało wysokie ryzyko. To z kolei miało przełożenie na zakup nowego sprzętu. Kiedy linie lotnicze przechodziły z samolotów o napędzie śmigłowym na odrzutowce lub z samolotów wąskokadłubowych na szerokokadłubowe, miliardy dolarów wydawano na nowe maszyny, zdecydowanie zwiększając moce przerobowe. W „normalnej” branży zakup nowego sprzętu przez wszystkie firmy doprowadziłby do drastycznego spadku cen i ogromnych strat. Poza tym w „normalnej” branży wszystkie firmy nie mogą naraz zwiększać swoich mocy przerobowych, jeśli popyt znacząco nie wzrasta. Jednakże w branży lotniczej CAB przychodziła z pomocą, regulując ceny – lub nawet je zwiększając – w okresach nadwyżki podaży. Wymiana sprzętu przez regulowane linie lotnicze nie była problemem strategicznym. Wystarczyła prosta zasada:

wymieniaj sprzęt, kiedy robią to wszyscy inni.

Deregulacja sprawiła, że wcześniej stosowane zasady stały się nieaktualne.

Koncentruj się na lotach długodystansowych, ceny biletów pokryją wszystkie koszty

czy

wymieniaj sprzęt, kiedy robią to wszyscy inni

to zasady, które w przyszłości nie miały już obowiązywać. W latach 1979–1983 największe linie lotnicze wciąż jednak je stosowały. W 1981 roku linie United, American oraz Eastern straciły łącznie 240 milionów dolarów, podczas gdy przewoźnicy obsługujący trasy krótkodystansowe (Delta, Frontier, USAir itd.) osiągnęły zysk. Przez dwie kolejne dekady jedynie linie Southwest osiągały zysk. W latach 1984–1985 ceny biletów na trasach długodystansowych spadły o 27 procent. Natomiast na niezbyt popularnych trasach krótkodystansowych ceny wzrosły o 40 procent, co przewyższało ponoszone koszty. Analiza przeprowadzona przez nasz zespół sprawdziła się więc w głównych punktach. Nie była to może rozprawa doktorska, ale zaprzeczała ogólnie panującym zasadom.

To, że ma się rację, nie zawsze pomaga w podejmowaniu decyzji. W przypadku linii Continental poważny strajk odwrócił uwagę zarządu od zmian zachodzących na rynku. Plan zakupu nowej maszyny został storpedowany, gdy ceny biletów nie wzrosły, a straty były coraz poważniejsze. Później, wyczuwając nadchodzącą plajtę spółki, przedsiębiorca Frank Lorenzo, prezes Texas Air, zainicjował operację jej wrogiego przejęcia. Zarządowi linii Continental nie mieściło się w głowie, że maleńkie linie Texas Air mogły przejąć jedną z największych linii lotniczych – dopiero pod koniec lat 80. stało się to jasne dla amerykańskiego świata biznesu. Nękany przez frustrację, złość i ukrywaną głęboką depresję prezes linii Continental, Al Feldman, zastrzelił się w swoim biurze w sierpniu 1981 roku.

W 1982 roku Frank Lorenzo przeprowadził fuzję linii Continental i Texas Air w formie przejęcia odwrotnego. Rok później nowa firma zbankrutowała, częściowo była to taktyka mająca na celu uniemożliwienie realizacji związkom starych umów dotyczących przejęcia sprzętu. Nowe Continental Airlines podniosły się z bankructwa w 1986 roku i wkrótce potem połączyły się z liniami Frontier, People Express oraz New York Air. Frank Lorenzo sprzedał swoje udziały w spółce w 1990 roku.

Inercję wynikającą ze stosowania przestarzałych lub nieodpowiednich procedur można zwalczyć. Barierę mogą stanowić przekonania zarządu. Jeśli kierownictwo wyższego szczebla przekona się, że konieczne są nowe procedury, wówczas zmiany mogą nastąpić w szybkim tempie. Standardowe działania w takich przypadkach to: a) zatrudnienie menedżerów z firm stosujących lepsze praktyki, b) przejęcie spółki, w której stosowane są sprawniejsze metody, c) zatrudnienie konsultanta bądź po prostu zmiana obowiązujących procedur. W każdym z tych przypadków prawdopodobnie konieczne jest zatrudnienie nowych osób na miejsce tych, które zainwestowały wiele lat pracy w opracowanie i stosowanie aktualnie przestarzałych metod działania. Niezbędne są też zmiany organizacyjne w firmie i wprowadzenie nowych zasad obiegu informacji.

Inercja kultury organizacyjnej

Plany strategiczne, jakie pomogłem sformułować firmie AT&T, obejmowały opracowanie i powiązanie ze sobą pakietów oprogramowania pod marką AT&T

[70]

. Dodatkowo planowaliśmy, że owe pakiety oraz moduły dodatkowe będą dostępne w sprzedaży elektronicznej, z wykorzystaniem linii telefonicznych oraz komputerów komunikacyjnych AT&T

[71]

. Chcieliśmy również opracować prostszą wersję systemu Unix dla platform PC, który obsługiwałby graficzny interfejs użytkownika.

Po jakimś czasie, gdy moje relacje z kierownictwem wysokiego szczebla w AT&T rozwinęły się, zdradzili mi swój wstydliwy sekret. Firma AT&T nie radziła sobie z tworzeniem produktów. Owszem, firma była właścicielem prestiżowego laboratorium badawczego Bell Labs, wynalazcą tranzystora, języka programowania C oraz systemu Unix; była też miejscem, gdzie przeprowadzano skomplikowane badania naukowe. Jednak z jakiejś przyczyny nie udawało się im opracować działającego produktu. Jedna historia, którą mi opowiedziano, dotyczyła telefonów komórkowych. Już w 1947 roku w laboratorium Bell Labs opracowano podstawowe zasady działania telefonii mobilnej. Jednak pierwszy test rynkowy w 1977 roku musiał zostać przeprowadzony za pomocą sprzętu Motoroli.

Inna historia dotyczyła wideoteksu. W 1973 roku firma AT&T podjęła wspólne przedsięwzięcie z wydawcą gazet Knight Ridder, którego celem było testowanie systemu do obsługi wideoteksu (Viewtron). System miał dostarczać wiadomości, prognozę pogody, rozkłady lotów, wyniki sportowe oraz informacje lokalne w formie tekstu na ekranie telewizora. Jednak laboratorium Bell Labs nie było w stanie opracować oprogramowania, które poradziłoby sobie nawet z niewielkimi wymaganiami testu rynkowego. Oprogramowanie do obsługi systemu zostało stworzone przez niewielką firmę (Infomart) będącą podwykonawcą koncernu Knight Ridder.

Ja sam mogłem przekonać się o owej niekompetencji przy okazji prac nad komputerem komunikacyjnym, czyli komputerem podłączonym do sieci za pomocą modemu. (Było to dziesięć lat, zanim internet wszedł do powszechnego użycia). Chciałem zademonstrować menedżerom wyższego szczebla potencjał sprzedaży oprogramowania przez komputer. Metaforą miała być winda: pierwsze piętro – gry, drugie piętro – oprogramowanie użytkowe, trzecie piętro – obliczenia itd. Prowadziliśmy rozmowy z Bell Labs na temat prostego programu komputerowego, aby zademonstrować działanie tego interfejsu. Oszacowali go na trzy miliony dolarów i dwa lata pracy. Gdy zasugerowałem uproszczenia, przedstawiciel Bell Labs powiedział mi, że mam „nie ingerować w prerogatywy działu projektowania”. Wiedziony frustracją, w trzy tygodnie napisałem prosty kod.

Problemem, jaki doskwierał AT&T, nie była niekompetencja poszczególnych osób, ale kultura organizacyjna – zasady pracy i mentalność. Laboratorium Bell Labs zajmowało się poważnymi badaniami naukowymi, a nie tworzeniem produktów. Reakcję, z jaką spotkała się moja prośba o napisanie kodu, można porównać do zachowania inżynierów pracujących dla Boeinga poproszonych o zaprojektowanie samolociku-zabawki. Laboratorium Bell Labs było jak duża uczelnia, gdzie przełomowe odkrycia grupki geniuszy usprawiedliwiają marzycielski żywot tysięcy niebieskich ptaków. Wieloletnie funkcjonowanie na regulowanym rynku spowodowało, że w AT&T rozwinęła się i rozkwitała taka kultura organizacyjna. Wraz z deregulacją i nadejściem konkurencji, ale również wspaniałych możliwości związanych z masowym rynkiem telekomunikacyjnym i informatycznym, taki sposób działania stanowił ogromną przeszkodę. Co gorsza, z inercją systemu nawet nie próbowano walczyć. Nie mając sprawdzonej wiedzy na temat technologii, większość menedżerów wyższego szczebla w AT&T nie rozumiała problemu bądź jego powagi. Tych kilku, którzy rozumieli powagę sytuacji, właściwie nie miało szans na dokonanie zmian w laboratorium Bell Labs, traktowanego jak srebra rodowe amerykańskich badań naukowych i rozwoju technologii; instytucji, która produkowała laureatów Nagrody Nobla.

Praca nad budową strategii, którą wykonałem dla AT&T w latach 1984–1985, poszła na marne. Nauka płynąca z tego trudnego doświadczenia była taka, że dobra strategia rynkowa jest bezużyteczna, jeśli brakuje kluczowych kompetencji lub ich rozwój blokuje archaiczna kultura organizacyjna. Sensowne, wydawałoby się, cele, jakie pomogłem opracować, okazały się niewykonalne. Musiała minąć co najmniej dekada, zanim AT&T odchudziłoby się i zyskałoby nowoczesne umiejętności, jakich potrzeba do zbudowania strategii konkurencyjnej.

W 1996 roku spółka Western Electric wraz z większością laboratoriów Bell Labs przekształciła się w Lucent Technologies. Wall Street pokochało tę nową spółkę i ceny akcji wzrosły z 8 do 80 dolarów, zanim brak zysków stał się ewidentny, a cena akcji spadła w dół do wartości poniżej dolara w 2002 roku. W 2006 roku Alcatel, francuski producent sprzętu telekomunikacyjnego, połączył się ze spółką Lucent Technologies. Od czasu tej fuzji, wartość spółki Alcatel-Lucent spadła o 70 procent z powodu strat związanych z działalnością operacyjną spółki Lucent.

Słowa „kultura” używamy do określenia zachowań społecznych, które z definicji są stabilne i odporne na zmiany. Za jaskrawy tego przykład można uznać działania Pol Pota, przywódcy Czerwonych Khmerów, który zamordował jedną piątą populacji Kambodży, wybił niemal wszystkich intelektualistów, spalił prawie wszystkie książki, zabronił kultu religijnego, zlikwidował banki, walutę i prywatną własność, a jednak wciąż nie udało mu się zmienić kambodżańskiej kultury. Kultura organizacyjna ma dużo słabsze podstawy niż ta narodowa, religijna czy etniczna, a mimo to nierozsądnym jest wierzyć, że można ją łatwo i szybko zmienić.

Pierwszym krokiem do przełamania inercji związanej z kulturą organizacyjną jest jej uproszczenie. To pomaga wyeliminować skomplikowane procedury, procesy oraz ciche umowy pomiędzy działami, pozwalające na ukrycie marnotrawstwa i braku wydajności. Należy odchudzić nadmiernie rozbudowaną administrację i wstrzymać działalność niemającą kluczowego znaczenia – można to zrobić poprzez jej odsprzedaż, likwidację, przekształcenie lub outsourcing niektórych usług. Przeróżne komitety i skomplikowane twory należy rozwiązać. Prostsza struktura organizacji uwidoczni anachroniczne, nieefektywne jednostki i złe praktyki ukryte w przerośniętej administracji i sieci partykularnych interesów.

Po pierwszej fazie uproszczeń może okazać się konieczne rozdzielenie poszczególnych jednostek operacyjnych. Tak będzie w przypadku, gdy poszczególne jednostki nie muszą blisko ze sobą współpracować – kiedy można rozdzielić ich działalność. Taki podział przełamuje koalicje, odcina dopływ wzajemnego subsydiowania oraz umożliwia zarządowi bliższą kontrolę działalności mniejszych jednostek. Po tych krokach i dalszym uproszczeniu struktury organizacyjnej spółki należy dokonać oceny sytuacji. Niektóre działy należy zlikwidować, pewne można wyleczyć, inne będą stanowiły jądro nowej struktury. Ta ocena musi być oparta zarówno na wynikach, jak i na kulturze organizacyjnej – nie można sobie pozwolić na pozostawienie działu o świetnych wynikach, gdy istnieje ryzyko, że panująca w nim zła kultura zainfekuje inne. Działy, które nadają się do „wyleczenia”, należy poddać transformacji i odnowie, bez tego będą tylko stanowiły obciążenie organizacji czy firmy.

Zmiana kultury organizacji wiąże się ze zmianą standardów pracy i wartości wyznawanych przez jej członków. Te standardy są tworzone, podtrzymywane i umacniane przez małe grupki naśladujące zachowanie charyzmatycznego członka grupy – osobnika alfa. Ogólnie rzecz biorąc, by zmienić zachowanie grupy, osobnika alfa musi zastąpić osoba stosująca odmienne standardy i wyznająca inne wartości. Proces ten nabiera tempa, gdy wyznaczony zostaje ambitny cel. Celem takiego wyzwania nie jest jedynie osiągnięcie wyników, ale ukształtowanie nowych nawyków i procedur w organizacji.

Gdy wszystkie jednostki operacyjne działają dobrze, może to być dobry moment na opracowanie nowych mechanizmów koordynacji, niejako poprzez odwrócenie procesu rozdzielenia poszczególnych jednostek zastosowanego, by przełamać inercję.

Inercja wynikająca z bierności klientów bądź konkurentów

Brak reakcji na zmiany zachodzące na rynku nie zawsze wynika ze stosowania skostniałych procedur czy istnienia określonej kultury organizacyjnej. Niektóre organizacje mogą

celowo

nie reagować na zmiany czy ataki ze strony konkurencji, ponieważ reakcja mogłaby zaszkodzić niemałym zyskom osiąganym przez firmę. Zyskom, które wciąż są osiągane ze względu na bierność klientów danej organizacji. Jest to trudny dylemat: tradycja czy nowoczesność. Firmy zwykle budują swój wizerunek w oparciu o swoją tradycję, ale z drugiej strony muszą odpowiadać na nowe wyzwania.

Jako przykład może posłużyć sytuacja z lat 80. XX wieku, gdy stopa bazowa osiągnęła wartość 20 procent. Jak zareagowały banki na nową możliwość zakładania dla klientów kont typu

money market

? Nowe na rynku i mniejsze banki poszukujące możliwości pozyskania nowych klientów detalicznych z entuzjazmem podeszły do nowego typu wysoko oprocentowanych kont depozytowych. Jednakże wiele banków o bardziej ustabilizowanej pozycji na rynku nie wprowadziło tego typu kont do swojej oferty. Gdyby klienci tych banków wykazali się czujnością, szukając najwyżej oprocentowanych produktów bankowych i przenosząc konta do innych banków, wtedy nawet banki o ustalonej renomie musiałyby włączyć je do swojej oferty lub pogodzić się z utratą swojej pozycji na rynku. Jednak ich klienci nie byli aż tak czujni.

Pracowałem w tamtym czasie jako konsultant dla instytucji finansowej o nazwie Philadelphia Savings Fund Society (PSFS). Gdy poprosiłem o tabelę oprocentowania depozytów, wiceprezes gorączkowo szukał broszury z wykazem wysoko oprocentowanych kont depozytowych, aż w końcu się poddał. Powiedział: „Nasz przeciętny klient jest emerytem i nie ma wysublimowanych potrzeb. Fundusze tych klientów to ogromne źródło środków oprocentowanych na 5 procent, ostatnie takie na ziemi!”. Miał na myśli to, że środki tych klientów bank mógł pożyczać innym klientom na 12 procent lub więcej, podczas gdy pieniądze na kontach stałych klientów oprocentowane były jedynie na 5 procent. Oczywiście liczono się z tym, że niektórzy klienci odejdą, jednak większość tego nie zrobiła, a zyski osiągane z powodu ich bierności były ogromne. Ważnym sygnałem dla konkurencji było to, że można było zwabić do siebie klientów PSFS bez wywoływania zdecydowanej reakcji ze strony instytucji.

W branży telekomunikacyjnej regionalne oddziały firmy telekomunikacyjnej Bell różniły się pod względem liczby obsługiwanych klientów biznesowych. Wraz z nadejściem internetu, które z nich jako pierwsze zaczęły oferować szerokopasmowy dostęp? Podstawową formą usług świadczonych klientom korporacyjnym przez firmy telekomunikacyjne w zakresie przesyłu danych były łącza T1, a cena takiej usługi wynosiła 4000 dolarów miesięcznie przy przepustowości 1,5 Mb/s. W 1998 roku przepustowość łącza DSL stanowiła około jedną trzecią przepustowości łącza T1, ale ceny były trzydziestokrotnie niższe, co oznacza, że klient mógł osiągnąć możliwości łącza T1 przy użyciu trzech łączy DSL za jedną dziesiątą ceny. Firmy telekomunikacyjne działające na obszarze Nowego Jorku, Chicago i San Francisco nie miały zamiaru rezygnować z bardzo zyskownych łączy T1, więc po prostu pogrywały sobie z klientami, nie oferując technologii DSL. Firmy te każdego roku traciły około 10 procent klientów biznesowych korzystających z łączy internetowych na rzecz nowych operatorów (WorldCom, Intermedia Communications i dziesiątek innych konkurencyjnych lokalnych operatorów sieci telefonicznych, w skrócie CLEC), a mimo to znaczące zyski osiągane na łączach T1 z nawiązką wyrównywały te straty

[72]

.

A zatem inercja firm telekomunikacyjnych wynikała z bierności klientów, ich niechęci do zmiany operatora nawet mimo drastycznych różnic cen usług. Bezczynność firm działających w branży telekomunikacyjnej zmyliła setki przedsiębiorstw i inwestorów. Imponujące tempo rozwoju nowych operatorów wzięto za dowód przewagi konkurencyjnej, co doprowadziło do prawdziwego szaleństwa inwestycyjnego i wzrostu cen akcji. Gdy w 2000 roku wielkie firmy w końcu podjęły działania, bańka pękła. Gdy zaczęła działać prawdziwa konkurencja, nastąpił pogrom. Żaden z lokalnych operatorów nie przetrwał.

Omówiony rodzaj inercji przestaje działać, kiedy organizacja decyduje, że adaptacja do nowych okoliczności ma większe znaczenie niż czerpanie ze starych źródeł dochodu. To może wydarzyć się dość niespodziewanie, tak jak w przypadku branży telekomunikacyjnej w 1999 roku. Konkurenci przejmujący biznes uśpionych, wydawałoby się, korporacji, nagle mogą stracić wszelkie zyski. Ten efekt może zostać zwielokrotniony przez fakt, iż klienci, którzy przeszli do nowego operatora z własnego wyboru, są najwrażliwsi na korzystniejszą ofertę. Z drugiej strony, jeśli rywal wykazał się umiejętnością budowania relacji z pozyskanymi klientami za pomocą cen i programów lojalnościowych, wówczas nawet przyjęcie konkurencyjnej postawy przez byłego monopolistę może nie przynieść efektów.

Entropia

Nietrudno zauważyć działanie entropii. Z upływem czasu wybitne dzieła sztuki tracą ostrość i kruszą się, a zamysł towarzyszący artyście przy ich tworzeniu staje się coraz mniej wyraźny, chyba że zajmie się nimi utalentowany konserwator. Jadąc uliczką na przedmieściach, łatwo zauważyć zaniedbane posesje. Chwasty porastają ogród, z drzwi obłazi farba. Podobnie można zauważyć firmę, w której brak dobrego zarządzania. Linia produktów wymyka się spod kontroli, ceny są niskie, by ułatwić pracę działu handlowego, terminy dostaw długie, by dział produkcji mógł nadążyć. Zyski przejada kadra zarządzająca, której jedyny sukces to osiąganie lepszych wyników od kolegi zza biurka naprzeciwko.

Entropia jest wielkim dobrodziejstwem dla konsultantów do spraw zarządzania i strategii. Pomimo głoszonych przez nich ambitnych haseł i idei, tak naprawdę ich codzienna praca polega na walce z entropią – na sprzątaniu i plewieniu firmowych ogródków.

Centra ogrodnicze Denton’s

W 1997 roku zostałem poproszony przez Carla i Mariah Dentonów o ocenę wyników i wartości ich rodzinnej firmy. Firma Denton’s Inc. posiadała sieć centrów ogrodniczych działających w czterech stanach. Korzenie firmy sięgają lat trzydziestych XX wieku, gdy grupa przedsiębiorców zdecydowała się połączyć siły, by stawić czoła kryzysowi. Początkowo klientelę stanowili mieszkańcy terenów wiejskich, jednak z czasem firma zaczęła się rozwijać również na przedmieściach dużych miast. 28 punktów handlowych działało pod trzema osobnymi markami, ale poza tym wszystkie były do siebie bardzo podobne. Każde centrum składało się z budynku, gdzie znajdował się sklep oferujący sprzęt ogrodniczy i narzędzia, oraz przestrzeni otwartej, gdzie sprzedawano rośliny, drzewa, ziemię oraz materiały do budowy małej architektury ogrodowej. Do firmy należało 20 z tych centrów, a 8 wynajmowała.

Carl i Mariah Dentonowie byli zapalonymi ogrodnikami, a ich posesja mogła stanowić żywą reklamę produktów i usług oferowanych przez ich firmę. W powietrzu unosił się zapach kwiatów, a strumyk szemrał, spływając po kamieniach. Pod rozłożystym dębem rozmawialiśmy o firmie i ich chęci „wyprowadzenia jej na właściwe tory” przed przekazaniem jej dzieciom. Otrzymałem od nich CD-ROM z raportami finansowymi każdego centrum z osobna oraz firmy jako całości.

Przekopując się przez sprawozdania finansowe, powoli dochodziłem do sedna. Główny powód zamieszania wiązał się z traktowaniem kapitału. Sposób wyliczania rentowności kapitału dla każdego centrum ogrodniczego przypominał prawdziwy groch z kapustą. Jedna nieruchomość została zakupiona w 1950 roku za 5 tysięcy dolarów za akr, a nieruchomość zakupiona w 1989 roku kosztowała 95 tysięcy dolarów za akr. Obliczone wskaźniki rentowności inwestycji (ROI) dla obu tych centrów sugerują, że to pierwsze jest wysoce bardziej rentowne od drugiego

[73]

. Taki sposób obliczania wyników finansowych firmy to pomieszanie wyników sprzedaży z inwestycjami w nieruchomości.

Aby móc zestawić ze sobą wyniki finansowe obu tych centrów, opracowałem nowy wskaźnik do obliczania zysków operacyjnych, który nazwałem

stosunkiem zysków do kosztów prowadzenia działalności

(

gain to operating

– GTO). Dzięki niemu można było zniwelować zarówno te rozbieżności, jak i różnice pomiędzy innymi wydatkami

[74]

. Najlepszy sklep sieci Denton’s miał GTO na poziomie 1,05 miliona dolarów, a najgorszy uzyskał ujemny wynik w wysokości 0,97 miliona dolarów. To oznacza, że zamknięcie tego nierentownego sklepu przyniosłoby firmie 0,97 miliona dolarów rocznie. Cała sieć Denton’s wykazywała GTO na poziomie 0,32 miliona dolarów, co bardzo odbiegało od 8 milionów dolarów dochodu netto wykazywanego w dokumentach księgowych.

Wykres, jaki sporządziłem dla państwa Denton, zamieszczam poniżej. Na wykresie umieściłem centra ogrodnicze w zależności od wartości wskaźnika GTO, a więc w przypadku sklepu oznaczonego jako nr 1 wartość wskaźnika była najwyższa, a sklepu nr 28 najniższa. Słupki oznaczają

łączne

zyski w stosunku do kosztów prowadzenia działalności wszystkich sklepów. Zatem pierwszy słupek z lewej przedstawia najlepszy sklep w sieci – jego GTO wyniosło 1,05 miliona dolarów na rok. Następny słupek oznacza GTO sklepu nr 1

plus

GTO sklepu nr 2, łączną wartość GTO wynoszącą 1,05 + 0,63 = 1,68 miliona dolarów. Trzeci sklep zarobił 0,5 miliona dolarów, a więc trzeci słupek przedstawia łączną wartość GTO sklepów 1, 2 i 3 (1,05 + 0,68 + 0,5 = 2,18 miliona dolarów). Kolejne sklepy w rankingu od numeru 4 do 14 dodały kolejne 2,5 miliona dolarów do łącznej sumy, podnosząc jej wartość do 4,68 miliona dolarów. Jednak poczynając od sklepu nr 15, ujemne wartości GTO zaczynają tę sumę zmniejszać. Okazało się, że ujemne wartości GTO dla sklepów 15–28 po zsumowaniu dały ujemny wynik o wartości 4,4 miliona dolarów, prawie w całości pochłaniając zyski wypracowane przez sklepy z dodatnim GTO. Jak widać,

wartość wskaźnika GTO dla sklepu nr 1 była wyższa niż łączna wartość GTO dla wszystkich 28 sklepów.

Taki wykres nazywam

wykresem o kształcie garbu

(

hump chart).

Gdy tylko możliwe jest przypisanie osiąganych zysków czy korzyści do asortymentu produktów, punktów sprzedaży, obszarów, segmentów czy innych części całości, można sporządzić taki wykres. Swój pierwszy „garbaty wykres” zrobiłem, dokonując analizy produktów w ofercie Western Electric przed deregulacją. Od tamtej pory widziałem i sam pomagałem w opracowywaniu wielu tego typu wykresów podczas likwidacji baz wojskowych, dla produktów Sony, klientów firm telekomunikacyjnych oraz w wielu innych przypadkach. Jeśli nie ma wzajemnego subsydiowania, słupki rosną, aż osiągną szczyt. Jeśli jednak pewne rodzaje działalności, produkty lub lokalizacje są subsydiowane przez pozostałe, na wykresie powstanie prawdziwy „garb” – słupki rosną, a w pewnym punkcie zaczynają spadać, gdy nierentowna działalność zaczyna pochłaniać zyski wypracowywane przez całą organizację.

Jeśli poszczególne rodzaje działalności można rozdzielić, wtedy wyraźny garb, niezmieniający się w czasie, oznacza brak zarządzania. To sposób, by dostrzec występowanie entropii. W przypadku firmy Denton’s wzajemne subsydiowanie było ukryte przez metody kalkulacji, co z czasem zinstytucjonalizowało się. Oprócz tego, że w wyniku złych metod pomiaru powierzchni i kosztów gruntu powstał chaos, firma obliczała miesięczne i roczne wyniki każdego sklepu za pomocą „zysku z działalności operacyjnej”, a wartość ta nie obejmowała dodatków motywacyjnych i premii dla personelu. Dodatki motywacyjne przyznawane były corocznie przez zarząd firmy, nie chciano obciążać tymi kosztami bezpośrednio poszczególnych sklepów. Jednak z biegiem lat dodatki motywacyjne i premie stały się niemalże powszednią praktyką i wypłacano je na podstawie zysku całkowitego firmy, a tym samym bardziej rentowne sklepy w sieci zaczęły finansować te mniej rentowne.

Carl i Mariah przeżyli szok, gdy zobaczyli mój wykres.

– Przecież nie sugeruje pan chyba zamknięcia połowy naszych sklepów – powiedziała Mariah.

– Nie – odpowiedziałem. – Ale może ma sens zamknięcie zdecydowanie najmniej rentownych sklepów. Jeśli to państwo zrobią i wprowadzą zmiany w ośmiu pozostałych mało rentownych sklepach, podwoją państwo przychody całej firmy.

Realizacja programów naprawczych wprowadzonych w sklepach o niskiej rentowności trwała dwa lata. Metody naprawy polegały na zarządzaniu opartym na danych oraz przeniesieniu dobrych praktyk. Kluczową kwestią w przypadku firmy Denton’s okazało się odkrycie, dlaczego niektóre sklepy radziły sobie lepiej niż inne. Sprzedaż na metr kwadratowy powierzchni była głównym czynnikiem wpływającym na wyniki finansowe i okazało się, że na sprzedaż kluczowy wpływ miały lokalizacja, odległość do najbliższego konkurencyjnego centrum Home Depot, wygląd szkółki oraz małej architektury ogrodowej. Jak udało nam się odkryć, centra osiągające lepsze wyniki zrezygnowały z tradycyjnego wyglądu szkółek z równymi rzędami roślin na rzecz szkółek o wyglądzie ogrodów. Rośliny opatrzone były nie tylko etykietami z nazwą, ale dołączono do nich także szczegółowe informacje na temat sadzenia i pielęgnacji, jak również możliwości tworzenia kompozycji z innymi roślinami. Rośliny prezentowano w atrakcyjnych zestawieniach, co przyczyniało się do impulsywnych zakupów. Materiały do budowy konstrukcji ogrodowych nie leżały zwyczajnie na stertach, ale prezentowane były w formie przykładowych form aranżacji krajobrazu, aby pomóc klientom wyobrazić sobie użycie tych materiałów w ich własnych ogrodach. Rozdzielono sprzedaż w sklepie, szkółce roślin oraz w dziale małej architektury ogrodowej, ponieważ wiedza personelu w każdym z tych działów obejmowała zupełnie odmienne zagadnienia.

Prawie dwa lata później wartość wskaźnika GTO dla firmy Denton’s wzrosła ze 100 tysięcy dolarów do ponad 5 milionów dolarów, a zysk księgowy podwoił się. Około połowa zysku była pochodną zamknięcia pięciu nierentownych centrów, a druga połowa wynikała z przyjęcia dobrych praktyk. Poprawa kondycji firmy w żadnej mierze nie była wynikiem głębokiej analizy ekonomicznej czy wprowadzenia innowacji. Wiązała się z czystym zarządzaniem – naprawą szkód związanych z bałaganem i marnotrawstwem wynikającym z entropii.

Projekt i wykonanie ogrodu jest zawsze ciekawsze i bardziej ekscytujące niż plewienie w nim, jednak bez tej nieustannej i żmudnej pracy cały zamysł – wprowadzenie natury pod kontrolę – blaknie i znika.

General Motors

Jednym z najbardziej jaskrawych przykładów działania entropii była stopniowa erozja porządku zaprowadzonego we wczesnej fazie istnienia firmy General Motors przez Alfreda Sloana. Na przykładzie negatywnych zjawisk zachodzących w firmie można docenić wartość dobrego zarządzania i zobaczyć, do czego doprowadza jego brak. Tak naprawdę nie sposób w pełni zrozumieć sensu codziennej pracy menedżerów, chyba że zaakceptuje się ludzką naturę i jej tendencję do wymykania się spod kontroli, do mniejszej koncentracji i popadania w chaos przy braku zarządzania

[75]

.

W 1921 roku Henry Ford posiadał 62 procent amerykańskiego rynku motoryzacyjnego, zbudowawszy ogromne przedsiębiorstwo na swoim modelu T. Sukces Forda wynikał w głównej mierze z niskiej ceny, osiągniętej za pomocą rewolucyjnych metod organizacji produkcji samochodów na każdym jej etapie.

Firma General Motors początkowo była mniejsza od przedsiębiorstwa Forda i zbudowano ją, przejmując kolejne przedsiębiorstwa. W kwietniu 1921 roku prezes firmy, Pierre du Pont, poprosił Alfreda Sloana (ówczesnego wiceprezesa ds. operacyjnych), aby ten opracował „politykę asortymentową” firmy. W tamtym okresie koncern General Motors produkował 10 modeli samochodów, a ich łączny udział w rynku motoryzacyjnym wynosił 12 procent. Jak widać na poniższym rysunku, wszystkie oferowane samochody – chevrolet, oakland, oldsmobile, sheridan, scripps-booth oraz buick – były dostępne w przedziale cenowym 1800–2200 dolarów. W produkcji nie znajdował się żaden model, który mógłby konkurować ceną z fordem T oferowanym w cenie 495 dolarów przez zakłady Forda. Oprócz tego zakłady produkujące modele chevroleta, oaklanda i oldsmobile’a tonęły w długach.

Rysunek 10.

GM w kwietniu 1921 r.

Dwa miesiące później Sloan przedstawił koncepcję polityki asortymentowej komitetowi wykonawczemu. Sloan twierdził, że „samochody produkowane przez General Motors powinny stanowić integralną całość, każdy model powinien być opracowany tak, aby współgrać z pozostałymi”. A konkretniej chciał „konkurencji jakościowej z samochodami wycenionymi poniżej, a konkurencji cenowej z samochodami wycenionymi powyżej”

[76]

. Plan Sloana nie tylko zredukował ceny poszczególnych modeli, ale również przypisał każdej marce przedział cenowy, w którym musiała się zmieścić. Nowa polityka w sposób radykalny ograniczyła wewnętrzną konkurencję w firmie oraz chaos w asortymencie. Wytyczne Sloana zlikwidowały wątpliwości co do różnic pomiędzy markami Chevrolet, Buick czy Cadillac. Poniższy wykres pokazuje logikę i porządek wprowadzonej koncepcji Sloana.

Rysunek 11.

Polityka Sloana z 1921 r.

Komitet wykonawczy przyjął założenia planu Sloana, zdecydowano o sprzedaży Sheridan Motors oraz rozwiązaniu Scripps-Booth. Sloan awansował na stanowisko prezesa w 1923 roku. Pięć lat później Oakland przyjął nazwę Pontiac. W 1931 roku koncern General Motors był największym producentem samochodów na świecie, a także jedną z przodujących firm w ogóle. W latach 40. i 50. XX w. koncepcja Sloana stała się elementem kultury amerykańskiej. Spacerując po przedmieściach, można było zgadnąć, kto mieszka w danym domu, patrząc na samochód zaparkowany na podjeździe: zwykli ludzie mieli chevrolety, majster jeździł pontiakiem, dyrektor buickiem, a prezes miał cadillaca.

Polityka asortymentowa Sloana to przykład zamysłu, porządku zaprowadzonego w chaosie. Wprowadzenie takiej polityki w życie wymaga znacznie więcej niż tylko planu na papierze. W każdym kwartale, roku czy dekadzie kierownictwo musi pracować nad utrzymaniem spójności planu. Gdy brak ciągłej uwagi, plan upada. Bez wysiłków podejmowanych, by go utrzymać, granice pomiędzy produktami zacierają się i plan traci spójność.

Gdy firma jest całkowicie zdecentralizowana, staje się pewne, że te granice znikną, a pierwotny zamysł, oparty na markach oferowanych w konkretnych przedziałach cenowych, zostaje pogrzebany pod stertą nowych produktów. Kierownictwo oddziału zajmującego się produkcją chevroletów zdawało sobie sprawę, że może zwiększyć sprzedaż i zyski swojego oddziału, oferując modele samochodów w wyższej cenie. Taki ruch mógłby jednak odebrać klientów wybierających dotychczas chryslery, pontiaki czy oldsmobile’y. Z kolei kierownictwo oddziału produkującego pontiaki widziało nowe możliwości zwiększenia przychodów w sprzedaży modeli oferowanych po niższej cenie i nalegało, by w tym kierunku pójść.

Tak jak rodzic, który musi powstrzymać czternastolatka od picia piwa na imprezie, tak zarząd firmy musi przeciwstawić się takim żądaniom, by uchronić pierwotny zamysł. Gdy założenia tego planu dezaktualizują się, rolą zarządu jest opracowanie nowego sposobu koordynacji działań tak, aby konkurencja była skierowana na zewnątrz, a nie do wewnątrz.

Na początku lat 80. koncepcja Sloana odeszła w zapomnienie – jaskrawy przykład działania entropii. Koncern General Motors nie tylko zatarł granice pomiędzy swoimi markami i oddziałami, ale zaangażował się również w produkcję bliźniaczych modeli, sprzedając praktycznie ten sam samochód pod różnymi nazwami.

Kolejne zarządy pracowały nad poprawą tej sytuacji. W 2001 roku zamknięto oddział produkujący oldsmobile’y, przyznając tym samym, że modele tego samochodu całkowicie przestały się odróżniać od innych zarówno pod względem stylu, jak i ceny. Procesy sądowe wytoczone koncernowi przez dilerów marki przyczyniły się do znacznego zwiększenia kosztów tej operacji.

Linia produktów oferowanych przez General Motors w 2008 roku w zestawieniu z linią produktów oferowanych przez Toyotę została przedstawiona na poniższym rysunku. W związku z tym, że asortyment GM z roku 2008 miał dużo bardziej skomplikowaną strukturę niż ten z 1921 roku, przedstawiono tylko sedany i modele coupe, pomijając SUV-y, vany, samochody z napędem hybrydowym oraz wszystkie samochody ciężarowe. Mimo że w 2008 roku marki Oldsmobile nie było już na rynku, załączyłem przedział cenowy dla jej modeli, dostosowując cenę z roku 2000 do ogólnego wzrostu cen samochodów GM przez okres kolejnych ośmiu lat.

Jak widać, wszystkie modele znalazły się w najpopularniejszym na rynku przedziale cenowym 20–30 tysięcy dolarów. Za cenę 25 500 dolarów koncern GM oferował 9 samochodów (dwa chevrolety, jednego saturna, cztery pontiaki i dwa buicki). Toyota z kolei oferowała w tej cenie dwa samochody.

Każdy czarny słupek oznacza model samochodu, natomiast marki oznaczono jako wykropkowane prostokąty. Ten wykres nie obejmuje pojazdów typu SUV, samochodów z napędem hybrydowym, vanów i samochodów ciężarowych. Zakład produkujący oldsmobile’y zamknięto w 2001 roku. „Wirtualne” modele oldsmobile’ów wyceniono na podstawie modelu z 2000 roku i dostosowano do cen z 2008 roku. Wysoko wycenionym samochodem w grupie chevroletów jest corvette.

Rysunek 12.

Modele samochodów Toyoty i GE w roku 2008.

Utrata spójności asortymentu General Motors przyczyniła się do znacznego zwiększenia wewnętrznej konkurencji pomiędzy poszczególnymi markami. Liderzy biznesu zwykle postrzegają konkurencję jako ożywczy wiatr, który oczyszcza atmosferę. Ale świat jest trochę bardziej skomplikowany. Jeśli firma inwestuje w reklamę lub nowy produkt, by odebrać klientów konkurencji, może zwiększyć swój udział w rynku. Jeśli jednak inwestycje skierowane są na odebranie klientów siostrzanej marce lub oddziałowi, wówczas istnieje ryzyko, że udział w rynku całej firmy może się zmniejszyć. Nie dość, że inwestycje w reklamę i produkt są częściowo zmarnowane, to jeszcze ceny obu marek prawdopodobnie spadną.

W czerwcu 2009 roku koncern General Motors ogłosił bankructwo, a z pomocą przyszła administracja prezydenta Obamy, czyniąc skarb państwa większościowym udziałowcem w firmie. Będąc w stanie bankructwa, koncern zlikwidował linie produkujące modele saturn, pontiac i hummer.

Cofnięcie skutków entropii w firmie Denton’s wymagało pracy, jednak problemu nie pogłębiła bezczynność. Gdy została postawiona diagnoza, zarówno właściciele, jak i większość kierowników chciała naprawić sytuację. Natomiast problemy, z jakimi borykał się koncern GM w 2008 roku, zostały spowodowane latami entropii w połączeniu z inercją wynikającą ze skostniałych procedur, kultury organizacyjnej oraz układów panujących w firmie. Ogłoszenie bankructwa może nie być wystarczającym środkiem zaradczym w tej trudnej sytuacji. Spodziewam się większej fragmentacji firmy i tego, że odsprzeda swoje cenne marki w ciągu następnej dekady.

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

15

Podsumowanie

Firma Nvidia, konstruktor układów graficznych 3D, rozwijała się w ogromnym tempie, wyprzedzając z pozoru potężniejsze firmy, jak np. Intel, by w końcu zdominować rynek wysoko wydajnych układów graficznych 3D. W 2007 roku Nvidia została uznana „Firmą roku” przez magazyn „Forbes”, a wybór ten uzasadniono w następujący sposób: „Od kiedy Huang [prezes i założyciel firmy] wprowadził firmę Nvidia na giełdę w 1999 roku, cena akcji firmy wzrosła 21-krotnie, wyprzedzając tym samym nawet potężną spółkę Apple w tym samym okresie”

[77]

.

Nvidia pojawiła się znikąd i zdominowała rynek właściwie tylko za pomocą dobrej strategii. Warto prześledzić historię firmy, by zrozumieć istotę dobrej strategii: diagnoza, ogólne założenia, spójne działania. Można również dostrzec niemal każdy element składający się na dobrą strategię: inteligentne przewidywanie, przewodnie założenia upraszczające schemat działania, zamysł, koncentracja, wykorzystywanie przewagi, wykorzystywanie dynamiki rynku oraz istotną rolę inercji i chaosu panujących u rywali.

Przez cały rozdział przewijać się będą komentarze i analizy. Pisane są mniejszą czcionką i wyglądają dokładnie tak jak ten fragment tekstu. Te komentarze rzucą trochę światła na kwestie związane ze strategią zawarte w tym tekście, kwestie, które mogą nie być oczywiste przy pierwszym czytaniu.

Grafika 3D, Utah i SGI

Grafika 3D, w jakiej specjalizuje się firma Nvidia, nie ma nic wspólnego z zakładaniem specjalnych okularów czy obrazami wyskakującymi z kart książki bądź ekranu kinowego. Określenie „3D” w grafice opisuje proces generowania obrazu pojawiającego się na ekranie komputera. Gdy patrzy się na nieruchomy obraz, można się nie zorientować, że został stworzony przy użyciu technologii 3D – ostatecznie jest to tylko nieruchomy obrazek składający się z punktów i koloru. Jednak gdy uzyskamy kontrolę nad pozycją wirtualnej kamery w czasie rzeczywistym, różnica jest ogromna. Używając myszy czy dżojstiku do sterowania tą wirtualną kamerą, można eksplorować scenę w technologii 3D, oglądając ją z różnych pozycji, przemieszczając punkt widoku (

viewpoint

) wokół obiektów, aby obejrzeć je z tyłu lub z góry, oraz dowolnie przemieszczając się w pomieszczeniach i w przestrzeni. Staje się to możliwe, ponieważ komputer „zna” trójwymiarową konstrukcję całej sceny.

Wiele z podstawowych elementów technologii 3D zostało opracowanych na Uniwersytecie Utah w ramach badań zainicjowanych przez profesorów Ivana Sutherlanda i Davida Evansa w drugiej połowie lat 60. XX wieku. Podczas gdy na innych uczelniach wykładano na informatyce teorię, program studiów na Uniwersytecie Utah obejmował praktyczne wyzwania, jak np. składanie (

rendering

) obrazów w technologii 3D czy budowanie symulatorów lotu. Wśród absolwentów tych studiów jest niesłychanie wiele gwiazd grafiki komputerowej, jak John Warnock, założyciel Adobe Systems, Nolan Bushnell, założyciel Atari, Edwin Catmull, współzałożyciel Pixara, Jim Clark, założyciel Silicon Graphics i Netscape.

Jim Clark pracował na Uniwersytecie Stanforda, gdy w 1982 roku założył firmę Silicon Graphics Inc. (SGI). Od początku celem firmy było tworzenie najszybszych na świecie układów graficznych w wysokiej rozdzielczości dla stacji roboczych. Firma SGI wywarła ogromny wpływ na branżę graficzną. Nie tylko produkowała najlepszej jakości sprzęt dla potrzeb grafiki komputerowej, opracowała również specjalistyczną bibliotekę grafiki (GL), która dla wielu stała się standardem w branży. Sprzęt skonstruowany przez SGI wraz z biblioteką GL stworzył podwaliny współcześnie funkcjonującej grafiki 3D. Proces polegający na rozbiciu poszczególnych brył na trójkąty, obróbce każdego z tych trójkątów z osobna oraz złożeniu ich z powrotem w formie gotowego obrazu nazywamy potokiem graficznym (

graphics pipeline

). Jednym ze słynnych zastosowań tej technologii było przedstawienie welociraptorów w

Parku Jurajskim

w 1992 roku. Firmie SGI w końcu udało się skonstruowanie sprzętowego potoku graficznego – układu banków procesorów powiązanych z „magistralą przetwarzania trójkątów”. Maszyna ta, zwana

Reality Engine

, miała około 1,20 m wysokości i kosztowała ponad 100 tysięcy dolarów.

Gracze

Na początku lat 90. XX w. stało się jasne, że układy będą na tyle szybkie, by zapewnić dobrej jakości grafikę 3D w komputerach osobistych. Ale zastanawiano się, czy ktoś będzie z tych możliwości korzystał? A jeśli tak, to w jakim celu? Eksperci sądzili, że prawdopodobnie ludzie zechcą podróżować do odległych miast, korzystając z grafiki trójwymiarowej, lub agencje nieruchomości sięgną po tę technologię, by pokazywać potencjalnym nabywcom domy. Jednak, jak się okazało, rynek zdecydował o innym zastosowaniu. Nagły wysyp pełnych przemocy gier komputerowych pchnął sprzedaż układów graficznych 3D daleko do przodu.

Kiedyś, odwiedzając znajomego, zauważyłem, że jego syn Paul gra na komputerze w grę o nazwie

Myst

. Na ekranie jego komputera widniał statyczny obraz. Paul kliknął w most, czytnik CD ROM-u mozolnie pracował przez kilka sekund, aż w końcu obraz zmienił się na widok z mostu. Muzyczka grała, ale nic się nie poruszało, a każda scena otwierała się bardzo powoli. Działo się to latem 1994 roku, a

Myst

była ówcześnie bardzo popularną grą komputerową.

Dwa tygodnie później ponownie ich odwiedziłem, ale tym razem Paul grał w grę o nazwie

Doom

. Na ekranie widniał potwór opuszczający się w dół na platformie. Potwór ten wystrzeliwał w stronę Paula czerwone kleksy, które rozpryskiwały się po pokoju. Paul używał myszki i klawiatury, by uchylać się przed czerwonymi kleksami. Nie było opóźnień. Z każdym ruchem nadgarstka obraz się zmieniał wraz z postacią pędzącą w trójwymiarowej przestrzeni. Przebiegał przez drzwi i korytarzem w dół. Potwór za nim. Paul chował się we wnęce, wychylając się, by oddać strzał, a później z powrotem do wnęki, by uniknąć kontrataku. Powtórzył to trzy razy, aż w końcu zabił potwora. Efekty wizualne były szybkie, a ogólne wrażenie bardzo ekscytujące.

Ojciec Paula był informatykiem na prestiżowej uczelni École des Mines de Paris w Fontainebleau. Komentując grę o nazwie

Doom

, powiedział: „To naprawdę ciekawe. Nie sądziłem, że uda się uzyskać tak szybką grafikę 3D na komputerze. Istnieją programy do tworzenia grafiki 3D na komputerach PC, ale wygenerowanie obrazu trwa minuty, a nie milisekundy”.

Gra

Doom

była autorstwa Johna Carmacka i Johna Romero, którzy założyli firmę idSoftware w 1991 roku. Stworzone przez nich przeboje, zwłaszcza

Doom

i

Quake

, całkowicie zmieniły rynek gier komputerowych, wprowadziły nowe technologie do generowania trójwymiarowych obrazów i przeniosły kierunek innowacji w dziedzinie gier komputerowych z konsol na platformę PC. Poza tym firma idSoftware była jedną z pierwszych, które wykorzystywały nowinkę techniczną, jaką w tamtym czasie był internet. Gra

Doom

rozprowadzana była w sieci za darmo i zawierała 9 poziomów. Zapaleni gracze mogli zakupić płatną wersję gry i przechodzić na kolejne poziomy. Darmowa dystrybucja w coraz popularniejszym internecie przyczyniła się do ogromnego sukcesu gry.

W 1996 roku firma idSoftware wypuściła na rynek nową grę o nazwie

Quake

i umożliwiła grę z innymi użytkownikami w sieci. Komputer gracza uruchamiającego grę można było połączyć za pomocą internetu z komputerami innych graczy i tym samym rozegrać wspólną grę. Każdy gracz mógł się poruszać i obserwować ruchy innych użytkowników w czasie rzeczywistym – oraz ich atakować. Od tamtego czasu większość gier ma funkcję gry online.

Możliwość grania z innymi użytkownikami w sieci sprawiła, że jakość grafiki nabrała dla graczy nowego znaczenia. Siedząc przy biurku i wczytując się w raporty z badań nad grafiką 3D czy też analizując sprzedaż chipów, można było przegapić te zmiany na rynku. Natomiast podczas gry w

Quake

’a w sieci szybko okazywało się, że kiepski układ graficzny oznacza nieostry, nieaktualny obraz – „lagujący” w języku graczy – co w praktyce oznaczało spotkania ze śmiercią raz po raz. Nie ma niczego, co bardziej generuje popyt na przełom technologiczny, niż kwestie życia i śmierci. I właśnie te wirtualne boje toczone przez nastoletnich chłopców wygenerowały popyt na wysokiej jakości układy graficzne 3D.

Pierwszą firmą, która postanowiła zaspokoić ten popyt, a więc zarobić na grafice komputerowej 3D, była 3dfx Interactive, założona w 1994 roku przez trzech inżynierów poprzednio pracujących w firmie Silicon Graphics. Skonstruowany przez nich pierwszy dodatkowy akcelerator grafiki o nazwie handlowej Voodoo był oparty na specjalnie opracowanej przez firmę bibliotece grafiki o nazwie

Glide

.

Glide

był okrojoną wersją biblioteki GL opracowanej przez Silicon Graphics, został uproszczony w taki sposób, aby możliwe było jego działanie na układach 3dfx bez konieczności łączenia się z centralnym procesorem. Pierwszą grą używającą

Glide

był

Tomb Raider

, a generowane przez Voodoo w czasie rzeczywistym trójwymiarowe obrazy Lary Croft stały się hitem wystawy Electronic Entertainment Expo w 1996 roku.

Gdy jakiś produkt daje nabywcy możliwość prześcignięcia rywali, popyt na ten produkt wzrasta w szybkim tempie. Kiedy na przykład pierwszy arkusz kalkulacyjny o nazwie VisiCalc pojawił się w 1979 roku, zapewnił przewagę słuchaczom studiów MBA, analitykom finansowym i innym używającym go profesjonalistom. Używanie VisiCalc wkrótce stało się powszechne, co przyczyniło się do wypchnięcia komputerów osobistych z niszy dla hobbystów na masowy rynek. Podobnie rzecz miała się z grami komputerowymi w sieci, których użytkownicy chcieli uzyskać przewagę za pomocą lepszej i szybszej trójwymiarowej grafiki.

Pomysł firmy 3dfx na ustanowienie faktycznego standardu wzięty był żywcem ze stron znaczącej książki Geoffreya Moore’a pt.

Crossing the Chasm: Marketing and Selling Technology Products to Mainstream Customers

. Książka ta popularyzowała naukowe koncepcje „sieciowych efektów zewnętrznych” czy „zamkniętych standardów” i stała się biblią dla wszystkich, którzy chcieli założyć lub zauważyć nowy Microsoft. Jeśli wystarczająco wielu autorów gier używałoby biblioteki Glide firmy 3dfx, stałaby się ona standardem faktycznym w grach komputerowych, a firma 3dfx zyskałaby miano „firmy wyznaczającej standardy w architekturze gier komputerowych”.

Strategia w firmie Nvidia

Firma Nvidia została założona w 1993 roku przez Jen-Hsuna (w wymowie jak Jen-Sun) Huanga, Curtisa Priema oraz Chrisa Malachowskiego. Huang pracował wcześniej jako menedżer i inżynier w firmie LSI Logic. W Sun Microsytems Priem pełnił funkcję dyrektora działu technicznego, a Malachowsky wiceprezesa ds. inżynierii sprzętowej.

W tamtym okresie branża huczała od spekulacji na temat nadchodzącej rewolucji multimedialnej. Jednak dostępne wówczas karty dźwiękowe współpracowały z niektórymi programami, a z innymi nie. Nie istniała uniwersalna metoda kompresowania czy wyświetlenia nagrań video. Napędy CD ROM nie były w pełni ustandaryzowane, a dla grafiki 3D w ogóle nie opracowano standardów. System operacyjny Microsoft Windows 95 oraz szeroki dostęp do przeglądarek internetowych miały nadejść dopiero za kilka lat.

Wiceprezes wykonawczy ds. sprzedaży firmy Nvidia, Jeff Fischer, wspominał, że „marzyli, aby stworzyć coś, co będzie jak Sound Blaster dla multimediów”. Pierwszy produkt firmy o nazwie NVI, wprowadzony na rynek w 1995 roku, miał ustanowić nowy standard dla multimediów. Jednak jego, niemałe przecież, możliwości systemu audio nie przewyższały jakością produktów szybko rozwijającej się konkurencji, a dziwna grafika 3D nie przyjęła się. NVI okazał się komercyjną klapą.

W obliczu tej porażki i szybkiego rozwoju konkurencyjnej firmy 3dfx, Jen-Hsun Huang przeformułował strategię Nvidii. Kluczowe rady pochodziły od doradczej rady technicznej, w której skład wchodzili zarówno pracownicy firmy, jak i eksperci spoza niej

[78]

. Nowa strategia oznaczała zdecydowaną zmianę kierunku. Zamiast na multimediach firma miała skupić się na trójwymiarowej grafice dla komputerów PC, a w miejsce własnych rozwiązań oprzeć się na metodzie przetwarzania trójkątów opracowanych przez firmę SGI. Prawdopodobnie jedyną rzeczą, która miała pozostać niezmieniona, było podejście firmy Nvidia do kwestii produkcji – nadal skupiano się na projektowaniu chipów, a produkcję zlecano innym podmiotom.

Postęp w branży półprzewodnikowej opierał się na miniaturyzowaniu tranzystora. Mniejsze tranzystory oznaczały możliwość umieszczenia większej ich ilości w jednym układzie. Oprócz tego mniejsze tranzystory były szybsze i ekonomiczniejsze. W całej branży półprzewodnikowej dążono do większego stopnia scalenia opartego na mniejszych tranzystorach w osiemnastomiesięcznych odstępach czasu. Takie tempo rozwoju nazwano prawem Moore’a. Nikomu nie udawało się znacząco skrócić tego okresu, ponieważ postęp wszystkich technologii, od fotolitografii, projektowania układów optycznych, osadzania metali po badania musiał następować w równym tempie. W branży nazywano ten system połączonego postępu „mapą drogową”.

Kierownictwo wyższego szczebla firmy Nvidia wraz z radą ds. technologii nakreśliło nową mapę drogową, zgodnie z którą grafika 3D miała rozwijać się w znacznie szybszym tempie, niż przewidywało to prawo Moore’a. Wpłynęły na to dwa czynniki. Po pierwsze, spodziewano się, że umieszczanie coraz dłuższych potoków graficznych na pojedynczym układzie doprowadzi do znacznego zwiększenia ich wydajności. Po drugie, większość producentów, np. Intel, nie umieszczała już maksymalnej możliwej liczby tranzystorów na układzie scalonym –­­ korzystali natomiast ze zwiększonej gęstości, aby uzyskać większą liczbę chipów na waflu, tym samym obniżając ich koszt. Natomiast w firmie Nvidia planowano wykorzystać większą gęstość, by dodać więcej procesorów równoległych, zwiększając wydajność, co było konsekwencją stosowania koncepcji „magistrali przetwarzania trójkątów” opracowanej przez Uniwersytet Utah i firmę SGI.

Jeśli chodzi o popyt, zarząd oceniał, że rynek jest w stanie przyjąć każdą ilość mocy obliczeniowej grafiki, jaką uda się wytworzyć. Nie było wielkiego zapotrzebowania na sto razy szybsze edytory tekstu czy arkusze kalkulacyjne, ale był za to wielki popyt na szybszą i bardziej realistyczną grafikę. Główny inżynier David Kirk określił to w następujący sposób: „Jest praktycznie nieograniczony popyt na moc obliczeniową w grafice 3D. Biorąc pod uwagę architekturę komputera PC, wydajniejszy procesor nie zwiększa za bardzo możliwości. Ale nie ma problemu z wykorzystaniem z teraflopa mocy obliczeniowej grafiki. GPU [procesor graficzny] stanie się centralnym punktem technologii i wartości dodanej dla konsumentów branży komputerowej”.

W kwestii języka grafiki zarząd firmy Nvidia stwierdził, że dalsza praca z biblioteką

Glide

opracowaną przez 3dfx może przynieść firmie negatywne skutki. Dlatego założyli, że DirectX Microsoftu, choć nowy i niesprawdzony, stanie się wydajnym, nadającym się do zastosowania standardem w grafice komputerowej. Takiej oceny dokonali po spotkaniu z zespołem odpowiedzialnym za DirectX, który składał się z entuzjastów grafiki chcących osiągnąć jak najwięcej.

Ponadto prezes zarządu firmy, Jen-Hsun Huang, był zdania, że Nvidia może osiągnąć przewagę, przełamując obowiązujący w branży osiemnastomiesięczny cykl. Sądził, że skoro możliwe wydawało się zwiększenie wydajności przetwarzania grafiki w tempie trzykrotnie większym niż podnoszenie wydajności procesora, Nvidia była w stanie wprowadzać na rynek znacząco wydajniejsze układy graficzne co sześć miesięcy, a nie co osiemnaście.

To właśnie moment, w którym zły strateg ubrałby koncepcje szybszego rozwoju w slogany na temat szybkości, wydajności, rozwoju, a następnie próbowałby na tym zarobić, wprowadzając firmę na giełdę. Natomiast zespół Nvidii postąpił inaczej, opracowując spójne zasady i działania pozwalające na realizację swych założeń.

Pierwszym krokiem we wdrażaniu przewodnich założeń było ustanowienie trzech niezależnych zespołów projektowych. Każdy z nich miał pracować w osiemnastomiesięcznym cyklu uwieńczonym wprowadzeniem produktu na rynek. Przy pokrywających się harmonogramach pracy wszystkich zespołów gotowy produkt miał trafić na rynek w ciągu sześciu miesięcy.

Dwumiesięczne opóźnienie w sześciomiesięcznym cyklu pracy było dużo poważniejsze niż takie samo opóźnienie w cyklu osiemnastomiesięcznym. W związku z tym opracowano nowe założenia mające na celu znaczne ograniczenie opóźnień i wątpliwości w procesie projektowania.

Najczęstszą przyczyną opóźnień były błędy w projektowaniu. Po zaprojektowaniu układu scalonego firma przekazywała projekt do wytwórcy. Po upływie około miesiąca inżynierowie otrzymywali pierwsze próbki wyprodukowanych układów. Gdy znajdowały się w nich błędy, projekt należało zmienić, opracować nowy wzorzec i rozpocząć nowy cykl produkcyjny. Aby poradzić sobie z tą przyczyną opóźnień, firma Nvidia zainwestowała spore środki w techniki symulacji i emulacji oraz zorganizowała proces projektowania układów, opierając się na tych metodach.

Wskazane narzędzia były domeną założyciela firmy, Chrisa Malachowskiego, który promował ich stosowanie podczas formalnej weryfikacji logiki układów. Jednak nawet gdy projekt logiczny był prawidłowy, problemy mogą pojawić się w warstwie fizycznej chipa – kwestie związane z opóźnieniami czasowymi w przepływie elektronów lub obniżeniem wydajności. Aby zabezpieczyć się przed tego rodzaju problemami, firma zainwestowała również w bardziej skomplikowane narzędzia do modelowania elektrycznych parametrów chipów.

Tworzenie sterowników stanowiło kolejny obszar powodujący opóźnienia i problemy. Tradycyjnie sterowniki były tworzone przez producentów kart graficznych, którzy mogli rozpocząć pracę nad opracowaniem sterownika dopiero

po

otrzymaniu działających układów od ich wytwórcy. Oprócz problemów z opóźnieniami nowe metody tworzenia grafiki 3D wymagały znacznie bardziej skomplikowanych sterowników. Ponadto producenci kart graficznych nie zawsze chętnie informowali o problemach ze sterownikami wytwórców układów scalonych. Na przykład Nvidia sprzedawała układy dwóm producentom kart graficznych, z których każdy chciał zachować dla siebie wiedzę na temat sposobu naprawy błędów, aby nie mógł skorzystać z niej rywal. Ostatecznie zaowocowało to tworzeniem osobnych sterowników do identycznych układów na różnych kartach graficznych, co ogromnie komplikowało kwestię aktualizacji sterowników i utrudniało użytkownikom aktualizację starszych wersji.

Nvidia postanowiła zmierzyć się z tym problemem i zadecydowano, że firma przejmie kontrolę nad tworzeniem i zarządzaniem sterownikami dla własnych układów. Opracowano ujednoliconą architekturę sterowników (

Unified Driver Architecture

– UDA). Wszystkie układy firmy Nvidia miały od tamtej pory korzystać z tych samych, łatwych do ściągnięcia z internetu sterowników. Sterownik dostosowywał się do każdego układu, zbierając informacje o działaniach, jakie wspiera, a następnie dopasowując swoje polecenia do danego układu. Takie podejście było zdecydowanym ułatwieniem dla użytkowników, ponieważ zdjęto z nich konieczność samodzielnego dopasowywania sterownika do układu. Oznaczało to również, że firma Nvidia wzięła na siebie konstruowanie i dystrybucję sterowników, a producenci kart graficznych zostali tych zadań pozbawieni.

Aby przyspieszyć tworzenie sterowników, firma zainwestowała spore środki w urządzenia do emulacji

[79]

. Były to skomplikowane modele nowych układów, które pozwalały na rozpoczęcie procesu tworzenia sterowników na cztery do sześciu miesięcy przed pojawieniem się gotowych chipów.

Korzyścią płynącą z krótszego cyklu jest to, że produkt ma szansę być najlepszy w swojej klasie. W porównaniu z wytwórcą, który pracuje w cyklu osiemnastomiesięcznym, sześciomiesięczny cykl Nvidii oznaczał, że produkt tej firmy był lepszy w 83 procent przypadków. Oprócz tego ciągłe zamieszanie dotyczące wprowadzania na rynek nowego produktu z powodzeniem zastępowało kosztowną reklamę. Dodatkowym plusem był również szybszy rozwój inżynierów zatrudnionych w firmie oraz to, że mogli szybciej nauczyć się przekuwania technologii w produkt.

Wdrażając nową strategię, Nvidia zainwestowała pozostałe środki w emulatory oraz w konstrukcję nowego układu. Akcelerator grafiki RIVA 128, wypuszczony na rynek w sierpniu 1997 roku, otrzymał wysokie oceny za szybkość i rozdzielczość, chociaż wielu uznało, że konkurencyjny produkt Voodoo firmy 3dfx generował lepszą jakość obrazu. Akcelerator ten był więc umiarkowanym sukcesem, zapewniającym środki pozwalające na utrzymanie firmy na powierzchni oraz na dalszy rozwój.

Wraz z nowym układem graficznym o nazwie RIVA TNT, wyprodukowanym w 1998 roku, firma Nvidia weszła na właściwe tory. Pojawił się on na rynku w tym samym czasie co DirectX 6 firmy Microsoft i był to pierwszy układ, przy którym zastosowano ujednoliconą architekturę sterowników. TNT oraz jego odświeżona wersja TNT2 były pod wieloma względami tej samej lub lepszej jakości niż produkty konkurencji. Siedem miesięcy po wprowadzeniu na rynek akceleratora TNT2, Nvidia wypuściła na rynek układ GeForce 256, wprowadzając trójwymiarową grafikę komputerową na nowe obszary. GeForce 256 zawierał niemal 23 miliony tranzystorów, dwukrotnie więcej niż procesor Intel Pentium II. Jego wydajność obliczeń zmiennoprzecinkowych wynosiła 50 gigaflopów, co było równe wydajności superkomputera T3D. David Kirk, główny inżynier, powiedział mi: „W Nvidii chcieliśmy zwiększać ilość potoków graficznych. Na każdym etapie dodawaliśmy więcej operacji na wyspecjalizowane układy, a ich wydajność zwiększała się dziesięciokrotnie w stosunku do procesora… Wraz z pojawieniem się GeForce udało nam się zawrzeć wszystkie stopnie potoku Silicon Graphics na jednym układzie w cenie 100 dolarów, a działającym szybciej niż Reality Engine, która kosztowała 100 tysięcy dolarów w 1992 roku”.

Gdy Nvidia stała się liderem w kwestii wydajności, z jeszcze większym zaangażowaniem zajęto się opóźnieniami, problemami ze sterownikami oraz dodatkowymi kosztami generowanymi przez producentów kart graficznych. Najpierw zarząd podjął negocjacje z firmą Diamond Multimedia, ale zakończyły się one fiaskiem, ponieważ Diamond nie chciał obniżać swoich zysków. Następnie przedstawiciele zarządu wybrali się z prezentacją do Dell, gdzie przedstawili negatywne praktyki stosowane w branży, wskazali korzyści płynące z UDA oraz możliwą obniżkę cen kontraktowych producentów kart graficznych. Zarząd spółki Dell zareagował pozytywnie i zgodził się z układami firmy Nvidia sprzedawać karty graficzne produkowane przez Celestica Hong Kong Ltd. W następnych miesiącach i latach firma Nvidia coraz częściej korzystała z usług kontraktowych producentów elektroniki dla celów produkcji i dystrybucji kart graficznych. Producenci kontraktowi mogli oferować swoje wyroby pod dowolną marką, ale większość z nich decydowała się na eksponowanie marki Nvidia.

Przez okres kolejnych pięciu lat firma Nvidia kontynuowała pracę w krótkich cyklach, stale zwiększając możliwości grafiki trójwymiarowej. W latach 1997–2001 firma osiągnęła wielkie korzyści wynikające z umieszczenia potoku graficznego na jednym układzie, co pozwoliło na zwiększenie średniego rocznego przyrostu wydajności o 157 procent

[80]

. W latach 2002–2007 wydajność zwiększała się o dalsze 62 procent na rok, co stanowiło maksymalny wzrost, biorąc pod uwagę rozwój technologii półprzewodnikowej. W tamtym okresie procesory Intel zwiększały swą moc obliczeniową (miliony operacji na sekundę) w mniej więcej tym samym tempie. Różnica jednak polegała na tym, że efekty zwiększania wydajności przez produkt firmy Intel były hamowane przez stosunkowo niską wydajność sprzętu i oprogramowania, na które firma nie miała wpływu. Z kolei kierownictwo firmy Nvidia wiedziało, że wydajność układów graficznych jest testowana bezpośrednio i bez zwłoki przez użytkowników. Entuzjaści wciąż z niecierpliwością oczekiwali kolejnych ulepszeń.

Zmiany w technologii często prowadzą do zmian w branży. W tym przypadku przeszły metamorfozę relacje pomiędzy wytwórcami układów a producentami kart graficznych. Co ciekawe, niewiele osób dostrzegło wagę tego procesu. Typowym posunięciem w branżach o długiej historii byłaby bezpośrednia współpraca kilku producentów kart graficznych na emulatorach firmy Nvidia na wczesnym etapie projektowania. To jednak zwiększyłoby siłę przetargową producentów kart graficznych oraz wyciek rozwiązań do konkurencji.

W przypadku firmy Diamond Multimedia zarząd Nvidii sądził, że przejście z grafiki 2D na 3D wyeliminowało tradycyjną wartość dodaną firmy Diamond. Jednak firmy nie osuwają się po prostu w niebyt. Diamond powinien podpisać kontrakt z firmą Nvidia, ale chciał zachować swoje wysokie marże (ok. 25 procent).

Standardowa analiza sytuacji w branży zakwalifikowałaby potężnych kontrahentów takich jak Dell jako niebezpiecznych dla firmy Nvidia. Jednak do utrzymania swoich kanałów handlowych Diamond potrzebował dużych producentów komputerów PC takich jak Dell czy HP. A to właśnie wspólny potencjał tych kontrahentów pozwolił firmie Nvidia ominąć renomowaną markę Diamond, gdyż jeśli oferuje się produkt podobny do produktów konkurencji, preferuje się mniejszych nabywców. Jeśli natomiast oferuje się lepszy produkt, potężny kontrahent jak Dell może pomóc w jego promocji.

Konkurencja

Sukces strategii firmy Nvidia w obszarze grafiki 3D wiązał się z odpadaniem w przedbiegach innych firm, nienadążających za narzucanym przez tę pierwszą tempem. Kiedykolwiek mamy do czynienia z wielkim sukcesem przedsiębiorstwa, pojawia się również bierność konkurencji. Czasem ta bierność spowodowana jest przez patent firmy wprowadzającej innowacje bądź inne zabezpieczenia, ale częściej wynika z niechęci lub niemożności skopiowania elementów strategii firmy osiągającej sukces. Nvidia założyła sobie szybki wzrost wydajności potoku graficznego, ale również to, że główni konkurenci nie będą w stanie odtworzyć szybkiego cyklu produkcyjnego.

Konkurencyjna firma 3dfx poszła za radą specjalistów z Wall Street oraz posłuchała instynktów marketingowych nowego prezesa, podążając za potrzebami rynku masowego. Zamiast skupić się na swej najważniejszej pozycji wśród entuzjastów grafiki, firma przesunęła inżynierów z prac nad najnowszymi technologiami do mniej zaawansowanych kart graficznych, wypuściła reklamę będącą imitacją kampanii „Intel Inside” oraz kupiła producenta kart graficznych – firmę STB Systems. Gdy zasoby się prawie wyczerpały, firma podjęła starania, by podreperować budżet kolejnym bardzo wydajnym układem, co jednak okazało się wykraczać poza jej możliwości. W końcu 2000 roku firma 3dfx zakończyła działalność, odsprzedając patenty, marki i zawartość magazynów firmie Nvidia, gdzie udało się również znaleźć pracę wielu jej utalentowanym inżynierom. Powierzchowne czytanie historii firmy 3dfx pozostawia wrażenie, że ta sama sobie zgotowała ten los przez zmiany idące w zbyt wielu kierunkach. Prawdą jest natomiast to, że krótki cykl produkcyjny opracowany przez firmę Nvidia skłonił rywala do podejmowania chaotycznych działań. Jak Hannibal, który pokonał Rzymian pod Kannami, tak Nvidia skusiła rywala do przekraczania swoich możliwości.

Firma Intel nie była w stanie konkurować na rynku wydajnej grafiki trójwymiarowej. Jedna z największych firm świata, technologiczna machina, jaką był Intel, nie była całkowicie elastyczna. Według analityka branży Jona Peddiego „Intel skonstruował i740, stosując takie same procesy i metody jak przy konstrukcji procesorów. To nie działało w przypadku zaciekle konkurującej branży grafiki 3D. Cykl produkcyjny Intela trwał 18–24 miesięcy, a nie 6–12 miesięcy. Intel nie dopasował się do szybkiego cyklu tworzenia produktów. Nie miał zamiaru zmieniać całego procesu projektowania i produkcji tylko dla celów pobocznej działalności”

[81]

.

Intel zdołał jednak zdominować standard grafiki 2D, zawierając jego funkcje na chipsetach płyty głównej. W 2007 roku Intel ogłosił ponowne wejście na rynek grafiki 3D, ale zrezygnował z niego w grudniu 2009 roku.

W 1994 roku z kolejnej konkurencyjnej firmy, jaką była spółka Silicon Graphics, odszedł jej założyciel, Jim Clark. Nowy prezes zarządu – Ed McCracken, chciał, aby firma zajęła się sprzedażą wielkich stacji roboczych i serwerów dla amerykańskiego biznesu. Instruował też swoich podwładnych, jak „myśleć nieszablonowo i zastanowić się nad zapewnieniem firmie 50 procent wzrostu”

[82]

. Starano się więc osiągnąć wzrost poprzez przejęcia spółek produkujących stacje robocze.

Wyzwaniem dla SGI okazały się coraz wydajniejsze stacje robocze oparte na systemie Windows i procesorach Intel, które przekraczały możliwości procesorów i systemów operacyjnych należących do SGI. Strategia oparta na generowaniu wzrostu w żaden sposób nie pomogła przezwyciężyć tych trudności. Silicon Graphics, będąca źródłem wielu wspaniałych pomysłów i zatrudniająca ludzi, którzy zaczynali tworzyć grafikę 3D, nigdy nie zaczęła tworzyć trójwymiarowej grafiki dla komputerów PC. Firma, której wartość giełdowa sięgała niegdyś 7 miliardów dolarów, ogłosiła bankructwo w 2006 roku.

Nawoływanie McCrackena do „50-procentowego wzrostu” jest klasycznym przykładem złej strategii. To nonsens, który w zbyt wielu firmach za strategię uchodzi. Po pierwsze, wyznaczył cel, a nie opracowywał sposobu na stawienie czoła wyzwaniu, jakie stało przed firmą. Po drugie, wzrost jest konsekwencją dobrej strategii, a próby osiągania wzrostu bez uzasadnienia są po prostu myśleniem magicznym. W tym przypadku rozwój firmy SGI opierał się na przejmowaniu producentów stacji roboczych, których strategie również straciły rozmach.

Jedyną poważną konkurencją dla koncernu Nvidia była i jest spółka ATI Technologies. Początkowo wydawało się, że Nvidia zostawiła ATI daleko w tyle, wprowadzając swój sześciomiesięczny cykl produkcyjny. Później jednak, w 2000 roku ATI kupiła ArtX, firmę stworzoną przez byłych pracowników Silicon Graphics. Nowa krew od razu przyniosła efekty. Spółka ATI również wprowadziła sześciomiesięczny cykl produkcyjny i zaczęła wprowadzać układy, które były równie wydajne jak te oferowane przez Nvidię. W 2006 roku Advanced Micro Devices (AMD), producent procesorów i największy konkurent Intela, przeprowadził fuzję z ATI.

Pominięcie firmy ArtX było błędem strategicznym popełnionym przez firmę Nvidia. Kapitał ludzki w tej branży był ograniczony i dobrze to rozumiano. Gdyby na rynku było więcej takich kuźni talentów jak ArtX, przejmowanie tej spółki nie miałoby sensu. I choć w firmie Nvidia nie brakowało doskonałej kadry, przejęcie spółki ArtX uniemożliwiłoby nabycie tych rzadkich kompetencji przez konkurencję.

Co dalej?

Obszar działalności Nvidii jest najszybciej rozwijającym się i najbardziej konkurencyjnym na świecie. Skuteczna strategia wprowadzona przez firmę w latach 1998–2008 nie zapewnia zatem sukcesu, który będzie trwał wiecznie. Zwłaszcza że zmiany zachodzące do 2009 roku zostały wykorzystane przez firmę i tracą już decydujące znaczenie. Potok SGI został zrealizowany. Większość graczy nie czeka już z zapartym tchem na najnowszy układ graficzny. Interfejs DirectX stał się tak skomplikowany, że niewielu producentów gier może opanować wszystkie jego funkcje.

Pod względem strategii koncern Nvidia obecnie działa dwutorowo. Z jednej strony otwiera dostęp do mocy obliczeniowej swoich układów graficznych. Nowy sprzęt wspierający te posunięcia to Tesla. Przekształca ona standardowe komputery PC w superkomputery osobiste. W listopadzie 2010 roku chińscy naukowcy ogłosili, że skonstruowali najszybszy superkomputer świata – zawierający układy graficzne Tesla koncernu Nvidia.

Drugi element tej strategii to Tegra – kompletny system na jednym układzie. Ta taktyka zwana jest „rewolucją oddolną”, a jej cel to przerwanie hegemonii Intela, AMD i Windowsa poprzez skonstruowanie dużo prostszej, wydajniejszej platformy. Ten układ kieruje się do producentów smartfonów, netbooków oraz konsol do gier. Koncern Nvidia zademonstrował ultralekkie urządzenie oparte na technologii Tegra będące w stanie odtwarzać filmy w wysokiej rozdzielczości przez dziesięć godzin bez ładowania baterii.

Taka taktyka opiera się na dwóch drogach dochodzenia do sukcesu i sprawia konkurencji sporo kłopotów. Jednak obie ścieżki są wyboiste, a efekty wciąż bardzo niepewne.

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

16

Sztuka tworzenia strategii

Dobra strategia opiera się na praktycznej wiedzy na temat tego, co działa, a co nie i dlaczego tak się dzieje. Powszechna praktyczna wiedza stanowi podstawę, ale ponieważ jest powszechnie dostępna, rzadko bywa decydująca. Najbardziej przydatna wiedza to ta oparta na doświadczeniach zebranych przez organizację.

Organizacja tworzy źródła praktycznej wiedzy, aktywnie penetrując obszary własnej działalności w procesie zwanym

empiryzmem metodologicznym

. Dobra strategia opiera się na mozolnie zdobywanej wiedzy, a każda nowa strategia jest szansą na pozyskiwanie nowych doświadczeń. Z naukowego punktu widzenia nowa strategia przypomina hipotezę, a jej wdrożenie eksperyment. Wraz z pojawianiem się wyników, skuteczni liderzy gromadzą wiedzę na temat tego, co działa, a co nie i odpowiednio dopasowują strategie.

Strategia jako hipoteza

Stojąc pośrodku ogromnej fabryki należącej do koncernu Hughes Electronics, jestem zafascynowany ogromnym satelitą komunikacyjnym. Lśni i iskrzy się jak klejnot, którego każdy element został wykonany z doskonałą precyzją. Jak nowoczesna katedra to ważące ponad 8 ton urządzenie ucieleśnia najwyższe umiejętności i wiedzę dostępnej naszej cywilizacji. Technologie w jego wnętrzu – napęd solarny, przyrządy zapewniające odpowiednią mechanikę orbitalną, trójosiową stabilizację orientacji w przestrzeni oraz wykonujące skomplikowane obliczenia, wreszcie urządzenia do odbioru, wzmacniania fal elektromagnetycznych i wysyłania ich na wszystkie kontynenty – działają ze sobą w harmonii, która będzie trwała na orbicie przez dziesiątki lat bez ingerencji człowieka, ponad 36 tysięcy kilometrów od powierzchni Ziemi.

Podjąłem się pracy dla koncernu Hughes Electronics, aby pomóc w opracowaniu strategii dla różnych obszarów jego działalności: satelitów komunikacyjnych lub szpiegowskich, systemów rakietowych oraz innych obszarów działalności firmy związanych z lotnictwem i kosmonautyką. Moimi klientami są inżynierowie, którzy awansowali na kierownicze stanowiska dzięki swoim umiejętnościom wykonywania, organizowania i zarządzania technicznym obszarem działalności firmy.

Zacząłem od pokazania im różnych przykładów strategii konkurencyjnych. Miesiąc później przeprowadziliśmy krótką analizę branży satelitów komunikacyjnych. Dziś zmagamy się z problemem tworzenia strategii dla różnych jednostek organizacyjnych w firmie. Idziemy naprzód bardzo powoli i narasta uczucie frustracji. W trakcie spotkania Barry, doświadczony menedżer ds. technicznych, mówi w imieniu kilku innych osób: „Ta cała gadanina o strategii to jakiś nonsens. Dajcie spokój! Nie ma jasnej teorii. Posłuchaj, my musimy wiedzieć konkretnie, co się stanie, jeśli postąpimy tak, a co się stanie, jeśli postąpimy inaczej. Tylko w taki sposób możemy opracować najlepszą strategię. My tutaj naprawdę znamy się na planowaniu. Nie da się zbudować urządzenia latającego po orbicie bez drobiazgowego planowania. A ta cała strategia wydaje się bezsensowna”.

Atak Barry’ego celnie trafia. Pracowałem kiedyś jako inżynier i wiem, że nie projektuje się mostu, który

może

utrzymać obciążenie. Inżynier zaczyna od zawiłości i dochodzi do pewności. Wiedziałem, co to znaczy być ostrożnym, uważnym, rozważać dosłownie tysiące kwestii, zanim system wreszcie zacznie działać. Wiedziałem, jak irytujące może być przejście z tamtego świata do świata biznesu, gdzie dyrektor może podjąć decyzję tylko w oparciu o to, co podpowiada mu intuicja, a nawet rok później może się okazać, że nikt nie wie, czy ta decyzja była słuszna.

Szukam w głowie odpowiedzi. Myśląc intensywnie nad właściwą odpowiedzią, opisuję analogię pomiędzy strategią biznesową a procesem naukowym:

Skąd się bierze wiedza naukowa? Znacie ten proces. Dobry strateg dochodzi do granic aktualnej wiedzy, a następnie sięga dalej, tworząc przypuszczenie – hipotezę – na temat działania obiektów na nieznanym terenie. Jeśli naukowiec będzie unikał ryzyka, polegając tylko na dobrze znanych i ugruntowanych teoriach, będzie prowadził przyjemne życie, ale nigdy nie zdobędzie sławy ani uznania.

Na tej samej zasadzie strategia znajduje się na styku tego, co znane i nieznane. A konkurowanie z innymi zmusza nas do wykraczania poza utarte ścieżki. Tylko w ten sposób można odnaleźć szanse na prześcignięcie konkurencji. W żaden sposób nie można tego uniknąć. Ta nieprzyjemna niepewność, której doświadczacie, jest prawdziwa. To właśnie zapach nowych możliwości.

W nauce najpierw testujemy hipotezę w kontekście znanych praw i doświadczenia. Czy nowej hipotezie przeczą podstawowe zasady albo wyniki wcześniejszych doświadczeń? Jeśli hipoteza pozytywnie przechodzi ten test, naukowiec musi opracować kolejny – eksperyment, który przeprowadzi w realnym świecie – aby sprawdzić czy hipoteza się obroni.

Podobnie testujemy nowe koncepcje na temat strategii w kontekście utrwalonych zasad i naszej wiedzy biznesowej. Jeśli zdaje ten egzamin, musimy ją wypróbować i zobaczyć, co z tego wyniknie.

Uznając, że pracujemy na granicy ryzyka, nie możemy żądać strategii, która daje gwarancję powodzenia. To jak żądać od naukowca hipotezy, która ma gwarancję słuszności – takie oczekiwanie jest niemądre. Tworzenie dobrej strategii ma taką konstrukcję logiczną jak tworzenie wartościowej naukowej hipotezy. Główne różnice polegają na tym, że większość teorii naukowych jest szeroko znana, natomiast zgromadzona wiedza na temat naszej firmy czy branży okazuje się unikalna.

Dobra strategia jest zatem hipotezą na temat tego, co zadziała. Nie jakąś szaloną teorią, ale osądem opartym na wiedzy. A nie ma nikogo, kto wie tyle na temat waszej firmy, co wy sami.

Ta koncepcja przełamuje impas. Po trwającej jakiś czas dyskusji grupa zaczyna pracować, pamiętając, że strategia jest hipotezą – przypuszczeniem opartym na wiedzy – na temat tego, co zadziała. Po chwili Barry sam zaczyna wyrażać własne sądy, mówiąc: „Sądzę, że w moim pionie możemy…”.

Kiedy inżynierowie korzystają z przejrzystego systemu dedukcyjnego, by rozwiązać problem, nazywają to

kręceniem korbą.

Mają przez to na myśli, że może to być ciężka praca, ale natura i jakość wyników i tak zależą od maszyny (wybranego systemu dedukcyjnego), nie opierają się zaś na umiejętnościach tego, kto tę czynność wykonuje. Kiedy się nad tym zastanowiłem, zrozumiałem jedną rzecz. Otóż grupa spodziewała się, że praca ze strategią będzie właśnie takim kręceniem korbą. Spodziewali się, że dam im taką „maszynę logiczną”, której będą mogli użyć, by wydedukować plany biznesowe – system do generowania prognoz i działań.

Oświecenie i nauka

Gdy nie ma potrzeby tworzenia nowych koncepcji czy pomysłów, sama dedukcja wystarcza. Może się zdarzyć, że przynosi pozytywne efekty, gdy nie pojawiają się nowe możliwości ani nie ma nowych zagrożeń. Wtedy logiczną odpowiedzią na pytania o strategię jest działanie dalej w ten sam sposób. Jednak w świecie zachodzących zmian i niepewności postępowanie „dalej w ten sam sposób” rzadko bywa słusznym kierunkiem. W zmieniającym się świecie skuteczna strategia musi mieć w sobie element

przedsiębiorczości

. To znaczy, że musi przekładać koncepcje i pomysły na nowe konfiguracje zasobów, które pozwolą zmierzyć się z nowymi zagrożeniami i wykorzystać pojawiające się szanse.

Zakładanie, że strategia przypomina kręcenie korbą, jest błędem, ponieważ dedukcja i obliczenia nie tworzą interesujących pomysłów niezależnie od tego, jak mocno się nią kręci. Nawet w matematyce, która opiera się na dedukcji, sformułowanie i udowodnienie nowego twierdzenia stanowi przykład twórczego działania.

Traktowanie strategii jako zagadnienia, które można zbudować na dedukcji, jest jak

zakładanie, że wszystko, co warte odkrycia, zostało już odkryte

– potrzeba tylko obliczeń. Tak jak w obliczeniach, w dedukcji stosuje się zestaw logicznych zasad do zestawu znanych faktów. Na przykład

znając

prawo powszechnego ciążenia sformułowane przez Newtona, można wydedukować (obliczyć) okres, w jakim Mars okrąża Słońce. Lub też

znając

koszty i wydajność tankowców, rurociągów oraz rafinerii, można zoptymalizować przepływ ropy i produkty jej rafinacji w koncernie paliwowym. Jeśli wszystko, co warte odkrycia, zostało już odkryte, po co w ogóle podejmować jakieś działania.

Założenie, że cała istotna wiedza została już zdobyta lub jest dostępna poprzez konsultacje z ekspertami, zabija innowację. To założenie tłamsi zmianę w tradycyjnych społeczeństwach i blokuje wprowadzanie ulepszeń w organizacjach i społecznościach, które wierzą, że ich sposób działania jest najlepszy. Aby zbudować strategię, należy odrzucić komfort i bezpieczeństwo czystej dedukcji i zanurzyć się w nieznane wody indukcji, analogii, formułowania osądów i odkrywczych spostrzeżeń.

Obecnie może się to wydawać dziwne, że w zachodnim świecie rozum pozostawał w uśpieniu przez ponad tysiąc lat. Po upadku Cesarstwa Rzymskiego wszelkie dociekania były ograniczone przez powszechnie panujące założenie, że cała istotna wiedza została już odkryta. Energia intelektualna została skierowana na wojny, praktykowanie samodyscypliny oraz kwestie związane z religią i sztuką. Wreszcie w XVII w. stało się coś naprawdę wyjątkowego. Zachodnia Europa obudziła się do życia, na nowo wszczynając debaty i spory. Szukano zasad rządzących nauką, polityką, filozofią, odsuwając na bok autorytet władzy, wiary i panujących zwyczajów. Ten okres to

oświecenie

(1630–1789). Ówcześni wielcy myśliciele – Kartezjusz, Hobbes, Hume, Jefferson, Leibniz, Locke, Newton, Paine, Smith oraz Voltaire – byli pierwszymi, którzy przekroczyli granice naukowych dociekań sprzed dwóch tysięcy lat, opracowanych w epoce Platona i Arystotelesa.

Intelektualnym bodźcem dla epoki oświecenia był proces o głoszenie herezji wytoczony Galileuszowi. Galileusz urodził się w Pizie i wykładał matematykę w Wenecji. W 1609 roku dosięgły go informacje o wynalezieniu lunety przez Holendrów. Przeanalizował optykę takiego urządzenia i wyszlifował soczewki, by zbudować własną lunetę, znacznie lepszą od tej skonstruowanej w Holandii. Obserwując nocne niebo w ciągu zaledwie kilku tygodni dokonał zaskakujących odkryć – był pierwszą osobą, która dostrzegła i opisała góry na Księżycu, niektóre gwiazdy Drogi Mlecznej, fazy Wenus i cztery największe księżyce Jupitera.

W tamtym okresie o akceptację walczyły dwie teorie na temat ruchu ciał niebieskich. Teoria geocentryczna (czasem zwana również arystotelesowską) utrzymywała, że Ziemia była nieruchomym centrum wszechświata, a sfery niebieskie obracały się wokół niej. Natomiast pogląd kopernikański utrzymywał, że to Słońce było w centrum, gwiazdy były nieruchome, a Ziemia i inne planety obracały się wokół Słońca. Astronomowie w większości byli zwolennikami teorii kopernikańskiej, jako że więcej dowodów przemawiało za jej słusznością. Mimo że ten pogląd przeczył niektórym fragmentom Biblii, Kościół katolicki traktował zastosowanie tej teorii przez astronomów bardziej jako pewną metodę prowadzenia obliczeń niż światopogląd.

Wraz z rosnącą popularnością odkryć Galileusza coraz szerzej zaczęto dyskutować na temat astronomii i teorii kopernikańskiej w Europie. Dla Galileusza fazy i ruch Wenus wskazywały, że okrążała Słońce, a nie Ziemię, a jego dokładne obliczenia okresów obiegu księżyców Jowisza sugerowały, że również Ziemia krążyła wokół Słońca. W 1616 roku Galileusz napisał

List do Jej Książęcej Mości Księżnej Christiny

, podważając teorię geocentryczną. Kardynałowie Inkwizycji uznali pogląd Galileusza za niedozwolony, ale nie podjęli żadnych działań. W 1630 roku Galileusz ponownie napisał na ten temat. Tym razem Inkwizycja skazała go na dożywotni areszt domowy. Nakazano mu odrzucenie teorii kopernikańskiej i zabroniono pisać na jej temat.

Historia Galileusza szybko obiegła całą Europę. Jego imię stało się wezwaniem do walki dla wszystkich tych, którzy pragnęli się wyzwolić z pęt narzuconych na samodzielne myślenie przez Kościół i państwo. Galileusz umarł w areszcie domowym w 1642 roku. Tego roku John Locke, wybitna postać epoki oświecenia, skończył dziesięć lat, a Izaak Newton urodził się w niecały rok później

[83]

.

Newton był twórcą teorii, która pozwoliła na obliczenie orbity planet krążących wokół Słońca, i wykazał, że to naturalne prawo obowiązuje precyzyjniej i dokładniej niż prawa narzucane przez któregokolwiek kardynała, papieża czy króla. Locke rozciągnął tę koncepcję praw naturalnych również na społeczeństwo i ogłosił, że „człowiek ma naturalne prawo do wolności i nie powinien podlegać jakiejkolwiek władzy na ziemi ani ludzkim sądom, lecz jedynie prawom naturalnym”

[84]

. Teoria o naturalnym prawie do wolności Locke’a stała się inspiracją dla Thomasa Jeffersona, który wiek później sprawił, że stała się częścią kultury amerykańskiej, gdy napisał: „Uważamy te prawdy za oczywiste, że wszyscy ludzie są równi, zostali obdarzeni przez Stwórcę nienaruszalnymi prawami, między innymi prawem do życia, do wolności i dążenia do szczęścia”.

Gdy myśl wymyka się władzy, skąd ludzie mają wiedzieć, w co wierzyć? Odpowiedzią epoki oświecenia był empiryzm metodologiczny – wierzymy naszym zmysłom i danym przedstawianym zmysłom przez nasze przyrządy. Naukowiec sprawdza hipotezę, poddając ją eksperymentom lub analizując dane. Odrzucając błędne hipotezy, dochodzi się do prawdy. To podstawa naukowego myślenia – idea

odrzucenia

(

refutation

). Jeśli nie można wykazać błędności hipotezy za pomocą faktów możliwych do zaobserwowania, nie jest to hipoteza naukowa. Nie odrzuca się innych rodzajów wiedzy, takich jak samoświadomość czy duchowość, lecz nie jest to wiedza naukowa.

W nauce nową koncepcję czy teorię nazywa się

hipotezą

, słowem oznaczającym koncepcję możliwą do sprawdzenia. (Naturalnie lepsi naukowcy tworzą lepsze hipotezy). Nowej teorii nie można wydedukować z już dostępnej wiedzy, wtedy nie byłaby nowa! Dochodzi się do niej poprzez przenikliwe spostrzeżenia lub nowatorski osąd. Sednem metody naukowej jest to, że

wartość

hipotezy zostaje określona przez dane empiryczne czerpane ze świata fizycznego, a nie wynikające z popularności, klasy społecznej czy bogactwa jej autora. Omówioną krótko ogromną rewolucję w myśleniu zapoczątkowało właśnie oświecenie.

Strategia, tak jak hipoteza naukowa, jest teorią na temat funkcjonowania świata opartą na wiedzy. Wartość strategii determinuje jej skuteczność, a nie to, czy zaakceptował ją komitet filozofów czy rada redakcyjna. Dobra praca nad budowaniem strategii musi mieć charakter empiryczny i pragmatyczny. Szczególnie w biznesie, niezależnie od wspaniałości idei na temat tego, jakich produktów i usług potrzebuje świat lub jak powinno się zarządzać organizacją, to, co nie „działa” w praktyce, długo nie przetrwa.

Nauka poszukuje odpowiedzi dotyczących kategorii zdarzeń i zjawisk; w biznesie trzeba starać się zrozumieć i przewidzieć bardziej konkretne sytuacje. Jednak brak tej uniwersalności wcale nie sprawia, że biznes można nazwać nienaukowym. Nauka to metoda, a nie rezultat, podstawową zaś metodą skutecznych przedsiębiorców jest zwracanie szczególnej uwagi na to, co dobrze funkcjonuje.

Anomalie

Anomalia to fakt lub zdarzenie, które przeczy posiadanej wiedzy. Dla niektórych rodzajów umysłu anomalie to irytujące skazy na doskonałej powierzchni. Jednak dla innych anomalia oznacza szansę na zdobycie nowej wiedzy, być może bardzo cennej. W nauce anomalie wyznaczają miejsca do rozpoczęcia badań.

Gdy byłem studentem ze skromnym budżetem, powiększone zdjęcie M31, Wielkiej Mgławicy Andromedy, służyło mi za dekorację salonu. Ta znana fotografia przedstawia prawie płaską spiralę o kształcie dysku, z prawą stroną uniesioną o jakieś 30°, ze świecącym kulistym jądrem. M31 jest galaktyką – układem gwiazd, gazów i pyłu powoli obracającym się w przestrzeni kosmicznej. Typowa galaktyka składa się z miliardów gwiazd, a w widzialnej części wszechświata znajduje się 125 miliardów galaktyk.

Z dużej odległości nasza własna Galaktyka, Droga Mleczna, prawdopodobnie wyglądałaby podobnie do M31. W Drodze Mlecznej nasze Słońce znajduje się w jednej trzeciej drogi od centrum Galaktyki w Ramieniu Oriona. Układ Słoneczny okrąża centrum Galaktyki w okresie 240 milionów lat, podróżując z prędkością 22 kilometrów na sekundę. Gwiazdy znajdujące się dalej od jądra potrzebują jeszcze więcej czasu na jedno okrążenie, a bliższe mniej.

Od czasu moich studiów zostały odkryte wielkie anomalie dotyczące naszej Galaktyki i Galaktyki M31. Zgodnie z teorią grawitacji, skoro większość masy galaktyki skupia się w jej jądrze, gwiazdy leżące dalej od jądra nie tylko powinny je okrążać dłużej, ale również poruszać się w przestrzeni kosmicznej z mniejszą prędkością po swoich dłuższych orbitach wokół centrum. A konkretniej, prędkość gwiazdy w ruchu dookoła centrum powinna być proporcjonalna do odwrotności pierwiastka kwadratowego jej odległości od centrum galaktyki. Gwiazda znajdująca się o połowę bliżej jądra galaktyki niż Słońce powinna poruszać się z prędkością

cztery razy większą

. Jednak pomiary innych galaktyk, które pojawiły się w latach 80. XX w., wykazały, że prawie wszystkie gwiazdy krążą po orbicie z mniej więcej

tą samą

prędkością, niezależnie od odległości od centrum galaktyki! „Krzywe rotacji” galaktyki są płaskie. To poważna anomalia. Coś, co kształtowało nasz światopogląd, okazało się błędne.

Ta zagadka rotacji galaktyki stanowi przyczynek do wielu badań w dziedzinie astronomii. Obecnie sprawdzane są dwie hipotezy. Ta, ku której skłania się większość, zakłada, że świecąca materia, którą fotografujemy, to tylko 10 procent wszechświata – resztę stanowi „ciemna materia” – nie tylko nieoświetlona, ale w ogóle niewchodząca w interakcje ze światłem. Jeśli wyobrazimy sobie, że galaktyki są osadzone w niewidzialnej ciemnej materii, anomalię wyjaśnia jej przyciąganie. Jednak ta hipoteza pozostawia oczywiście bez odpowiedzi wiele innych pytań na temat ciemnej materii. Druga teoria, mniej popularna, zakłada, że znane teorie grawitacji – Newtona i Einsteina – są błędne. A zatem proste fakty na temat struktury galaktyki prowadzą nas do zaskakujących odkryć – albo większość wszechświata jest niewidzialną ciemną materią, albo teorie grawitacji są nieprawdziwe.

Anomalia jak ta opisana powyżej zostaje odkryta w wyniku porównania. Patrzenie na M31 nie każe nam zadawać pytań innych niż te o tajemnicę stworzenia. To tak jak Sherlock Holmes, który powiedział do Watsona: „Patrzysz, ale nie widzisz”. Anomalie nie są kwestią natury, ale umysłu dociekliwego obserwatora, który jest w stanie je odkryć, porównując fakty z oczekiwaniami.

Anomalia espresso

W 1983 roku Howard Schultz zauważył pewną anomalię i z tej obserwacji po pewnym czasie zrodziło się fascynujące nowe przedsięwzięcie. W tamtym okresie Schultz pracował jako kierownik ds. marketingu i sprzedaży w maleńkiej sieci sklepów w Seattle, gdzie sprzedawano palone ziarna kawy. Podczas swej podróży do Włoch Schultz zwrócił uwagę na włoski styl picia kawy. Tak wspominał swoją wizytę w kawiarni w Mediolanie:

Wysoki, szczupły mężczyzna przywitał mnie radośnie, wołając

buon giorno!

, jednocześnie naciskając metalową rączkę, po czym wydobył się głośny syk pary. Podał maleńką porcelanową filiżankę espresso jednemu z trzech mężczyzn stojących przy kontuarze. Następne było mistrzowskie cappuccino z doskonałą białą pianką. Barista poruszał się z wielką gracją i sprawiał wrażenie, jakby jednocześnie mełł kawę, nalewał espresso i spieniał mleko, konwersując przy tym wesoło z klientami. To było jak teatr…

Tamtego właśnie dnia odkryłem rytuał i atmosferę barów espresso we Włoszech. Zobaczyłem, jaką cieszą się popularnością i jakie są pełne życia. Każdy miał inny wyjątkowy charakter, ale posiadały jedną cechę wspólną. Była nią doskonała komitywa pomiędzy klientami, którzy dobrze się znali, a baristą. W tamtym okresie we Włoszech było 20 tysięcy kawiarni, 1500 w samym Mediolanie, mieście tych samych rozmiarów co Filadelfia

[85]

.

Mając naturę sprzedawcy, Schultz zauważył również, że w kawiarniach była duża rotacja klientów, a ceny kawy dosyć wysokie. Dla Schultza jego doświadczenia w Mediolanie stanowiły anomalię. W Seattle rynek ciemno palonych ziaren arabiki był niszowy, a klientelę stanowiła mała, choć rosnąca grupka wyrafinowanych nabywców. Jednak zdecydowana większość mieszkańców Seattle i Ameryki – nawet tych, którym się dobrze powodziło – piła tanią, byle jaką kawę. W Mediolanie zaś droga, wysokiej jakości kawa nie była produktem niszowym, lecz dobrem na masowym rynku. Była też inna anomalia: w USA

fast food

oznaczało tanie jedzenie sprzedawane w plastikowych opakowaniach. W Mediolanie zobaczył

fast coffee

, która była drogą kawą podawaną w miłej, ożywionej atmosferze tak różniącej się od tej panującej w jadłodajni czy barze na głównej ulicy w Stanach. Amerykanie, szczególnie ci z północnego zachodu, byli co najmniej tak zasobni jak Włosi. Dlaczego więc mieli być skazani na lurę zamiast rozkoszować się espresso latte w przyjemnym otoczeniu?

Schultz sformułował strategiczną hipotezę –

fenomen włoskiego espresso można odtworzyć w Ameryce, a ludzie go zaakceptują

. Wrócił do Seattle i przedstawił swój pomysł dwóm właścicielom firmy, w której pracował – The Starbucks Coffee Company. Posłuchali go i pozwolili mu wygospodarować małą przestrzeń na parzenie espresso, choć nie podzielali jego entuzjazmu. Sądzili, że siła i cele Starbucksa tkwią w kupowaniu, paleniu i sprzedaży ziaren kawy, a nie w prowadzeniu kawiarni. Poza tym sądzili, że kawiarnia to nie żaden nowatorski pomysł, tylko niszowy biznes dla przedstawicieli bohemy, bitników, hipisów czy nocnych marków z pokolenia X w zależności od aktualnie panującej mody.

Kawa kawie nierówna

Gdy Howard Schultz przedstawił swoją propozycję właścicielom firmy Starbucks, kawiarnie faktycznie nie były niczym nowym. Arabowie parzyli kawę od 600 lat, a pierwsza kawiarnia w Europie otworzyła swe podwoje w Oksfordzie, w Anglii w 1652 roku, gdy Izaak Newton miał 10 lat. Rewolucyjna teoria kopernikańska i reformacja przyczyniły się do wejścia w epokę oświecenia, ale to kawa była ich paliwem.

W Anglii w kawiarniach rozwinęła się szczególna kultura, znacznie różniąca się od tej panującej w pubach. W kawiarniach można było spędzać całe dnie za grosze, a wejść do nich mógł każdy przyzwoicie odziany człowiek. Zamiast zakrapianych alkoholem hulanek czy posępnej autorefleksji, w kawiarniach można było oddawać się ciekawym dysputom i polemikom. Dostępne w nich były książki i prasa, a wielu ludzi traktowało je jak drugi dom. Newton chadzał do kawiarni o nazwie „Grecian” (gdzie widziano go, jak przeprowadzał sekcję delfina); John Dryden był zaś częstym gościem w „Will’s”. Znacznie później Adam Smith ukończył swoje

Bogactwo narodów

w British Coffee House (przy ulicy Cockspur), gdzie przesiadywali szkoccy myśliciele w Londynie. Joseph Addison, Alexander Pope i Jonathan Swift spędzali czas w „Buttons”.

Z czasem herbata wyparła kawę w Anglii i zyskała miano ulubionego napoju. Londyńskie kawiarnie stopniowo zanikały, przekształcając się w kluby, restauracje czy biura. Kawiarnia należąca do Edwarda Lloyda stała się Lloyds of London, a kawiarnia Jonathana w „Change Alley” przekształciła się w Londyńską Giełdę, gdzie gońców do dziś nazywa się kelnerami.

W USA historia przybrała inny obrót. Rewolucja znana jako „bostońska herbatka” (The Boston Tea Party) oraz wojna z 1812 roku przerwały import herbaty, co przyczyniło się do wzrostu zainteresowania kawą. Amerykanie uznali kawę za niedrogi substytut herbaty, który można było pić w dużych ilościach. W 1820 roku zmiany te przyjęły się całkowicie, a Stany Zjednoczone stały się największym rynkiem kawy na świecie.

Na początku XX w. inną możliwością wobec oryginalnej kawy z Etiopii (arabiki) stała się kawa z Kongo – robusta. Roślina ta rosła szybciej, była odporniejsza na choroby, łatwiejsza w uprawie i zawierała więcej kofeiny. Miała też mocniejszy, mniej łagodny smak. Ale mieszanka arabiki i robusty była mniej cierpka w smaku, zwłaszcza po dodaniu cukru i śmietanki. Nowe, niedrogie ziarna przyczyniły się do szybkiego rozwinięcia się zwyczaju picia kawy w Ameryce. Kawa rozpuszczalna była ostatnim krokiem na ścieżce, która zaprowadziła amerykański zwyczaje związane z piciem kawy tak daleko od europejskich początków.

Podczas gdy Amerykanie odkrywali robustę i kawę rozpuszczalną, Włoch Luigi Bezzera wynalazł maszynę do parzenia espresso (1901 r.). Urządzenie to parzyło kawę, przepuszczając gorącą parę przez pojemnik ze zmieloną kawą. Reakcja pary i kawy powodowała, że powstawał gęsty, aromatyczny napój. Sądzono, że krótki czas parzenia nie dopuszcza do wytrącenia się gorzkich substancji i ogranicza ilość kofeiny. Mała, porcelanowa filiżanka włoskiego espresso ma na powierzchni brązową piankę, która znika w ciągu minuty. Warstewka ta zatrzymuje aromat i ulotny smak kawy. Niełatwo było przygotować taki napój w domowych warunkach, ponieważ trzeba było do tego gorącej pary pod ciśnieniem oraz drogiego sprzętu, była to poza tym czynność dosyć pracochłonna. Włoskie bary espresso stały się miejscem na szybkie spotkanie w mieście.

Sprawdzanie hipotezy

Poważnym problemem, z jakim musiał zmierzyć się Schultz, było to, że jego wizja wymagała radykalnej zmiany w gustach i zwyczajach konsumentów. To, co zobaczył w Mediolanie, nie stanowiło przecież jedynie innego modelu biznesowego, ale konsekwencję setek lat odmiennej historii kształtowania się społeczeństwa. W USA kawa pojawiła się jako substytut herbaty, napój, którym można było raczyć się podczas posiłków i pomiędzy nimi przez cały dzień. Natomiast w południowej Europie kawa okazała się substytutem napojów alkoholowych, spożywanym w małych dawkach w „barach”, gdzie panował ożywiony nastrój. Niezależnie od tego, czy Schultz zdawał sobie z tego sprawę, też czy nie, chciał otworzyć coś więcej niż tylko kawiarnię; pragnął zmienić amerykańskie gusta i zwyczaje.

Drugi problem Schultza polegał na tym, że w zasadzie nie było nic nowego w kawie, espresso, kawiarniach czy barach espresso. Miliony innych Amerykanów podróżowało do Włoch i bywało w tamtejszych kawiarniach. Wiedza o nich była więc raczej powszechna. Chcąc zarobić na nowej działalności, przedsiębiorca musi wiedzieć coś, czego nie wiedzą inni, lub posiadać jakieś rzadkie bądź cenne zasoby. Schultz miał natomiast jedynie iskrę tlącą się w umyśle, nastrój, przeczucie. Inni w zetknięciu z dokładnie takim samym doświadczeniem nie odczuwali tego samego. Ta wyjątkowość jego spostrzeżenia była zarówno błogosławieństwem, jak i przekleństwem. Gdyby inni podzielali zachwyt Schultza, on sam nie liczyłby się. Z drugiej strony, ponieważ inni nie do końca rozumieli, na czym polegał jego pomysł, trudno było ich namówić do wsparcia tego projektu. Na szczęście dla Schultza jego hipotezę można było sprawdzić bez wielkich nakładów. Otwarcie baru espresso miało kosztować kilkaset tysięcy dolarów, a nie setki milionów czy miliardów, jakich wymagają niektóre inwestycje.

Po pewnym czasie Schultz odszedł ze Starbucks i otworzył własny sklep (Il Giornale). Nowy sklep był dokładną kopią włoskich barów espresso. W środku „nie chciał nic, co rozwodniłoby espresso i atmosferę włoskiej kawiarni”

[86]

. Na przestrzeni 65 metrów kwadratowych był włoski wystrój i żadnych krzeseł – były tylko kontuary, przy których można było stanąć tak jak w Mediolanie. Espresso było podawane w małych porcelanowych filiżankach. W tle grała muzyka operowa, kelnerzy mieli na sobie eleganckie koszule i muszki, a w menu przewijały się włoskie określenia.

Gdyby Schultz upierał się przy pierwotnej koncepcji, Il Giornale pozostałoby małym barem espresso. Jednak, jak mądry naukowiec, który analizuje wyniki swoich doświadczeń, Schultz wraz z zespołem byli czuli na reakcje klientów. Il Giornale od momentu powstania było żyjącym eksperymentem.

Jednym z najważniejszych zasobów w biznesie są

poufne

informacje – wiedza niedostępna dla innych. Nie jest to jakaś tajemna czy nielegalna wiedza – każdego dnia pozyskuje ją każdy działający biznes. Wszyscy czujni przedsiębiorcy mogą wiedzieć więcej o swoich klientach, swoich produktach, własnej technologii produkcji niż ktokolwiek na świecie. A zatem

Schultz zaczął gromadzić te cenne informacje zaraz po rozpoczęciu działalności

.

Wraz z nabywaniem nowej wiedzy, zaczął zmieniać zasady. Pozbył się z menu języka włoskiego, a później również muzyki operowej w tle. Wiedział, że bariści są sprawą kluczową, ale pozwolił im zdjąć kamizelki i muchy. Odszedł od mediolańskiego modelu i kupił krzesła dla tych, którzy mieli ochotę usiąść. Jeszcze później zrozumiał, że Amerykanie chcieli brać kawę na wynos, więc wprowadził papierowe kubki. Amerykanie chcieli też chudego mleka w swoich latte, po trwających trochę rozterkach przystał i na to. W technicznym żargonie międzynarodowego biznesu dokonał „lokalizacji” włoskiego baru espresso na gruncie amerykańskim.

W 1987 roku firma Schultza przejęła operacje związane z handlem detalicznym firmy Starbucks i przyjęła jej nazwę. Nowo powstała firma połączyła pierwotną działalność firmy Starbucks polegającą na sprzedaży ciemno palonych ziaren kawy z działalnością nowej spółki, czyli prowadzeniem barów espresso. W 1992 roku obejmującą sieć 125 barów i zatrudniającą 2 tysiące pracowników spółkę wprowadzono na giełdę.

W 2001 roku Starbucks był już ikoną amerykańskiej popkultury, na świecie działało 4700 punktów, a przychody ze sprzedaży sięgały 2,6 miliarda dolarów. Dochód w głównej mierze generowała sprzedaż kawy ­– firma nazywała je

napojami wytwarzanymi ręcznie

. Pozostały dochód przynosiła sprzedaż ziaren kawy, przekąsek w barach kawowych oraz umów licencyjnych z innymi firmami. Zaledwie kilka lat wcześniej „kawę” sprzedawano za 75 centów w styropianowych kubkach. Jednak ten stan rzeczy uległ zmianie dzięki ewolucji koncepcji Schultza. Obecnie po całym mieście rozsiane są kawiarnie Starbucksa i wszędzie można spotkać młodych yuppies sączących latte za 3 dolary z ogromnych kubków.

Howard Schultz marzył o założeniu włoskiej kawiarni w Seattle. Sprawdził swoją hipotezę i dostrzegł w niej braki. Test dostarczył mu nowych informacji, więc wprowadził zmiany i je również testował. Po setkach powtórzeń tego procesu pierwotna hipoteza zniknęła i została zastąpiona przez wiele nowych hipotez na temat różnych aspektów rozwijającego się i ewoluującego biznesu. Ten proces uczenia się – hipoteza, dane, anomalie, nowa hipoteza, dane itd. – nazywa się

naukową indukcją

i stanowi najistotniejszy element każdego osiągającego sukcesy przedsiębiorstwa.

Zdobywanie wiedzy

Jednym z elementów sukcesu firmy Starbucks było to, że wiele osób było gotowych zapłacić więcej za „ręcznie przygotowywane” napoje podawane w miejskich oazach. Jednak zawsze trzeba brać pod uwagę konkurencję. Co ją zatrzymywało przez tyle lat? Wiosną 2001 roku, szukając odpowiedzi na to pytanie, udałem się do Paryża na rozmowę z Joe Santosem. Joe uczył wtedy strategii w INSEAD, międzynarodowej szkole zarządzania we Francji. Jednak zanim zaczął pracę w akademii, Joe Santos był dyrektorem naczelnym w Segafredo Zanetti, dużej włoskiej firmie zajmującej się sprzedażą kawy, dostarczającej na rynek europejski ziarna kawy do kawiarni i restauracji.

– Joe – powiedziałem – kawa była twoją specjalnością i specjalnością wielu dużych europejskich firm. Dlaczego to Starbucks wykorzystał szansę, a nie jedna z dużych palarni kawy? Na pewno widziałeś, co się dzieje w końcu lat 80. XX wieku?

Joe wyjaśnił mi, że trudno było reagować, ponieważ dla branży na rynku europejskim działania Starbucksa nie były łatwe do pojęcia:

Wiedzieliśmy, że Starbucks działa na rynku, ale musisz zrozumieć skalę. Segafredo zaopatruje w każdym tygodniu ponad pięćdziesiąt tysięcy kawiarni i restauracji. To są ogromne ilości, a Starbucks był dosyć mały. A duże amerykańskie palarnie kawy, takie jak Kraft, Sara Lee czy P&G, skupiały się na masowym rynku

[87]

.

Z europejskiej perspektywy trudno było także zrozumieć istotę Starbucksa. W Europie palarnie kawy i restauracje działają osobno. Mimo że Starbucks znano w branży, zajmował się przecież sprzedażą. McDonald’s zajmuje się sprzedażą detaliczną, ale nie da się go pomylić z rzeźnią! A Starbucks był „firmą kawową” i Amerykanie, zdaje się, sądzili, że kawa przez nich sprzedawana była wyjątkowa.

Dla Europejczyków Starbucks to „amerykańska kawa”. Amerykanie sądzą, że Starbucks jest włoską kawiarnią. Jednak we włoskich barach espresso wszyscy piją na stojąco przy barze; prawie wszyscy piją espresso z małych porcelanowych filiżanek. Latte pija się tylko na śniadanie lub piją ją dzieci. Nie kupuje się kawy na wynos, nie ma stolików. Marka kawy to nie marka restauracji, ale jest dostarczana przez jednego z największych producentów kawy, przykładowo Segafredo. I w końcu włoskie bary espresso to małe firmy rodzinne, a nie część gigantycznej sieci.

Dla kontrastu, w kawiarniach sieci Starbucks ludzie piją kawę przy stolikach albo biorą ją na wynos. Piją z papierowych kubków, a menu jest długie, skomplikowane i zawiera pozycje, o których Europejczycy nie mają pojęcia ani nawet nie chcą mieć. Kawa jest marką Starbucksa, a kawiarnie należą do firmy. I prawie wszystkie napoje są na bazie mleka. Z europejskiego punktu widzenia Starbucks jest bardziej „mleczną” firmą niż producentem kawy, a większość napojów to po prostu mleko o smaku kawy.

Co więcej, Starbucks nie tylko połączył ze sobą kawę i restauracje, ale też amerykański pociąg do sieci i pozyskiwania środków za pośrednictwem giełdy. Sieć rozrosła się dużo szybciej niż europejskie przedsiębiorstwa. Zanim zrozumieliśmy, jak działa, Starbucks był już dobrze osadzony na rynku. Ale musisz też zrozumieć, że Starbucks to wciąż mały gracz na światowym rynku kawy.

To, co powiedział Joe Santos, sugeruje, że największe firmy na rynku miały problem ze zrozumieniem Starbucksa, ponieważ działał w poziomie – wypalał kawę, nadawał markę i sprzedawał własną kawę we własnych kawiarniach. Starbucks nie połączył tych wszystkich obszarów działalności, by zmylić konkurencję. Zrobiono to, by móc wzajemnie do siebie dostosowywać różnorakie elementy własnej działalności i w ten sposób pozyskiwać informacje na jej temat.

Integracja nie zawsze jest dobrym pomysłem. Gdy firma może kupować dobrej jakości produkty czy usługi od zewnętrznych dostawców, zwykle nie ma sensu ponosić kosztów i borykać się z problemami związanymi z dodatkową formą działalności. Jednak jeśli istota strategii polega na wzajemnym dopasowaniu do siebie wielu elementów aktywności rynkowej, a szczególnie gdy można uzyskać cenne informacje na temat wzajemnego oddziaływania poszczególnych elementów, wówczas posiadanie i kontrolowanie tych elementów może być bardzo istotne.

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

17

Siła umysłu

Mam 25 lat i jestem zdenerwowany. Każdy doktorant w Harvard Business School musi napisać studium przypadku na podstawie wywiadów przeprowadzonych w terenie. Lato 1967 roku, oto jestem w Los Angeles, gdzie mam napisać studium przypadku na temat strategii firmy. Siedzę naprzeciwko biurka dyrektora, na kolanach trzymam notatnik, w palcach długopis, ale nie mam pojęcia, co robić dalej. Nikt nie nauczył mnie, jak przeprowadzać wywiady na temat strategii z dyrektorami.

Fred Fletcher, dyrektor generalny zakładu Advanced Structures w firmie Fansteel Inc., nie okazuje w żaden sposób, że zauważył mój młody wiek i brak doświadczenia. Po prostu pyta, od czego zaczniemy. Muszę coś powiedzieć, więc mówię: „Zacznijmy od tego czym się pan zajmuje. Jakie są cele Advanced Structures?”.

Fletcher mówi, że jego oddział ma za zadanie integrację działalności sześciu niedawno przejętych firm, z których każda specjalizuje się w wytwarzaniu wyrobów z zaawansowanych technologicznie materiałów i przy użyciu pierwiastków chemicznych (np. tytanu, niobu, wolframu, kompozytów epoksydowych oraz ceramiki przemysłowej). Chcemy wprowadzić bardziej naukowe metody do tych przedsiębiorstw opartych na pracy rzemieślniczej i zostać generalnym wykonawcą robót dla przemysłu lotniczego i kosmicznego.

Dziwię się, że zakłady produkujące zaawansowane technologicznie wyroby działają tak naprawdę jak małe warsztaty produkcyjne. Fletcher wyjaśnia, że wszystkie z nich powstały w okolicach Los Angeles jako zaplecze dla przemysłu lotniczego i kosmicznego. Na uniwersytetach nie uczą o realiach produkcji, nie robią tego nawet szkoły zawodowe. Duże firmy o ustalonej renomie znają się na projektowaniu, ale nie na formowaniu detali z nowych materiałów. Tak naprawdę każdy z tych zakładów prowadzi osoba ze specjalnym talentem, znająca się na danym materiale, wiedząca jak wyprodukować precyzyjne odlewy z wolframu czy kamizelki kuloodporne ze specjalnej ceramiki lub jak wyłożyć zbiornik na paliwo warstwą niobu.

Pytam o to, czy da się te umiejętności połączyć, czy można oferować je nabywcom w pakiecie. Pytam o konkurencję, pytam o mocne i słabe strony firmy. Pytam także o najtrudniejsze kwestie z dziedziny zarządzania, z jakimi musi się mierzyć.

W sumie zadaję sześć czy siedem pytań i zapełniam piętnaście stron formatu A4 notatkami. Cała rozmowa trwa około trzech godzin. Kiedy kończymy, Fletcher wstaje i ściska moją dłoń. „Nie wiedziałem, czego się spodziewać – mówi – ale była to najbardziej przydatna rozmowa, jaką odbyłem w ostatnim roku”.

Przez kilka tygodni zastanawiałem się nad tym, co powiedział, i nie wiedziałem, co o tym myśleć. Nie była to przecież nawet rozmowa. Zadałem mu najbardziej oczywiste pytania na temat strategii i spisałem odpowiedzi – to wszystko. Jakim cudem była to najbardziej przydatna rozmowa w całym roku? Może, pomyślałem, Fletcher był zadowolony, że może porozmawiać z kimś, kto nie jest jego szefem, podwładnym czy klientem – z kimś, kto miał prosty plan i komu wystarczyło tylko słuchanie tego, co ma do powiedzenia.

Zrób listę

Dopiero po 15 latach udało mi się rozszyfrować, co Fletcher miał na myśli. Przyczyniło się do tego spotkanie przy lunchu w Pittsburghu, w firmie Republic Steel. Tamtego poranka miałem prezentację dla zarządu pionu ubezpieczeń tej firmy, spółki joint venture z brytyjską firmą Hogg Robinson. W czasie lunchu nasza rozmowa zeszła na temat wspaniałej przeszłości Pittsburgha i Andrew Carnegiego, człowieka, który był niegdyś najbogatszym człowiekiem Ameryki, założyciela koncernu U.S. Steel. „Ponieważ jest pan konsultantem – powiedział gospodarz spotkania – spodoba się panu ta historia”.

Był rok 1890 i w Pittsburghu odbywało się przyjęcie. Pojawiły się na nim wszystkie ważne i wpływowe osoby, również Carnegie, który brylował w towarzystwie, paląc swe cygaro. Przedstawiono mu Fredericka Taylora, człowieka, który zaczynał być znany w kręgach biznesowych jako ekspert od organizacji pracy.

– Młody człowieku – powiedział Carnegie, szyderczo mrużąc oczy – jeśli powie mi pan na temat zarządzania coś, co warto wiedzieć, wyślę panu czek na 10 tysięcy dolarów.

W 1890 roku 10 tysięcy dolarów to była ogromna suma. Zapadła cisza, bo wszyscy wokół chcieli usłyszeć, co powie Taylor.

– Panie Carnegie – powiedział – radzę panu, aby zrobił pan listę dziesięciu najważniejszych rzeczy, które może pan zrobić. A potem proszę zacząć je realizować od pierwszego punktu. – Okazało się, że tydzień później Taylor otrzymał czek na dziesięć tysięcy dolarów.

Moją pierwszą reakcją była konsternacja. To miał być żart? Dlaczego Carnegie miałby zapłacić dziesięć tysięcy dolarów za taką radę? Robienie list to podstawa zarządzania dla żółtodziobów. Gdy weźmie się jakikolwiek poradnik na temat organizacji czasu, na temat podstaw zarządzania biurem czy firmą, w każdym z nich znajdzie się radę: „Zrób listę”. W jaki sposób mogło się to okazać przydatne dla doświadczonego przedsiębiorcy? To wszystko wydawało się zbyt proste. Wszyscy robimy przecież listy zakupów, ale w jaki sposób Carnegie, tytan biznesu, miałby skorzystać na zrobieniu listy dziesięciu najważniejszych rzeczy do zrobienia?

Dopiero wieczorem tamtego dnia dostrzegłem w tej anegdocie drugie dno. Korzyść dla Carnegiego nie płynęła z samej listy, ale z procesu jej tworzenia. Założenie, że ludzie mają cele i od razu pędzą je osiągać jak jakieś samonaprowadzające pociski, jest po prostu błędne. Możliwości ludzkiego umysłu są skończone, a jego zasoby kognitywne ograniczone. Uwaga, oświetlając jak światło latarki jedne obszary, zaciemnia inne. Gdy skupiamy się na jakichś działaniach czy kwestiach, ignorujemy inne. Zdarza się zapomnieć o ważnym telefonie; zdarza nam się zapomnieć kupić mleko po drodze do domu, ponieważ skupiamy się na jeździe, a nie na zakupach. Osoba skupiona na pracy i rozwijaniu swej kariery zawodowej może nie zwracać wystarczającej uwagi na rodzinę i dzieci, zmieniając priorytety dopiero wtedy, gdy stanie się coś złego. Prezes firmy, skupiając się na konkurencji z rywalem w biznesie, może zapomnieć, dlaczego właściwie zależało mu na przejęciu danej spółki.

Podążając za radą Fredericka Taylora, niektórzy mogą sporządzić listę rachunków do zapłacenia albo ludzi, z którymi chcą się zobaczyć. Można jedynie domyślać się, co Carnegie umieścił na swojej liście, ale wysokość zapłaty świadczy o tym, że raczej nie była to lista sprawunków.

Poważnie mówiąc, we wskazówce Taylora nie chodziło po prostu o zrobienie listy ważnych spraw. Kwestia nie dotyczyła również listy spraw, które mogą być istotne. Sensem rady, jakiej udzielił Taylor, było przemyślenie

powiązań

tego, co istotne, z tym, co wykonalne. Carnegie zapłacił, ponieważ zadanie, jakie zadał mu Taylor, skłoniło go do przemyślenia najważniejszych celów, co z kolei przyczyniło się do opracowania metod ich realizacji.

Komentarz Fletchera sprzed piętnastu lat nagle nabrał sensu. Kiedy zapytałem go o cele firmy, jej mocne i słabe strony oraz najtrudniejsze kwestie związane z zarządzaniem, musiał się zastanowić, żeby umieć to wszystko wyrazić. Nasza rozmowa przypomniała mu o szerszej perspektywie i o tym, co musiał zrobić, by pójść naprzód. Ta rozmowa przypomniała mu o jego własnej „liście” i priorytetach.

Sporządzenie listy jest podstawowym narzędziem pozwalającym na przezwyciężenie ograniczeń kognitywnych. Sama lista przeciwstawia się dekoncentracji. Czynność robienia listy zmusza nas do zastanowienia nad pilnością i ważnością różnych spraw. A zrobienie listy rzeczy, które możemy zrobić

od razu

, a nie listy zmartwień, skłania nas do podejmowania działań.

Obecnie mamy do wyboru przytłaczającą ilość narzędzi i koncepcji, które mają wspomagać analizę i budowanie strategii. Każde z tych narzędzi prezentuje trochę inne podejście do wyzwań. Dla niektórych to rozpoznanie źródeł przewagi, dla innych zrozumienie struktury branży, rozpoznanie istotnych trendów, dla jeszcze innych to ograniczanie możliwości imitacji. Jednak istnieje jeszcze inne wyzwanie – dla wszystkich. Polega ono na przezwyciężeniu ograniczeń myślenia oraz naszej krótkowzroczności. Ona właśnie jest przeszkodą w każdej sytuacji.

Podejście strategiczne polega właśnie na byciu mniej krótkowzrocznym od innych. Trzeba zauważać i brać pod uwagę to, czego nie widzą inni koledzy bądź rywale. Bycie mniej krótkowzrocznym nie oznacza, że zna się przyszłość. Należy brać pod uwagę twarde fakty, a nie mrzonki na temat odległej przyszłości. Niezależnie od tego, czy są to spostrzeżenia dotyczące struktury branży, panujących trendów, przewidywanie działań i reakcji konkurencji, analiza własnych kompetencji i zasobów bądź poszerzanie własnych horyzontów myślowych, by przestać myśleć szablonowo – myślenie strategiczne oznacza po prostu przezwyciężanie własnych ograniczeń w myśleniu.

TiVo

O ósmej rano grupa 17 menedżerów stawia się w sali. Jest deszczowa jesień 2005 roku, drugi dzień trzydniowego szkolenia. Każdego ranka pracuję z grupą nad strategią. Najstarszy rangą dyrektor siedzi w środku pierwszego rzędu, to dobry znak. Kiedy osoba ustawiona wysoko w hierarchii siada w ostatnim rzędzie i z boku, z doświadczenia wiem, że ma w planie wyjść, a nie się angażować.

Tamtego dnia analizowaliśmy przypadek spółki TiVo, dużo bardziej skomplikowany niż ten z poprzedniego dnia. Zaczynam zajęcia od żartu na temat imprezy, która miała miejsce poprzedniego wieczoru i w związku z tym obawiam się, że nikt nie przygotował materiałów, o jakie prosiłem. Pytam, czy wszyscy odrobili zadanie.

Wszyscy kiwają głowami i mówią zgodnie, że tak. Zadanie polegało na napisaniu krótkiego tekstu na temat zalecanej strategii dla TiVo. Kartki leżą na moim biurku poukładane w porządny stosik. Wskazuję na niego i mówię: „Wygląda na to, że znacie jakiś szybki i łatwy sposób na rozwiązanie problemów TiVo”.

Wszyscy się śmieją, ponieważ wiedzą, że sytuacja w firmie nie należy do łatwych. Wśród wymagających analizy problemów mieszczą się kwestie technologii, konkurencji, własności intelektualnej, wydajności produkcji, standardów, negocjacji z operatorami telewizji kablowych i satelitarnych, prywatności oraz roli telewizji w marketingu.

Rzuciłem okiem na ich prace, gdy planowałem, że porównamy ich pomysły sprzed dyskusji z poglądami po dyskusji, żeby ocenić jej wartość. Jednak czytając te krótkie teksty zawierające zalecenia dla spółki, byłem bardzo zdziwiony różnorodnością ocen w tej tak z pozoru homogenicznej grupie.

Wczoraj grupa dała się poznać jako niezwykle otwarta i szczera, mniej nieprzystępna od innych. Zdecydowałem, że będziemy pracować nad jakością dokonanych przez nich osądów.

– Zanim przejdziemy do sytuacji w TiVo – mówię – chciałbym cofnąć się o krok i zadać wam pytanie, które nie jest związane z zadaniem na dziś. Chciałbym zapytać,

jak

doszliście do waszych wniosków. Jak zabraliście się do tego zadania?

To nie jest pytanie, jakiego się spodziewali, i zapada długa cisza. Ludzie wiercą się na krzesłach i rozglądają po sali. Spoglądam więc wymownie na dyrektora w pierwszym rzędzie. Odzywa się i mówi, że przeczytał opis sytuacji i zrobił sobie notatki na marginesach.

– Co myślałeś, gdy czytałeś to studium przypadku? – pytam.

– Myślał, że ma ochotę na piwo! – żartuje jeden z kolegów.

Cała sala wybucha śmiechem.

– Ale oprócz tego, że miałeś ochotę na budweisera – naciskam – co jeszcze myślałeś?

– Właściwie to trudno powiedzieć. Chyba myślałem głównie o tym, że to świetny produkt, naprawdę nowatorski, a firma traci pieniądze z powodu kosztów produkcji sprzętu.

– Dobrze, skupiłeś się na produkcji.

– Tak, uważam, że powinni przestać dopłacać do produkcji tych urządzeń. Myślę…

– Dobrze – mówię – nie wdawajmy się jeszcze w szczegóły. Chciałbym, żebyśmy pozostali przy kwestii tego,

jak

doszedłeś do swoich spostrzeżeń.

Patrzy w dół na swoje materiały. Widzę notatki na marginesach. Chcę sprawdzić, czy umiemy dojść do tego, skąd biorą się pomysły. Nazwałem jego pomysł „spostrzeżeniem”, aby zasugerować, że musimy wymyślić jakąś poważną historię na temat jego zdolności analitycznego myślenia.

– To właściwie tylko doświadczenie, a przynajmniej moje doświadczenie. Dostrzegłem te wielkie straty. A ich przyczyną wydaje się proces produkcji. A właściwie to nie. Tak naprawdę to pomyślałem, że większość klientów płaci za ogromny twardy dysk, którego nie potrzebują. Jeśli chcesz nagrać dwa programy, żeby je później obejrzeć, nie musisz nagrywać całej serii. Pomyślałem więc, że może lepiej byłoby używać mniejszych dysków tak, aby tylko prawdziwi pasjonaci płacili za lepszy sprzęt.

– A więc najpierw intuicja podpowiedziała ci, co należałoby zrobić. Rozdzielić dyski o różnych pojemnościach i wprowadzić różne ceny?

– Tak, zgadza się.

– Fantastycznie. Bardzo interesujące. Czy coś jeszcze pomyślałeś?

– Nie… To miał być tylko jeden akapit!

Jestem zadowolony z jego wypowiedzi. Szczera i interesująca. Oczywiście fakt, że poprosiłem tylko o jeden pomysł, nie oznacza, że nie wolno mu było pomyśleć o innych możliwościach. Ale na razie nie chcę się do tego odnosić.

Zwracam się do innej uczestniczki zajęć, która wydaje się podnosić rękę. Mówi:

– Zastanawiałam się nad tą sytuacją i wpadłam na pomysł. Po prostu się pojawił, gdy myślałam o problemie. Uświadomiłam sobie, że jeśli inne firmy zdominują segment telewizji kablowej, a spółce TiVo zostanie tylko segment telewizji satelitarnej, straci swoją pozycję na rynku.

– Skąd wziął się ten pomysł? – pytam.

– Właściwie nie pamiętam.

– Tak właśnie wpadamy na dobre pomysły – mówię. – Jest mnóstwo narzędzi do pracy nad opracowywaniem strategii, ale dobre pomysły nie powstają w wyniku używania narzędzi. Mogą one pomóc w znalezieniu punktu odniesienia, ale i tak dobre pomysły po prostu pojawiają się w naszych głowach ni stąd, ni zowąd. Nazywamy to „spostrzeżeniem”.

Jest zadowolona z mojej reakcji, ale stara się być skromna i nie okazać tego.

– Czy jakieś inne możliwości wpadły ci jeszcze do głowy, czy tylko ta?

– Hm, nie pamiętam żadnych innych. Tylko ta.

– Świetnie – warto być ze sobą szczerym.

Zacząłem od ludzi zajmujących najwyższe stanowiska po to, by pozostałe osoby zachęcić do szczerości.

Kolejna osoba chce się włączyć. Mówi:

– Czytając studium przypadku na temat spółki TiVo, odniosłem wrażenie, że za bardzo chcą nawiązać romans z telewizją. A to nie jest oczywista relacja. TiVo pomaga przesuwać oglądanie programów w czasie, pomijać reklamy, redukuje przywiązanie do konkretnych kanałów. Dla konsumenta to jest korzyść, ale dla nadawcy czy sieci już nie. Firma jest spoza branży, nie działa co prawda nielegalnie jak Napster, ale podobnie jak on uwielbiają ją konsumenci, a nienawidzi branża.

Jeszcze raz muszę przypomnieć, że próbujemy dojść do tego, jak narodził się dany punkt widzenia.

– Co doprowadziło cię do takich wniosków? – pytam.

– Nie wiem – odpowiada. – Myślałem chyba o wypowiedzi członka FCC (Federalna Komisja Łączności, Federal Communications Commission) Michaela Powella, który powiedział, że urządzenie TiVo pozwala „bawić się w Boga”. Tak wielu ludzi je uwielbia, a mimo to ma takie kłopoty na rynku.

Jego pisemna rekomendacja zawiera taki sam opis problemu, ale niewiele ma wspólnego z konkretnymi zaleceniami. Ich brak jest osobną kwestią, do której wrócę później.

Kiedy rozmawiam z kolejnymi osobami, okazuje się, że tylko jedna osoba zastanowiła się nad więcej niż jednym rozwiązaniem. Większość z nich po prostu zidentyfikowała problematyczny obszar – produkcja, operatorzy kablówek, konkurencja na rynku oprogramowania itd. – a następnie przygotowała zalecenia związane z tym obszarem. Nikt nie wykonał kolejnego kroku, nikt nie zastanowił się ponownie nad swoją pierwszą diagnozą. Nikt też nie rozważył więcej niż jednego rozwiązania.

Siadam na krześle naprzeciwko grupy i podsumowuję to, czego się nauczyliśmy:

Kiedy przygotowywaliście się do dzisiejszych zajęć, każdy z was miał do przeczytania ten sam materiał. Ale dla każdego inne kwestie okazały się istotne. Niektórzy skoncentrowali się na produkcji, inni na oprogramowaniu, niektórzy na relacjach z operatorami telewizji kablowych itd. Kiedy przyszło do wytyczenia możliwości działania, prawie wszyscy wybrali pierwszy pomysł, na który udało im się wpaść.

To było do przewidzenia. Większość ludzi w przeważającej części sytuacji rozwiązuje problemy, stosując pierwsze rozwiązanie, jakie przyjdzie im do głowy – pierwsze spostrzeżenie. W wielu sytuacjach to rozsądne zachowanie. To efektywny sposób radzenia sobie w życiu; po prostu nie mamy czasu, energii ani przestrzeni mentalnej, aby przeprowadzać pełną analizę każdego problemu, z jakim mamy do czynienia.

Mój komentarz sprawia, że ludzie zaczynają czuć się nieswojo. Jedna osoba podnosi rękę w górę i mówi:

– Według książki pt.

Blink

pierwszy pomysł może okazać się najlepszy

[88]

. Gladwell twierdzi, że ludzie dokonują skomplikowanych osądów, nie wiedząc, jak do nich dochodzą. Analizowanie wszystkiego może prowadzić do podejmowania gorszych decyzji.

To celna uwaga.

Blink

Malcolma Gladwella to ciekawa lektura. Autor twierdzi, że wszyscy mamy zdolność do szybkiego przetwarzania skomplikowanych informacji i wyciągania wniosków, nie wiedząc nawet, jak do nich doszliśmy. Wszyscy wiemy, że to prawda, zwłaszcza gdy to dotyczy decyzji na temat innych ludzi i sytuacji czy dostrzegania prawidłowości – tego, że jedna rzecz ma cechy przypominające nam cechy innej. Takie przetwarzanie danych przez ludzki umysł zajmuje sekundy. Zdaniem Gladwella powinniśmy ufać tym osądom dokonywanym w mgnieniu oka, szczególnie gdy osoba ich dokonująca ma spore doświadczenie.

Nasz instynkt często podpowiada nam zaskakująco trafne wnioski. Jednak może nam również niesłusznie podpowiedzieć, że nigdy się nie myli. Warto zastanowić się, które sytuacje wymagają głębszej refleksji. Czy konkurenci lub natura szykują na nas pułapkę? A może to raczej my powinniśmy zastawić pułapkę na mniej czujnych rywali?

Wyjaśniam więc, że rady zawarte w książce Gladwella mogą zadziałać w sytuacjach społecznych lub kiedy trzeba dostrzec jakąś prawidłowość. Niestety, jak wykazuje wiele badań, większość ludzi nie ma zdolności dokonywania słusznej oceny sytuacji, niezależnie od tego, czy mają na to zaledwie chwilę czy miesiąc. Na szczególną uwagę zasługują opinie dotyczące prawdopodobieństwa wystąpienia określonych zdarzeń, własnych kompetencji w zestawieniu z innymi ludźmi oraz na temat związków przyczynowo-skutkowych. Nawet doświadczeni profesjonaliści wykazują pewne przewidywalne tendencje, gdy dokonują oceny prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń. Z reguły ludzie przykładają większą wagę do konkretnego przypadku, jaki zostaje im przedstawiony, niż do danych statystycznych

[89]

. Wszyscy słuchacze studiów MBA, z którymi miałem zajęcia, przewidują, że otrzymają ocenę plasującą ich w lepszej połowie grupy, nawet gdy otrzymują informację zwrotną na ten temat

[90]

. Analizując dane, ludzie często widzą prawidłowości tam, gdzie ich nie ma, szukają przyczyn raczej niż skojarzeń oraz mają tendencje do ignorowania informacji, które przeczą przyjętym założeniom.

Zwracając się do uczestnika, który odniósł się do książki

Blink

, pytam:

– Czy chciałbyś, żeby prezydent USA podejmował decyzje o wszczęciu wojny bez zastanowienia? Czy sądzisz, że prezes zarządu firmy powinien decydować o fuzji bez dokonania rachunku zysków i strat?

To są oczywiście pytania retoryczne, a on przyznaje, że niektóre kwestie są zbyt poważne i złożone, aby polegać jedynie na własnej intuicji.

– A zatem – mówię dalej – przy pracy nad strategią takie szybkie wyciąganie wniosków może wpędzić nas w kłopoty. Niemalże z definicji strategia to trudne i ważkie zagadnienia. I ponieważ są takie istotne, chyba zasługują na więcej aniżeli tylko szybkie rozwiązania oparte na przeczuciach. Wy to

wiecie

. I dlatego, że to wiecie, zastanówcie się.

Dlaczego tak doświadczeni menedżerowie jak wy mieliby dokonywać pochopnej oceny sytuacji?

Po kilku chwilach jeden z uczestników mówi:

– Nie było dość czasu.

– To zawsze jest problem – zgadzam się, ale nadal rozglądam po sali.

– Chodziło o wyrażenie opinii – odzywa się kolejna osoba. – Nie ma „właściwej odpowiedzi” w takim rodzaju zadania. To są tylko opinie na temat najlepszego naszym zdaniem rozwiązania. Jest zbyt wiele niewiadomych…

To słuszna uwaga. Wszyscy znamy teorię podejmowania decyzji. Zrób listę możliwych rozwiązań, określ koszt i wartość przypisaną każdemu rozwiązaniu, wybierz to najlepsze. Jednak w sytuacji, w jakiej znajduje się firma TiVo, nie da się wykonać takiej prostej analizy. Sytuacja jest zbyt skomplikowana, istnieje zbyt wiele czynników mających na nią wpływ. Dlatego najbardziej doświadczeni menedżerowie najszybciej wiedzą, że prawdziwy problem strategiczny nie nadaje się do poddania go tak zwanej „analizie decyzyjnej”. Oni wiedzą, że aby poradzić sobie z problemem strategicznym, należy poddać sytuację wnikliwej ocenie. Wyrazili zatem po prostu swoje opinie.

– Racja – mówię. – Tu chodzi o

ocenę.

Ostatecznie nasze rozwiązania będą najlepszą oceną opartą na tym, co wiemy. Jednak może warto ponownie przemyśleć nasz osąd i opracować jakieś inne rozwiązania? A następnie może warto ocenić je w kontekście innych możliwych rozwiązań? Dlaczego ograniczać się do pierwszego pomysłu?

Nie czekam na odpowiedź na te pytania. Wstaję i zaczynam chodzić po sali. Mówię, że obserwuję to i myślę nad tym od wielu lat i mam pewien pogląd na to, czego doświadczamy. W zetknięciu z tak skomplikowaną sytuacją większość ludzi czuje się niekomfortowo. Im poważniej podchodzimy do problemu, tym bardziej widzimy go jako prawdziwe i trudne wyzwanie, które wymaga spójnej reakcji. I uświadomienie sobie tego sprawia, że czujemy się jeszcze bardziej niekomfortowo. To wszystko jest tak skomplikowane. Istnieje zbyt wiele zmiennych, czynników, niewiadomych, nie ma planu działania, nie ma możliwości przekonania się, jakie efekty przyniosą podejmowane działania. Nie wiadomo nawet, w czym tkwi problem. Jak pływakowi wrzuconemu w niespokojne wody trudno nam zorientować się w sytuacji. Będąc pod presją, by znaleźć jakieś wyjście z kłopotów, przyjmujemy pierwsze nasuwające się rozwiązanie jak wybawienie. Dzięki Bogu, nareszcie można się czegoś chwycić! Czujemy się dużo lepiej, znajdując jakiś punkt podparcia.

Problem polega na tym, że lepsze pomysły mogą być tuż za horyzontem. My jednak przyjmujemy pierwsze rozwiązanie, ponieważ wypuszczenie z rąk tego, co już mamy, jest bolesnym i niepokojącym doświadczeniem. Aby dojść do nowych wniosków, trzeba by było odrzucić komfort znanej przestrzeni i ponownie rzucić się we wzburzone morze w poszukiwaniu nowego koła ratunkowego. Odczuwamy lęk przed zostaniem z niczym. Poza tym nienaturalne, a nawet bolesne jest kwestionowanie swoich własnych pomysłów.

Dlatego właśnie, kiedy wpadamy na jakiś pomysł, skupiamy się raczej na próbach uzasadnienia jego słuszności niż na kwestionowaniu go. Wydaje się, że ta cecha ludzkiej natury bierze górę nawet w przypadku doświadczonych menedżerów. Krótko mówiąc, nasz umysł unika nieprzyjemnego procesu odrzucania własnych osądów, a my nie jesteśmy tego świadomi.

Chcąc, by mnie dobrze zrozumieli, mówię: „Ale wy nie musicie być niewolnikami tych nieświadomych uników umysłu. Możecie sami

zdecydować

,

jak podejść do problemu; możecie sami pokierować swoim myśleniem”. Chcę, żeby zrozumieli, że w tym tkwi sedno sprawy. Ta umiejętność jest ważniejsza niż jakiekolwiek tak zwane koncepcje strategiczne, narzędzia, matryce czy schematy analityczne. Kluczowa okazuje się umiejętność autorefleksji nad własnym sposobem myślenia, dokonywanie rzetelnej oceny swoich własnych osądów.

Wybrane techniki

Aby zbudować strategię w jakiejkolwiek dziedzinie, należy wykazać się wiedzą na temat jej specyfiki. Nic nie zastąpi doświadczenia zdobytego w praktyce. Gromadzi się je w formie skojarzeń pomiędzy sytuacją a rozwiązaniem, które zadziała, lub możliwymi konsekwencjami danej sytuacji. Tak jak lekarze, którzy przepisywali aspirynę na ból głowy i gorączkę bez dokładnej wiedzy na temat jej działania, czy starożytni Rzymianie zajmujący się ubezpieczeniami bez znajomości teorii prawdopodobieństwa, tak i my musimy zwykle opierać się na zaobserwowanych prawidłowościach i analogiach. Oczywiście w niektórych przypadkach mamy większą wiedzę i dysponujemy teorią na temat struktury przyczynowo-skutkowej danej sytuacji.

W pracy nad strategią wiedza jest nieodzowna, ale niewystarczająca. Znamy mnóstwo osób z ogromną wiedzą i rozległym doświadczeniem, które nie umieją tworzyć dobrych strategii. Aby pokierować własnym tokiem myślenia w pracy nad strategią, należy nabyć trzy podstawowe umiejętności czy nawyki. Po pierwsze, trzeba mieć różne narzędzia pozwalające zwalczyć własną krótkowzroczność i kierować uwagę na właściwe kwestie. Po drugie, należy rozwinąć umiejętność kwestionowania własnych sądów. Jeśli nasz tok rozumowania nie wytrzymuje ostrych ataków, opracowana przez nas strategia nie ma szans przetrwać w zetknięciu z prawdziwą konkurencją. Po trzecie, warto wyrobić w sobie zwyczaj formułowania i zapisywania własnych osądów, aby móc je dalej rozwijać.

Poniżej znajduje się kilka technik, które uważam za przydatne, gdy chcemy wyrwać swój umysł z szablonowego myślenia, sprawdzić, czy tworzone przez nas strategie są spójne, oraz rozwinąć umiejętność formułowania bądź podważania osądów. Naturalnie istnieją też inne metody kierowania własnym tokiem myślenia. W trakcie czytania opisów tych technik wiele z nich na pewno wyda się czytelnikowi znajomych z teorii lub z własnego doświadczenia. Żeby je utrwalić, warto zrobić listę.

Jądro

Jądrem jest lista przypominająca nam, że dobra strategia zawiera co najmniej trzy podstawowe elementy:

diagnozę

sytuacji, wybór

ogólnych

założeń

oraz plan

spójnych działań

. Jądro strategii określa jej logikę – absolutne minimum. Aby strategia była w jakiejkolwiek mierze skuteczna, musi wyznaczać kierunek oparty na diagnozie sytuacji. Jeśli nie ma diagnozy, nie sposób ocenić własnego wyboru ogólnych założeń, nie wspominając o cudzym. Strategia musi również zawierać sposób przekucia ogólnych wytycznych na skoordynowane działania nakierowane na kluczowe punkty podparcia w danej sytuacji. (Koncepcja jądra strategii została szczegółowo opisana w rozdziale 5). Gdy dokonuje się wstępnej oceny sytuacji stanowiącej wyzwanie, nigdy nie ma się przed oczami gotowej strategii. Zwykle nasze spostrzeżenia dotyczą jednego z trzech elementów jej jądra. Może to być spostrzeżenie dotyczące działań, tak jak w przypadku osoby, która proponowała twarde dyski o mniejszej pojemności w urządzeniach TiVo. Może to być spostrzeżenie dotyczące ogólnych wytycznych, jak w przypadku osoby sugerującej skupienie się na segmencie telewizji kablowej. Spostrzeżenie może też przybrać formę diagnozy, jak w przypadku osoby, która widziała urządzenie TiVo jako urządzenie przyjazne dla konsumenta, ale jak Napster niewygodne dla branży.

Nie ma niczego złego w tym, że spostrzeżenia dotyczą jednego z tych elementów. Nie mamy całkowitej kontroli nad procesem pojawiania się pomysłów i powinniśmy się cieszyć, że w ogóle się pojawiają. Celem koncepcji jądra jest jednak przypominanie nam, że strategia to coś więcej niż tylko odosobnione spostrzeżenie. To wewnętrznie spójny proces myślowy, który prowadzi od znajomości faktów do diagnozy, potem ogólnych wytycznych, a następnie do działania. Koncepcja jądra przypomina nam o tym, że należy rozszerzyć spektrum myślenia na wszystkie trzy elementy.

Są ludzie, którzy wolą rozpoczynać pracę nad formułowaniem strategii od działania. Natomiast moje własne spostrzeżenia zwykle nie od razu dotyczą działania. Zazwyczaj zaczynam od określenia problemu. Lepiej radzę sobie z określeniem schematu lub diagnozy sytuacji, a dopiero później przechodzę do ogólnych założeń i działań. Gdy zaczynam konsultacje w firmach, klienci oczekują mojej opinii na temat konkretnego toku postępowania i chcieliby usłyszeć, jak mają postąpić. Prawie zawsze cofam się i staram opracować lepszą diagnozę problemu, zanim przystąpię do formułowania zaleceń.

Problem – rozwiązanie

Wiele prób stworzenia strategii nie zawiera elementu diagnozy. Dlatego warto dysponować intelektualnymi narzędziami, które pozwolą na cofnięcie się od ogólnych założeń do opracowania diagnozy i znajomości faktów. Nie ma w tym niczego nadzwyczajnego, warto sobie jedynie uświadomić, że można i należy to zrobić.

Strategia kojarzy się zwykle z działaniem – strategia to sposób postępowania organizacji. Ale strategia oznacza również podejście do przezwyciężania trudności. Rozpoznanie trudności i przeszkód daje dużo jaśniejszy obraz funkcjonujących i potencjalnych strategii. Co ważniejsze, takie podejście daje również wgląd w to, jak zmiany w niektórych aspektach działalności mogą radykalnie odmienić dobór skutecznych strategii. Aby uzyskać taką zmianę perspektywy, należy przenieść uwagę z tego,

czym

organizacja się zajmuje, na to,

dlaczego

tym się zajmuje, czyli z obranego najpierw kierunku na problemy do rozwiązania.

Zastosowanie metody problem – rozwiązanie w przypadku sytuacji w firmie TiVo, oznacza zidentyfikowanie przeszkód do pokonania. Z technicznego punktu widzenia urządzenia firmy TiVo umożliwiają odbiorcom oglądanie programów telewizyjnych w dogodnym dla nich czasie oraz prawdopodobnie pomijanie reklam. Istnieją jednak inne urządzenia, które proponują podobne rozwiązania jak firma TiVo i stanowią konkurencję dla jej produktów, a są to magnetowidy, usługi VOD, sprzedaż i wypożyczanie płyt DVD, serie programów telewizyjnych pozbawionych reklam.

Nieco inną perspektywę można uzyskać, gdy zdefiniujemy problem i ustalimy, że jest nim kontrola agregatora treści nad dekoderem (

set-top box

). Firmy takie jak Comcast, Time Warner, DirecTV czy EchoStar łączą dekodery z oferowanymi przez siebie usługami. Dekodery te zapewniają co najmniej dostęp do zwykłych i płatnych kanałów oraz usług VOD lub innych usług interaktywnych. Za dodatkową opłatą mogą również posiadać funkcje urządzenia DVR (nagrywarki cyfrowej) o różnym stopniu zaawansowania. Aby urządzenie TiVo było dla przeciętnego konsumenta rozwiązaniem sensownym z ekonomicznego punktu widzenia, musi zapewniać dostęp do zwykłych i płatnych kanałów telewizyjnych, jak również dostęp do przewodnika po programach telewizyjnych przez łącza telewizji kablowej lub satelitarnej

[91]

, co można osiągnąć jedynie poprzez zawarcie umowy z operatorem. Możliwości operatorów polegające na wynajmie dekoderów przy podpisaniu umowy o świadczeniu usług oraz monopol sieci kablowych pozbawiają TiVo potencjalnych zysków.

Monopoliści oferujący pakiety usług, aby ograniczyć konkurencję, nie są niczym nowym w postępowaniach antymonopolowych, co widać na przykładzie IBM, operatorów telefonii stacjonarnej czy Microsoftu. Dopóki stosujące praktyki monopolistyczne telewizje kablowe będą mogły oferować pakiety usług, będzie niesłychanie trudno firmom zewnętrznym wejść na ten rynek. Analizując problemy firmy TiVo z tej perspektywy, widać, że firma powinna wydawać mniej na marketing, a więcej na poczynienie kroków prawnych przeciwko takiej strukturze branży. W takich postępowaniach mogłaby liczyć na wielu istotnych i mocnych sprzymierzeńców.

Tworzenie – niszczenie

Przezwyciężenie własnej tendencji do przyjmowania pierwszego nasuwającego się rozwiązania tylko z pozoru jest proste – trzeba szukać nowych rozwiązań i strategii. Jednak w większości przypadków, gdy poprosi się o inne rozwiązania, ludzie dorzucają tylko jedno lub dwa łatwe do odrzucenia. Świadomie bądź nieświadomie zachowują się tak, jakby nie chcieli tworzyć kilku rozbudowanych strategii. Większość ludzi po prostu trochę poprawia swoje pierwotne rozwiązanie, podsuwa jakieś pozorne wyjście, proponując rozwiązania typu „wycofanie się” lub „zdobycie dodatkowej wiedzy”, które są bardziej ogólnikami niż ujęciami konkretnego problemu.

Nowa opcja powinna wynikać z ponownego rozważenia faktów, a także odnosić się do słabości wszystkich pozostałych koncepcji. Opracowanie nowych, lepszych rozwiązań wymaga „zniszczenia” wszelkich już istniejących poprzez wyprowadzenie na światło dzienne ich błędów i wewnętrznych sprzeczności. Ja nazywam takie działania

twórz i niszcz

.

Odrzucanie własnych pomysłów nie jest ani łatwe, ani przyjemne. Trzeba być mocnym intelektualnie, by krytykować własne spostrzeżenia. Ja sam polegam na pomocy z zewnątrz – powołuję sobie w głowie wirtualny

panel ekspertów

, składający się z osób, których zdanie sobie cenię. Prowadzę z nimi wewnętrzny dialog, aby kwestionować własne pomysły i zainspirować się do tworzenia nowych rozwiązań. Staram się to robić, zanim przedstawię swoje pomysły innym.

Sztuczka z panelem ekspertów działa, ponieważ świetnie radzimy sobie z rozumieniem spójnych osobowości. Wyobrażanie sobie, jak konkretny, przywoływany w pamięci ekspert mógłby zareagować na dany problem, jest skuteczniejsze niż abstrakcyjne siatki pojęciowe.

Mój własny panel składa się z szanowanych menedżerów, których znam i z którymi współpracowałem, z osób, które mnie uczyły i szkoliły, następnie współpracowników i ludzi o jasno sprecyzowanych poglądach, zamieszczonych w ich własnych publikacjach lub biografiach. Kiedy stykam się z jakimś problemem lub mam już pewne koncepcje z nim związane, zwracam się do tych ekspertów i pytam: „Co jest nie tak z takim podejściem do sytuacji? Co wy zrobilibyście w takim przypadku?”.

Profesor Bruce Scott, przewodniczący komisji, przed którą broniłem swej rozprawy doktorskiej dawno temu, bo w 1971 roku, również zasiada w tym panelu. W wyobraźni widzę go, jak nonszalancko opiera się na oparciu krzesła i każe mi wytłumaczyć, dlaczego ktoś w ogóle miałby mnie słuchać, i powiedzieć, jakie będą konsekwencje danych działań …i lepiej, żeby jakieś były. Kolejną osobą jest profesor Alfred D. Chandler junior, który zmarł w 2007 roku, ale w moim panelu wciąż żyje. Nie robią na nim wrażenia strategie polegające na osiąganiu szybkich zysków lub wąskich specjalizacjach. Chandler mówi o szerszej perspektywie historycznej i korzyściach skali oraz szerokim spektrum działalności, które pozwalają na budowanie stabilnych przedsiębiorstw.

O rady dotyczące technologii, tak jak w przypadku TiVo, zwracam się do Davida Teece’a i Steve’a Jobsa. David Teece jest moim długoletnim przyjacielem i współpracownikiem, mistrzem strategii, ekonomii, prawa i biznesu. Nigdy nie rozmawiałem z nim o TiVo, ale w mojej wyobraźni mruży oczy i mówi: „Nie mają patentu na technologię DVR, więc inne firmy będą oferować podobne oprogramowanie i sprzęt. Telewizje kablowe i satelitarne zajmują dużo mocniejsze pozycje, mając kontrolę nad kluczowymi aktywami uzupełniającymi. Być może powinni raczej skupić się na licencjach na oprogramowanie niż konstruować sprzęt. Próbują zarobić na reklamie, ale gdyby tam były prawdziwe pieniądze, sieci kablowe i telewizyjne i tak by im je zabrały”.

Steve Jobs był współzałożycielem firmy Apple, założycielem firmy NeXT i dyrektorem generalnym studia filmowego Pixar do momentu przejęcia go przez Walt Disney Company, najsłynniejszym na świecie przedsiębiorcą z Doliny Krzemowej. Od kiedy rozpoczął prace nad konstrukcją komputerów Macintosh, jego zasady działania stały się niemal legendą: 1) wyobraź sobie produkt, który jest „niesamowicie wspaniały”, 2) zbierz niewielki zespół absolutnie najlepszych inżynierów i projektantów na świecie, 3) zapewnij produktowi piękny wygląd i łatwość w użyciu za pomocą innowacyjnego interfejsu użytkownika, 4) ogłoś światu, że twój produkt jest strasznie fajny i modny za pomocą innowacyjnej kampanii reklamowej.

Steve Jobs jest doskonałym krytykiem. Arogancki i bystry, od razu przechodzi do sedna bez owijania w bawełnę. W 1997 roku firma Apple stała się naszym „żywym” studium przypadku na zajęciach ze strategii na studiach MBA w Anderson School of Management przy Uniwersytecie Kalifornijskim. Wraz z kilkoma kolegami z wydziału spotkaliśmy się z Jobsem, by przedyskutować perspektywy na przyszłość firmy Apple.

– Znam Stanford – powiedział – ale nie znam szkoły Anderson na UCLA.

Mój kolega i kierownik wydziału, Jack McDonough, odpowiedział:

– Uważamy, że jesteśmy szkołą dla przedsiębiorców.

– To ciekawe – powiedział Jobs. – Którzy przedsiębiorcy z Doliny Krzemowej, których mogę znać, skończyli waszą szkołę?

Jack zmarszczył się i odpowiedział zgodnie z prawdą.

– Nie ma takich.

– A więc przegraliście – Jobs powiedział z przekonaniem. Tamtego dnia dołączył do grona ekspertów w moim panelu.

Co Jobs sądziłby o TiVo? To, co otrzymujemy od danej osoby, to nie siatka pojęciowa czy teoria, ale punkt widzenia tożsamy z jej osobowością. Jobsowi, jak sądzę, nie spodobałoby się TiVo – firma nie ma kontroli nad zbyt wieloma zmiennymi, aby stać się naprawdę „fajną” rozrywką. Nawet jeśli najlepszy na świecie zespół projektowy zasiadłby do pracy nad ulepszeniem urządzenia TiVo, znaczna część jego funkcji zależałaby od operatorów telewizji kablowej czy satelitarnej. Jeśli udałoby się je zintegrować z platformą cyfrową DirectTV lub operatorem kablowym i dostawcą internetu, koncernem Comcast, wtedy może udałoby się osiągnąć coś naprawdę ciekawego. Nie tylko filmy, ale również muzykę na życzenie. Nie tylko dekoder, ale zintegrowany system zapewniający bezprzewodowy dostęp do internetu. Tak jak w przypadku iPoda czy iPhone’a Jobs dążyłby do bezproblemowego zintegrowania urządzenia, użytkownika i sposobu dostarczania produktu.

Słuchając rad, jakich udzielali mi w mojej głowie Teece i Jobs, przypominam sobie, że dobre strategie to zwykle „rozwiązania brzegowe” (

corner solutions

). To znaczy, że oparte są na koncentracji, a nie na kompromisie. Skupiają się na jednym aspekcie sytuacji, nie próbując zadowolić wszystkich. Jak mógłby sugerować Jobs, urządzenie TiVo miałoby szansę być dużo ciekawszą propozycją, gdyby połączyć je z dużą platformą cyfrową, a tym samym oferować usługi bardziej zintegrowane niż obecnie. Teece z kolei mógłby powiedzieć, że firma próbuje robić zbyt wiele wzajemnie sprzecznych rzeczy, które tak naprawdę odsuwają ich od klientów platform cyfrowych.

Uczenie się od innych może być czymś więcej niż tylko słuchaniem tego, co mówią, obserwowaniem ich czy czytaniem tego, co piszą. Kiedy tworzy się swój własny panel ekspertów, można pójść o krok naprzód poprzez stworzenie wirtualnej osoby ukształtowanej z ich wiedzy i poglądów. Kiedy to się udaje, dzieje się tak dlatego, że mamy wbudowane oprogramowanie, które pozwala nam zrozumieć inne istoty ludzkie, oprogramowanie, które radzi sobie dużo lepiej z rozpoznawaniem i zapamiętywaniem cech osobowości niż z jakimkolwiek innym zadaniem.

Nabieranie wprawy

Żeglarz musi umieć ocenić siłę i kierunek wiatru, a narciarz konsystencję śniegu. W biznesie i polityce oraz w wielu aspektach budowania strategii militarnych większość istotnych osądów dotyczy ludzi, a zwłaszcza umiejętności przewidywania ich działań i reakcji. Osąd zaczyna się od poznania samego siebie, swoich własnych zdolności i ograniczeń. Dopiero później rozciąga się na innych. Dużo bardziej skomplikowane jest formułowanie osądów na temat małych grup, tego, jak zareagują na informacje czy wyzwania – to domena wielu menedżerów, prawników i dowódców w wojsku. Natomiast osądy na temat dużych grup i rynków stanowią domenę ekspertów w dziedzinie marketingu i reklamy, zarządów firm i polityków.

Dobry osąd trudno zdefiniować, a jeszcze trudniej go dokonać. Oczywiście częściowo zdolność do ich formułowania jest wrodzona, związana z posiadaniem zrównoważonej osobowości i empatii. Jednak jestem przekonany, że można poprawić jakość swoich osądów poprzez ćwiczenia. Aby te ćwiczenia przyniosły pożądany efekt, należy swoje osądy formułować na piśmie.

Aby zrozumieć sens tego ćwiczenia, można wyobrazić sobie na przykład słuchaczkę studiów MBA, która przygotowując się na zajęcia, analizuje studium przypadku. Gdy czyta i myśli na zadany temat, wiele kwestii przychodzi jej do głowy. Myśli o różnych sposobach podejścia do problemu zawartego w studium przypadku, jedne będą jej się podobać bardziej, inne mniej. Następnie, w czasie godzinnej dyskusji na temat danego przypadku, prawdopodobnie każda kwestia, która przyszła jej do głowy, zostanie wymieniona, jak również każde działanie, o jakim pomyślała. Podczas dyskusji i oceny proponowanych diagnoz i rozwiązań pomyśli: „Myślałam o tym”. Kiedy grupa ostatecznie zdecyduje się na możliwe do obrony interpretacje sytuacji i kilka możliwości rozwiązań, ona prawdopodobnie pomyśli: „Wszystko to rozważałam”. Ale czy takie postawienie na wszysto bez skupienia na jednym posuwa nas do przodu?

Nie decydując się na żadne konkretne rozwiązanie, pozbawiła się możliwości jego rzetelnej oceny. Formułując jasno swój osąd, wybieramy konkretną interpretację sytuacji i tego, które kwestie są istotne, które zaś nie, a następnie odpowiednio dobieramy do nich działania. Decydując się na jakąś interpretację – szczególnie gdy chodzi o postawienie diagnozy – zwiększamy prawdopodobieństwo tego, że nie zgodzimy się z oceną innych, czyli tym samym zwiększamy szansę nauczenia się czegoś.

Ta sama zasada dotyczy spotkań, w jakich uczestniczymy. Jakie twoim zdaniem kwestie będą poruszane? Kto będzie miał jaki pogląd? Warto już przed spotkaniem zdecydować, jakie zdanie ma się na temat poruszanych kwestii, a zyska się możliwość nauczenia się czegoś nowego, doskonalenia i zestawienia swoich osądów z osądami innych.

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

18

Trzeźwość umysłu

Gdybyś tylko umiał zachować rozsądek

Gdy wszyscy wokół tracą głowę

…

„IF”, RUDYARD KIPLING

Dobra strategia wynika z niezależnej i dokładnej oceny sytuacji, gdy udaje się własne pomysły wykorzystać do realizacji starannie dobranego celu. Zła strategia to podążanie za tłumem, zastępowanie odkrywczych wizji popularnymi sloganami.

Zachowanie niezależności bez popadania w ekscentryzm oraz wątpienie bez popadania w defetyzm to jedna z najtrudniejszych rzeczy do osiągnięcia. Nie będę udawał, że mam receptę na osiągnięcie tej subtelnej równowagi, ale opiszę dwie historie, które mogą w tym pomóc. Powinny wzbudzić naszą czujność, gdy tłum chce nas porwać. Pierwsza historia opowiada o firmie Global Crossing, a morał z tej historii dotyczy umiejętności dokonywania oceny w najważniejszych kwestiach. Giełda myliła się w sprawie Global Crossing i nie trzeba było mieć dostępu do poufnych danych, żeby to dostrzec. Druga historia mówi o kryzysie ekonomicznym z 2008 roku i rolach, jakie odegrały w nim psychologia tłumu oraz błąd poznawczy polegający na subiektywnej ocenie (

inside view

).

Global Crossing

Po latach starań, w 1866 roku w końcu udało się położyć kabel na dnie Atlantyku, a stało się to dzięki niesłychanej przedsiębiorczości Cyrusa Fielda po stronie USA oraz Charlesa Brighta i braci Brett po stronie brytyjskiej. Wydarzenie to hucznie uczczono po obu stronach Atlantyku. Zanim to nastąpiło, widomości pomiędzy Nowym a Starym Światem przesyłano statkami parowymi, co trwało od dwóch do trzech tygodni. W ciągu dwóch tygodni naprawdę wiele mogło się zdarzyć – można było wygrać wojnę, mogły upaść królestwa. Dzięki podmorskiemu kablowi nagle za pomocą cudu elektryczności, gdy ktoś naciskał przycisk telegrafu w Anglii, ktoś w Ameryce mógł odebrać wiadomość. Społeczeństwa po obu stronach Atlantyku zostały połączone za pomocą cienkiego miedzianego drucika.

Dziewięćdziesiąt lat później, w 1956 roku położono pierwszy kabel

telefoniczny

, a koszt tej operacji wyniósł 250 milionów dolarów. Kabel ten zapewniał trzydzieści połączeń telefonicznych pomiędzy Stanami Zjednoczonymi a Zjednoczonym Królestwem. W ciągu następnych czterdziestu lat położono na dnie Atlantyku kilkanaście nowych, coraz bardziej zaawansowanych technologicznie kabli telefonicznych. Każde nowe przedsięwzięcie realizowane było przez konsorcjum krajowych firm telekomunikacyjnych. Po ukończeniu danego projektu przepustowość danego łącza rozdzielano pomiędzy poszczególnych członków konsorcjum. Konkurencja pomiędzy łączami i firmami telekomunikacyjnymi w zasadzie nie istniała. Ceny były odgórnie ustalane przez obowiązujące regulacje lub międzynarodowe umowy i nie istniała inna możliwość dla krajowych operatorów w zakresie obsługi połączeń międzynarodowych.

W 1997 roku dwaj menedżerowie uprzednio zatrudnieni przez koncern AT&T (William Carter i Wallace Dawson) gromadzili fundusze na prywatne przedsięwzięcie, które nazwali Atlantic Crossing. Wnieśli do tego projektu własną wiedzę oraz umowę na realizację przedsięwzięcia oraz dalszą obsługę łącza z firmą AT&T. Carter i Dawson zwrócili się o pomoc w finansowaniu przedsięwzięcia do GE Capital, ale niewielka instytucja finansowa o nazwie Pacific Capital Group z siedzibą w Los Angeles ich ubiegła. Gary Winnick wraz z trzema wspólnikami w firmie Pacific Capital sporządził umowę, zgodnie z którą 75 milionów dolarów miało pochodzić z kapitału własnego, a zaciągnięcie długu w wysokości 660 milionów dolarów miało pokryć realizację przedsięwzięcia i początkową działalność. Nowe przedsiębiorstwo – Global Crossing, zostało założone w celu realizacji przedsięwzięcia, a Winnick objął stanowisko prezesa zarządu.

Atlantic Crossing – 1 (AC-1) – światłowodowy podmorski kabel telekomunikacyjny o długości około 14 tysięcy kilometrów połączył Stany Zjednoczone, Zjednoczone Królestwo i Niemcy. Ten nowy kabel sprawił, że przepustowość podmorskich łączy na Atlantyku wzrosła ponad dwukrotnie. W branży telekomunikacyjnej do pomiaru przepustowości posługiwano się interfejsem STM-1, gdzie jedna jednostka STM-1 oznaczała prędkość transmisji danych wystarczającą do przesyłu informacji na 2016 połączeniach telefonicznych. Łącze AC-1 początkowo miało przepustowość równą 256 STM-1 i przewidywano, że rozwój technologii wkrótce umożliwi jej zwiększenie do 512 STM-1, czyli około 80 gigabitów na sekundę lub miliona połączeń telefonicznych.

Koszty położenia podmorskiego kabla były w większym stopniu uzależnione od jego długości i głębokości, na jakiej miał zostać położony, niż od jego przepustowości. Całkowity koszt położenia kabla AC-1 wyniósł 750 milionów dolarów, około 1,5 miliona w przeliczeniu na jednostki STM-1. Ukończenie przedsięwzięcia zajęło 15 miesięcy, a łącze uruchomiono po raz pierwszy latem 1998 roku.

Spółka Global Crossing oferowała na sprzedaż łącza o przepustowości 256 STM-1 po obniżonej cenie 8 milionów dolarów

[92]

. Cena była faktycznie znacznie niższa od ceny ustalonej przez konsorcjum firm telekomunikacyjnych, która wynosiła 18-20 milionów dolarów. Na koniec 1998 roku 35 procent przepustowości łącza AC-1 sprzedano za łączną kwotę 950 milionów dolarów, czyli ze znaczną nadwyżką w stosunku do poniesionych kosztów budowy wynoszących 750 milionów dolarów. Po sześciu miesiącach działalności spółkę Global Crossing wprowadzono na giełdę, gdzie osiągnęła zadziwiająco wysoką wartość 19 miliardów dolarów. Sześć miesięcy później wartość spółki jeszcze wzrosła do 38 miliardów dolarów, a zatem przewyższała wartość koncernu Ford Motor Company.

Entuzjazm związany ze spółką Global Crossing w znacznej mierze wynikał z rosnącego ruchu w internecie. Podmorskie kable były cyfrowe, co oznacza, że połączenia głosowe przetwarzano na dane, a następnie dane te przesyłano bezpośrednio. Mówiono, że ruch w internecie wzrasta dwukrotnie w ciągu roku, a prognozy nie przewidywały zakończenia tego trendu. Oto co George Gilder, guru w dziedzinie zaawansowanych technologii, napisał w rocznym raporcie dotyczącym spółki Global Crossing:

Wzrost liczby użytkowników internetu na świecie następuje znacznie szybciej niż wzrost liczby użytkowników w Stanach Zjednoczonych, co przyczyni się do kilkakrotnie szybszego wzrostu przesyłu danych drogą podmorską niż naziemną. Macie na to moje słowo. W ciągu najbliższych pięciu lat internetowe łącza podmorskie okażą się wąskim gardłem. Dlatego firma Global Crossing ma naprawdę niesamowitą pozycję jako dostawca brakującego ogniwa uzupełniającego globalną sieć.

Robiąc plany na przyszłość, spółka Global Crossing przewidywała położenie drugiego podmorskiego kabla na dnie Atlantyku (AC-2). Koszt jego budowy również oszacowano na 750 milionów dolarów, lecz tym razem miał zapewniać przepustowość na poziomie 2048 STM-1, a koszt jednostkowy miał wynosić jedną czwartą kosztu jednostkowego łącza AC-1. Ten ogromny spadek kosztów jednostkowych wynikał z postępu w dziedzinie technologii optycznego multipleksowania – czyli zwielokrotniania kolorów światła w jednym włóknie światłowodu, oraz większej przepustowości pojedynczego włókna światłowodu. Technologia ta nie była własnością Global Crossing, a zatem mogli z niej korzystać wszyscy w branży. Nowe konsorcjum skupiające krajowych operatorów planowało położenie nowego kabla o przepustowości 4096 STM-1, a prywatna firma 360atlantic uwzględniała położenie kolejnego kabla o tej samej przepustowości w ciągu czterech lat. Zakładano, że dokonanie zmian w elektronice na każdym końcu istniejącego łącza AC-1 pozwoli na podwojenie przepustowości do 1000 STM-1. Ponadto inżynierowie prognozowali, że w 2001 roku całkowicie nowe łącze zawierające cztery kable (jak AC-1) będzie miało przepustowość 20480 STM-1.

Zainteresowałem się spółką Global Crossing w 1998 roku, gdy analizowałem ogólny wzrost inwestycji w branży telekomunikacyjnej. Zastanawiałem się, jak to możliwe, że nowi gracze tacy jak Global Crossing osiągają tak wysoką wartość giełdową. Szukając odpowiedzi na to pytanie, odwiedziłem Davida Cleevely’ego, dyrektora zarządzającego firmy Analysys z siedzibą w Cambridge w Anglii. Cleevely był cenionym ekspertem w dziedzinie ekonomiki nowego rynku telekomunikacyjnego.

– Kluczową kwestią – powiedział – jest zrozumienie korzyści, jakie niesie ze sobą „gruba rura”.

Mówiąc „gruba rura”, miał na myśli łącza światłowodowe o bardzo wysokiej przepustowości. Podszedł do niewielkiej tablicy znajdującej się w jego biurze i narysował dwa koła, jedno duże i jedno małe. Cleevely napisał „300 milionów funtów” pod każdym z nich i mówił dalej.

– Na koszt położenia światłowodu składa się głównie koszt uzyskania pozwoleń oraz koszty kopania czy też położenia go pod dnem oceanu. Najnowsze postępy pozwalają na położenie łącza o ogromnej przepustowości w cenie „wąskiego łącza”. Korzyści skali w przypadku „grubej rury” są decydujące. „Gruba rura” zwycięża.

Korzyści skali zawsze odgrywają istotną rolę w budowaniu strategii. Logika tego rozwiązania wydawała się prosta – szerokie łącza budowane przez nowe firmy telekomunikacyjne i operatorów pozwoliły na obniżenie średnich kosztów jednostkowych. Gdy siedziałem w taksówce, która wiozła mnie z powrotem do Londynu w popołudniowym korku, myślałem o szerokich łączach, korzyściach skali i telefonowaniu. Jaki był „koszt” przesyłu jednej rozmowy telefonicznej lub jednego megabajta danych pod dnem Oceanu Atlantyckiego?

Koszty to trudny temat. Mówi się o produktach, jakby to one generowały koszty, ale takie myślenie prowadzi wprost do nieporozumienia. To wybór, a nie produkt wiąże się z kosztem. Koszt wyprodukowania dodatkowej sztuki danego produktu bywa nazywany

kosztem marginalnym bądź zmiennym

. Koszt (jednostkowy) decyzji o wielkości rocznej produkcji nazywany jest

kosztem średnim

. Jednostkowy koszt decyzji o podjęciu budowy fabryki i produkcji o określonej wielkości nazywamy

długoterminowym kosztem średnim

. Koszty związane z produkcją w związku z nagłym wzrostem popytu lub realizacją konkretnego zamówienia nie mają specjalnej nazwy, ale oczywiście istnieją. Nie istnieje zatem pojęcie „kosztu” związanego z konkretnym produktem. Wszystko zależy bowiem od decyzji – od tego, jaki jest nasz punkt odniesienia.

Koszt „decyzji” o obsłudze kolejnej rozmowy telefonicznej wiązał się jedynie z kosztem wymaganego zasilania i w zasadzie wynosił zero. Koszt decyzji o obsłudze jednego połączenia telefonicznego przez rok także wynosił niewiele ponad zero. Koszt decyzji o uruchomieniu łącza i obsłudze tysięcy połączeń telefonicznych wiązał się z pewnymi nakładami na konserwację łącza i ponoszenie kosztów ogólnych, ale nie z inwestycjami w sprzęt. Uświadomiłem sobie, że „koszt” przesyłania danych tymi wszystkimi kablami był właściwie zerowy, niezależnie od ich przepustowości. A wraz z pojawieniem się konkurencji w uprzednio zmonopolizowanej branży nic już nie mogło powstrzymać spadku cen adekwatnie do ponoszonych kosztów.

Na każdych obecnie prowadzonych zajęciach na temat strategii w biznesie zaraz na początku pojawia się temat relacji pomiędzy strukturą branży a zyskiem. Ten temat zwykle nosi tytuł

Pięć sił

, a jego nazwa wzięła się od opublikowanej w 1980 roku nowatorskiej analizy struktury branży dokonanej przez Michaela Portera. W największym skrócie – najbardziej niekorzystna sytuacja w branży ma miejsce, gdy: 1) produkt jest towarem, jakich pełno na rynku; 2) wszyscy ponoszą takie same koszty i mają dostęp do takiej samej technologii; 3) nabywcy zwracają uwagę na cenę, mają dużą wiedzę i są gotowi natychmiast zmienić dostawcę, by uzyskać większe korzyści.

Na początku 1999 roku poprosiłem uczestników zajęć na studiach MBA na UCLA o przeanalizowanie wejścia spółki Global Crossing na rynek transatlantyckich połączeń telekomunikacyjnych. Krok po kroku słuchacze analizowali każdy aspekt tej branży:

Jeden moduł STM-1 na transatlantyckim kablu jest jednym z najbliższych ideałowi towarów stworzonych przez człowieka.

Niekorzystne

.

Przepustowość oferowana przez jednego operatora jest w zasadzie nie do odróżnienia od przepustowości innego operatora.

Niekorzystne

.

Spółka Global Crossing wprowadziła do sektora konkurencję, a trzy inne prywatne firmy chcą na ten rynek wejść.

Niekorzystne

.

Technologia nie jest własnością firmy.

Niekorzystne

.

Dzięki technologii zwiększanie przepustowości na wielką skalę jest coraz tańsze, więc zapewne wystąpi zjawisko nadpodaży.

Niekorzystne.

Koszty inwestycyjne ponoszone na transatlantyckie kable są dosłownie „utopione w błocie”. Gdy ceny nie pokrywają kosztów inwestycyjnych, stare łącza i tak będą nadal funkcjonować.

Bardzo niekorzystne.

Trudno wyobrazić sobie branżę o bardziej niekorzystnej strukturze.

– Ale ruch w internecie podwaja się każdego roku – mówi jeden z słuchaczy.

– To prawda – odpowiadam – ale przepustowość wzrasta jeszcze szybciej, a koszty dodawania przepustowości spadają w jeszcze szybszym tempie. Patrząc na wyniki tej analizy, łatwo można przewidzieć, co się wydarzy. Wystąpi nadpodaż, ceny spadną do poziomu kosztów, które są bliskie zeru, nikt nie będzie osiągać zysków.

– To wbrew temu, co mówi giełda – ktoś inny mówi lekceważąco.

Wyciągając kartę, która w 1999 roku wydawała się atutową, powiedział:

Nie interesuje mnie, co wynika z analizy branży, rynek sugeruje, że to jedna z najbardziej lukratywnych możliwości wszech czasów.

Od zawsze było jasne, że ceny akcji odzwierciedlają spodziewane przyszłe zyski. Ale przekonanie, że ceny akcji są godnym zaufania, miarodajnym wyznacznikiem przyszłych zysków zaczęło funkcjonować w latach 70. XX wieku, a w 1999 roku osiągnęło apogeum.

Za przykład stosowania takiej logiki w analizie może posłużyć sytuacja banku inwestycyjnego Lehman Brothers. W 1998 roku raport tej spółki zawierał informacje o tym, że cała przepustowość łączy naziemnych w 1998 roku w Stanach Zjednoczonych była siedemdziesiąt razy większa niż przepustowość robocza w tym samym roku, co z kolei, oznaczało, że dosyć znacznie przewyższała bieżące zapotrzebowanie. W pozostałych branżach, gdy występuje nadpodaż, firmy konkurują ze sobą, starając się uzyskać jakiekolwiek dochody, a to prowadzi do spadku cen. Czy na rynku światłowodów występował przesyt przepustowości? Analityk banku Lehman Brothers napisał:

Aby móc sprzedać potencjalną przepustowość, wielkość pasma na jednego użytkownika, ilość użytkowników oraz miesięczne wykorzystanie łącza muszą się zwiększyć. Gdyby każda linia telefoniczna w kraju miała została podniesiona do poziomu łącza T1 [1,5 Mb/s], przepustowość sieci musiałaby się zwiększyć 24 razy (przy użyciu łącza na stałym poziomie). Dlatego aby osiągnąć siedemdziesięciokrotny wzrost, wymagana jest nawet większa prędkość i większe użycie [sic!]

[93]

.

W takiej sytuacji kompetentny analityk powinien stwierdzić występowanie nadpodaży. Jednak giełda sugerowała coś innego. Poniższy fragment raportu sporządzonego przez Lehman Brothers jest przykładem na wystąpienie stanu, który zakrawa na epizod psychotyczny jego autora, objawiający się problemami z logicznym myśleniem i absolutną wiarą w wyrocznię giełdy:

Uważamy, że handel elektroniczny będzie gwałtownie wzrastał, co przyczyni się do zwiększenia zapotrzebowania na internetowe łącza szerokopasmowe i inne usługi związane z transmisją danych. Znawcy branży komputerowej twierdzą, że wkrótce każdy człowiek będzie posiadaczem elektronicznego urządzenia, które będzie przez cały czas podłączone do sieci, by pobierać dane na komputer dostosowany do konkretnego użytkownika. Dodatkowo istnieje potencjał polegający na podłączaniu niemalże każdego urządzenia zawierającego chip do internetu, aby zwiększyć jego walory użytkowe oraz komunikować się z innymi użytkownikami i producentami.

Na konferencji, która odbyła się pod koniec 1999 roku, omawiałem tę kwestię podczas lunchu z grupą konsultantów biznesowych, którzy deprecjonowali problem konkurencji cenowej. „Nowi gracze jak Qwest czy Global Crossing mają przed sobą lata na zdobycie udziału w rynku w konkurencji ze starymi krajowymi operatorami, których usługi są drogie”, stwierdził konsultant pracujący w Boston Consulting Group. W niezobowiązującej rozmowie wszyscy odnosili się do zdumiewających giełdowych osiągnięć spółek Qwest, WorldCom, Global Crossing i innych nowych graczy w branży telekomunikacyjnej. Ich wysoka wycena była uważana za niezbity dowód na istnienie rozsądnych, wręcz genialnych strategii biznesowych.

W tamtym okresie prezentacje wielu konsultantów sprowadzały się do porównywania cen akcji poszczególnych spółek o takim czy innym podejściu. Po co więc zawracać sobie głowę ciężką pracą nad oceną strategii skoro „wszystkowiedząca” giełda wykonuje tę pracę za nas? Jeśli ceny akcji spółki WorldCom rosły szybciej niż spółki Sprint czy MCI, budowanie łączy światłowodowych

musi

być sensowniejsze niż bycie operatorem sieci szerokopasmowej. „Rynek” przemówił głosem bóstwa.

Wiosną 2001 roku zacząłem pisać studium przypadku na temat spółki Global Crossing

[94]

. Szczególnie zainteresowała mnie sytuacja Gary’ego Winnicka. Osiągnął niebotyczne zyski na łączu AC-1, ale przedsięwzięcie to miało jednorazowy charakter jak sprzedaż nieruchomości. Zbudował „budynek” za 750 milionów dolarów, a sprzedał poszczególne apartamenty za ponad 2 miliardy dolarów i zbudował firmę wycenianą na 30 miliardów dolarów. Zastanawiałem się, dlaczego wyrafinowani nabywcy na rynku teleinformatycznym godzili się na tak wysokie ceny? Po co płacić firmie Global Crossing 8 milionów dolarów za STM-1, jeśli koszt zbudowania nowego wynosił mniej niż 1,5 miliona dolarów? Czy inwestorzy naprawdę sądzili, że można to powtarzać? Zastanawiałem się, co robić, gdy akcje naszej firmy wydają się tak znacznie przeceniane?

Zakończenie studium przypadku na temat koncernu Global Crossing okazało się wyścigiem z czasem. Mój ostatni umówiony wywiad z Winnickiem został odwołany, ponieważ tamtego dnia w grudniu 2001 roku firma ogłosiła bankructwo. Teraz, wiele lat po załamaniu się branży telekomunikacyjnej gazety codzienne i prasa branżowa zredukowały ten okres zaledwie do listy niesławnych prezesów z Winnickiem pośrodku tej listy. Jednak takie podejście jest równie nietrafione jak nierealistyczne oczekiwania z 1999 roku. Zdarzenia, do jakich doszło, w Global Crossing, odzwierciedlały sytuację, jaka miała miejsce w całej branży teleinformatycznej: spodziewane bilionowe zyski nigdy się nie zmaterializowały.

Firmy teleinformatyczne doprowadziły do nadpodaży przepustowości kabli światłowodowych. Skąd jednak wiadomo, kiedy rynek się nasyci? Plany dotyczące budowania łączy na dnie Atlantyku miały doprowadzić do uzyskania łącznej przepustowości rzędu 16384 STM-1, co pozwoliłoby trzydziestu pięciu milionom ludzi znajdujących się po obu stronach Atlantyku nadawać do siebie na żywo relację video przez 24 godziny na dobę 7 dni w tygodniu.

Co więcej, gdy przepustowość rosła w zawrotnym tempie, wkrótce rozwinął się także rynek wtórny. Mając do wykorzystania mnóstwo niezużytej przepustowości, pierwotni klienci, głównie operatorzy krajowi, starali się uzyskać choć niewielki zysk, odsprzedając ją lub podpisując krótkoterminowe umowy na udostępnianie łączy. Zaciekła konkurencja wkrótce stała się normą. Pod koniec 1999 roku cena jednego modułu STM-1 spadła z 6,5 miliona dolarów do 2 milionów dolarów. Na początku 2002 roku można było kupić jeden moduł STM-1 przepustowości za 325 tysięcy dolarów, co stanowiło zaledwie 4 procent pierwotnej ceny koncernu Global Crossing!

Co stało się więc z oczekiwanymi fantastycznie wysokimi i rosnącymi dochodami z internetu? Dwie sprawy poszły nie tak. Po pierwsze, wbrew temu, co zapowiadał George Gilder, wzrost przesyłu danych kablami podmorskimi następował znacznie wolniej niż łączami naziemnymi. Większość danych była przesyłana lokalnie, a nie międzynarodowo. Co więcej, konieczność osiągnięcia krótkich czasów reakcji zmusiła wielu właścicieli stron internetowych do umieszczania nowych serwerów w kolejnych miastach, tym samym eliminując potrzebę międzykontynentalnych łączy szerokopasmowych.

Po drugie, pomimo tempa wzrostu przesył danych w internecie nie zapewniał wysokich przychodów. W branży teleinformatycznej przyzwyczajono się do naliczania wysokich opłat za przesył „danych biznesowych”, ale nie pomyślano o sprawie oczywistej. Szybki rozwój internetu w dużej mierze wynikał z bardzo niskich cen. Zyskiwał coraz większą popularność dzięki rosnącej liczbie osób korzystających z przeglądarek internetowych, pornografii i nielegalnemu ściąganiu muzyki (czy filmów). Absurdalny pomysł, że to największe firmy przyczynią się do rozwoju sieci albo że odbiorcy indywidualni będą wnosić wysokie opłaty dostawcom internetu zginął śmiercią tragiczną. Koszty i ceny spadały jeszcze szybciej, niż wzmagał się ruch w sieci

[95]

.

Gwałtowny spadek cen mógł przewidzieć każdy, kto wykonałby prostą analizę pięciu sił. Dlaczego więc tego nie zrobiono? Otóż dlatego, że giełda obiecywała coś znacznie lepszego. Konsultanci, inwestorzy, analitycy i specjaliści w dziedzinie strategii zostali omamieni wartością giełdową nowych operatorów sieci. Jeden z nich powiedział mi: „Tak, ich produkty wydają się po prostu towarem jak każdy inny, ale dzieje się coś nowego. Giełda daje im wotum zaufania”. I w ten sposób zdrowy rozsądek wyparował.

Przez setki lat matematycy sądzili, że w jakimkolwiek systemie aksjomatycznym – takim jak geometria, arytmetyka czy algebra – każde zdanie było albo prawdą, albo fałszem. W 1931 roku wiedeński matematyk Kurt Gödel udowodnił, że tak nie jest. Wykazał, że wystarczająco złożone systemy logiczne są „niezupełne”. To znaczy, że zawierają zdania i twierdzenia, których nie można uznać ani za prawdę, ani za fałsz, opierając się na logice danego systemu. Aby ocenić ich wiarygodność, należy wyjść poza system i odnieść się do wiedzy spoza niego

[96]

.

Uważam, że ta teoria odnosi się również metaforycznie do ludzi. Gdy menedżerowie i eksperci inwestują i zarządzają jedynie w oparciu o sygnały płynące z giełdy, obieg informacji pomiędzy firmą podejmującą decyzje inwestycyjne, maklerami, cenami akcji i ponownie inwestorami jest obiegiem zamkniętym. „Aksjomat” o nieomylności giełdy znajduje się w jego centrum. W branży teleinformatycznej tak właśnie się stało, ponieważ analitycy szacowali „wzrost” na podstawie zwiększającej się przepustowości łączy światłowodowych. W tym zamkniętym obiegu pytanie: „Czy transatlantyckie kable prowadzą do nadpodaży w branży?” przez Kurta Gödela zostałoby określone jako

nierozstrzygalne

. Aby na nie odpowiedzieć, należałoby wyjść poza system i dokonać niezależnej oceny sytuacji.

Podobne zamknięte obiegi występują, gdy politycy tworzą politykę państwa w oparciu o sondaże. „Czy rozsądnym jest, aby duże rządowe agencje przyczyniały się do zaciągania rosnącej liczby lewarowanych kredytów hipotecznych?”. To pytanie pozostaje nierozstrzygalne dla opinii publicznej czy podczas kampanii wyborczej. Można na nie odpowiedzieć, jedynie spoglądając wstecz i dokładnie analizując przykłady innych państw.

Kolejnym przykładem zamkniętego obiegu są szkoły, które kształtują programy nauczania na podstawie opinii uczniów, a uczniowie składają wnioski o przyjęcie do szkół w oparciu o opinie z lat poprzednich. We współczesnych szkołach biznesu pytanie: „Czy od studentów powinno się wymagać, by przeczytali książkę?” stało się nierozstrzygalne. Aby przerwać to błędne koło, należy odnosić się do wiedzy i ogólnych zasad, które są bardziej miarodajne niż popularne opinie.

Psychologia tłumu i subiektywne spojrzenie

Kryzys finansowy i ekonomiczny z 2008 roku był największym w historii pęknięciem wielkiej bańki kredytowej. Do wytworzenia bańki kredytowej dochodzi, gdy kredytów udziela się na coraz mniej rygorystycznych zasadach. Łatwość w uzyskaniu kredytu prowadzi z kolei do zawyżania cen konkretnej klasy aktywów, zwykle nieruchomości lub papierów wartościowych. Wyższa wartość aktywów stanowi następnie zabezpieczenie na poczet zaciągania dalszych kredytów. Bańka kredytowa, jaka się wytworzyła, była w dużym stopniu spowodowana kredytami na zakup nieruchomości, ale rozciągała się również na inne obszary – zakupy lewarowane, fuzje dużych przedsiębiorstw, konsolidację branż, niektóre fundusze hedgingowe itd.

Bańki spekulacyjne mogą się tworzyć nawet bez łatwego dostępu do kredytów. Przy końcu lat 90. XX w. wzrastające ceny firm internetowych przyciągały coraz większą liczbę inwestorów, tym samym przyczyniając się do wzrostu cen akcji tych firm. Jednak ze względu na ograniczony poziom dźwigni finansowej krach z 2000 roku miał jedynie niewielki wpływ na ekonomię. To zbyt łatwy dostęp do kredytów doprowadził do sytuacji, w której kredytobiorcy stracili możliwości dalszego zadłużania się, co przełożyło się na funkcjonowanie firm, osób, sektorów i państw. To, co w innym wypadku spowodowałoby straty poszczególnych osób czy organizacji, stało się ogólnonarodową katastrofą

[97]

.

Gdy w 2008 roku upadł bank inwestycyjny Bear Stearns, jego poziom dźwigni finansowej wynosił 32 do 1. To oznacza, że kapitał własny spółki wynosił 1 dolar na 32 dolary zadłużenia. (Prawdziwy poziom dźwigni finansowej spółki Bear Stearns był bardziej zbliżony do 50 do 1, ale zgodnie z polityką firmy poziom finansowania obcego obniżano na koniec każdego miesiąca, aby poprawić „wygląd” raportów finansowych). W przypadku niektórych funduszy hedgingowych należących do banku poziom dźwigni finansowej wynosił 85 do 1. Podobna sytuacja miała miejsce w banku Lehman Brothers, a zaraz za nimi podążały Citigroup, Merrill Lynch i cała reszta Wall Street.

Pierwsi kredytobiorcy, którzy musieli wycofać się ze swoich kredytów w 2006 roku, zaciągali kredyty hipoteczne na sfinansowanie zakupu 90 procent nieruchomości oraz dodatkowe kredyty na wniesienie przedpłaty wynoszącej 10 procent całej kwoty. Co więcej, mieli również kredyty na wyposażenie domu oraz inne kredyty konsumpcyjne. W 2007 roku brak możliwości zaciągania nowych kredytów stał się epidemią na Wall Street oraz wśród sporej liczby właścicieli nieruchomości.

Tak jak w przypadku innych baniek spekulacyjnych występujących w innym czasie i w innych miejscach, wszystko wydaje się iść zgodnie z planem, gdy wartość aktywów stanowiących zabezpieczenie dla innych zobowiązań ciągle rośnie. Kiedy zaś wartość aktywów wzrasta, strony zawierające umowy, firmy, właściciele nieruchomości i banki sądzą, że zadłużenie jest „zabezpieczone” aktywami o określonej wartości – akcjami, nieruchomościami i firmami. Czują, że mają grunt pod nogami.

W bajce o Strusiu Pędziwiatrze jest taki moment, kiedy Kojot przez przypadek wybiega poza klif, ale nie spada, lecz wisi w powietrzu i przebiera łapami. Dopiero gdy patrzy w dół i widzi pod sobą przepaść, zaczyna spadać. W przypadku baniek spekulacyjnych ten moment nadchodzi, gdy wartość aktywów zaczyna spadać. A wystarczy jedynie niewielki spadek, aby wywołać katastrofę. Wraz ze spadkiem cen aktywów inwestorzy, którzy zakupili je po zawyżonej cenie, korzystając z dźwigni finansowej, nagle uzmysławiają sobie, że stracili grunt pod nogami. Ci bystrzejsi starają się szybko je sprzedać, zanim ich wartość zupełnie spadnie. A takie działania prowadzą z kolei do dalszego spadku cen. Ta nagła obniżka cen doprowadza do paniki wśród właścicieli nieruchomości, którzy utracili zdolność kredytową i także starają się sprzedać swe domy. Ten proces nazywamy „delewarowaniem” lub obniżeniem poziomu dźwigni finansowej.

Gdy znaczna liczba osób dąży do obniżenia poziomu obcego finansowania w tym samym czasie, rosnąca sprzedaż sprawia, że ceny aktywów zaczynają spadać jeszcze gwałtowniej

. Banki, które nagle odzyskują rozum, również dążą do delewarowania, co zmniejsza ilość dostępnych na rynku kredytów. Spowalniająca gospodarka prowadzi do jeszcze większych kłopotów i panicznego pozbywania się aktywów.

Wpływ rosnącego zadłużenia na wyprzedawanie aktywów prowadzi do spadku cen aktywów, co z kolei niesie za sobą dalsze kłopoty i sprzedaż aktywów na jeszcze większą skalę. Takie zjawisko nazywamy „deflacją długu”. Pierwszy opisał je Irving Fischer w czasach wielkiego kryzysu. Łatwy dostęp do kredytu przyspiesza boom gospodarczy, a jego konsekwencje szybko prowadzą do plajty.

Poniższy wykres pokazuje narastające zadłużenie gospodarstw domowych w odniesieniu do dochodów. Na tym wykresie zadłużenie oznacza kredyty hipoteczne, kredyty na zakup samochodów i kredyty konsumpcyjne. W 1984 roku zadłużenie przeciętnego gospodarstwa domowego wynosiło 60 procent rocznego dochodu netto, a w 2007 roku już 130 procent.

Mimo że informacje w mediach w latach 80. i 90. XX w. dotyczyły głównie zadłużenia publicznego, uderzający jest fakt, że w odniesieniu do gospodarki jako całości to nie rząd zadłużał się tak niefrasobliwie. To dług prywatny i instytucji finansowych doprowadził do kryzysu. Zadłużenie gospodarstw domowych zaczęło lawinowo rosnąć w 1984 roku, a w 1988 roku jego wysokość przekraczała wysokość długu publicznego i ciągle wzrastała aż do nadejścia recesji w 2008 roku.

Rysunek 13.

Stosunek zadłużenia gospodarstw domowych do dochodu netto.

Można obarczyć całą winą za tę sytuację nierozsądnych obywateli i chciwych pośredników kredytowych, jednak ten kryzys wynikał z decyzji podejmowanych w Waszyngtonie i na Wall Street. To rząd ma obowiązek czuwać nad prawidłowym funkcjonowaniem gospodarki, szczególnie w sektorze finansowym. A giełda powinna zatrudniać ekspertów w dziedzinie oceny ryzyka. W tym wypadku i rząd, i giełda ponieśli spektakularną porażkę. Jak mogło do tego dojść? Czym się kierowali?

Ta katastrofa – tak jak powódź w Johnstown (w 1889 roku), katastrofa Hindenburga, tragiczne konsekwencje huraganu Katrina

[98]

w Nowym Orleanie, wyciek ropy z platform BP w Zatoce Meksykańskiej oraz wiele innych katastrof wywołanych przez człowieka – była wynikiem pięciu powiązanych ze sobą błędów popełnionych w wyniku mylnej oceny sytuacji i niewłaściwego zachowania.

Występowało zjawisko

przeceniania własnych możliwości

, polegające na tym, że projektanci tworzyli systemy, ale nie byli w stanie zrozumieć metod analizy błędów i ich możliwych skutków. Dla nowych instrumentów finansowych stworzonych w okresie poprzedzającym kryzys z 2008 roku nie istniała zrozumiała metoda analizy błędów, nie przewidziano także konsekwencji tychże błędów.

Występowało zjawisko, które nazywam

błędem spokojnych wód

(

smooth-sailing fallacy

). Mówi ono, że brak wstrząsów czy burz w niedalekiej przeszłości sugeruje ich niewystąpienie również w dalszej przyszłości. Ten błąd rozumowania został usankcjonowany przez fakt, że w branży finansowej oceniano ryzyko na podstawie wcześniejszych wahań cen. Krytyczna wada projektowa systemu – jak Hindenburg, nowoorleańskie wały przeciwpowodziowe czy oparcie zabezpieczeń finansowych na założeniu, że ceny nieruchomości nigdy nie spadają – może pozostać ukryta, aż system się zawali. Upadek systemu jest właściwie pewien, ale nie zapowiada go odniesienie się do przeszłości. Co ważne, upadek ten nie jest wynikiem niemożliwych do przewidzenia czy niemalże nieprawdopodobnych zdarzeń – tym, co w branży finansowej nazywa się „czarnym łabędziem”

[99]

lub „ryzykiem w ogonie rozkładu strat” (

tail-risk

). Biorąc pod uwagę wady projektowe systemu, jego upadek był nieunikniony.

Istnieje wiele organizacji i osób, których działania motywowane są

korzyściami płynącymi z ryzykownych zachowań

. Kiedy twoje zyski rosną i wszystko idzie dobrze, natomiast inni ponoszą straty z powodu kłopotów, stajesz się ryzykantem. Zachętę do takich zachowań stanowiło postępowanie rządu federalnego, który zapewniał wsparcie finansowe podmiotom, które popadły w niemożliwe do spłacenia długi – miastu Nowy Jork w 1975 roku, bankowi Continental Illinois w 1984 roku, a zwłaszcza funduszowi inwestycyjnemu Long-term Capital Management w 1998 roku. Takie wsparcie zachęca innych do podejmowania nadmiernego ryzyka. Poza tym branża usług finansowych unosi się na morzu wynagrodzeń kadry menedżerskiej wysokiego szczebla czy honorariach pośredników, które zawsze rosną, a nigdy nie spadają. A skoro ci ważni i wpływowi ludzie nie są jedynie marionetkami, ale aktywnie działają na rynku, zachęty przyczyniają się do wzrostu ryzykownych zachowań w gospodarce.

Występuje zjawisko

psychologii tłumu

. Kiedy czegoś nie wiemy, może się wydawać rozsądnym, aby obserwować zachowanie innych przy założeniu, że przynajmniej niektórzy wiedzą coś, czego nie wiemy my. Ale jeśli wszyscy postąpią w ten sam sposób, wtedy proces wzajemnego wpływu może prowadzić do sytuacji, w której cała grupa podejmuje nierozsądne działania lub wierzy, że „ten drugi” zwraca uwagę na kwestie fundamentalne.

I w końcu błąd poznawczy polegający na subiektywnej ocenie (

inside view

), której nazwę wprowadził do użycia laureat Nagrody Nobla Daniel Kahneman oraz Dan Lovallo. Nazwano w ten sposób tendencję do ignorowania istotnych danych – przekonanie, że „ten przypadek jest inny”

[100]

.

Problem czwarty i piąty – psychologia tłumu oraz subiektywne spojrzenie – zasługują na specjalną uwagę, zwłaszcza w odniesieniu do kryzysu finansowego z 2008 roku. Cenną zaletą skutecznego lidera jest umiejętność obiektywnej oceny sytuacji oraz dokonywanie osądów pozbawionych emocji. Obie te umiejętności pozwalają zminimalizować występowanie błędów poznawczych wynikających z psychologii tłumu oraz subiektywnego spojrzenia.

Subiektywne spojrzenie to podejście polegające na ocenie samego siebie, grupy, do której się przynależy, swego projektu, firmy czy narodu jako wyjątkowych i odmiennych. Dlatego na przykład wielu ludzi zdaje sobie sprawę z obiektywnych danych statystycznych mówiących o tym, że rozmowa przez telefon w trakcie prowadzenia samochodu pięciokrotnie zwiększa ryzyko spowodowania wypadku – mniej więcej o tyle samo, co prowadzenie po spożyciu alkoholu. Jednak nasze subiektywne spojrzenie podpowiada nam co innego: „Jestem dobrym kierowcą, te statystyki nie odnoszą się do mnie”. Podobnie mając świadomość tego, że większość nowych restauracji upada, każdy przedsiębiorca otwierający lokal myśli, że w jego przypadku będzie inaczej. Ten typ spojrzenia jest tak bardzo kuszący, gdyż łączy się z bliskim nam przekonaniem o własnej wyjątkowości.

W czasie kryzysu finansowego i gospodarczego w 2008 roku takie subiektywne opinie były powszechne i często wyrażane, stawały się wręcz doktrynami – zasadami, które mimo że niemożliwe do udowodnienia, stanowiły podstawę do dyskusji, opracowywania polityki firm oraz działania. Kluczową rolę odegrało przekonanie, że historia gospodarcza innych państw i doświadczenia z przeszłości miały niewielkie znaczenie dla sytuacji we współczesnej Ameryce. Po drugie, istniało przekonanie, że posunięcia Banku Centralnego Stanów Zjednoczonych (Rezerwy Federalnej) w odniesieniu do stóp procentowych wyeliminowały ryzyko większych zawirowań gospodarczych – że czasy się zmieniły. Wierzono, że amerykańskie „głębokie i płynne” rynki finansowe dysponują odpowiednią siłą, aby oprzeć się i zamortyzować turbulencje gospodarcze. Istniało również przekonanie, że Wall Street posiada nowe, skuteczne narzędzia do zarządzania ryzykiem, jego wyceny i dystrybucji. Te wszystkie doktryny uniemożliwiały uświadomienie sobie prostego faktu, że to, co zdarzyło się innym, a wiele razy w przeszłości również nam, może wydarzyć się ponownie. Ceny nieruchomości szybowały w górę, a kredyty na wszelkie wydatki były zbyt łatwo dostępne.

Obiektywna ocena sytuacji wcale nie była złożona. Międzynarodowe dowody jasno wskazywały – poważne problemy gospodarcze następujące po okresie boomu kredytowego, szczególnie tego związanego z rozkwitem rynku nieruchomości, występują często i są bardzo dotkliwe. W ciągu ostatnich pięćdziesięciu lat nastąpiło dwadzieścia osiem cykli gwałtownych wzrostów i spadków cen nieruchomości oraz dwadzieścia osiem kryzysów kredytowych w dwudziestu jeden rozwiniętych państwach należących do OECD. Jak zauważyli Richard Herring i Susan Wachter z Wharton School na Uniwesytecie Pensylwańskim: „Kryzysy na rynku nieruchomości mogą się pojawiać niezależnie od kryzysów w sektorze bankowym, a kryzysy w tym sektorze nie muszą mieć miejsca w tym samym czasie, co kryzysy na rynku nieruchomości. Jednak te zjawiska są mocno ze sobą powiązane poprzez różne regulacje instytucjonalne zarówno w krajach rozwiniętych, jak i rozwijających się”

[101]

.

Spoglądając na historię Stanów Zjednoczonych, można zauważyć, że niebezpieczna mieszanka tanich kredytów i boomu na rynku nieruchomości pojawiała się wielokrotnie ze względu na polityczne i kulturalne korzenie państwa. Przez prawie dwa wieki rząd federalny Stanów Zjednoczonych realizował zakrojony na szeroką skalę plan zasiedlania otwartych terenów, zachęcania do kupna małych farm, a obecnie do zakupu nieruchomości. To program łączący populistów z tymi, którzy widzą naród jako właścicieli ziemskich broniących się przed tyranią oligarchii i kolektywizmu. Łączy ze sobą demokratów i republikanów, bogatych i biednych, Wall Street i Main Street.

Zwykli ludzie pracujący oraz imigranci, do których skierowany jest ten program, rzadko dysponują środkami na zakup nieruchomości, często brakuje im nawet środków na przedpłatę. Dlatego wciąż wprowadza się polityczne i finansowe „innowacje” w metodach pozwalających na udzielanie kredytów osadnikom, farmerom oraz przyszłym właścicielom nieruchomości. Kiedy nadchodzą gorsze czasy, trudno wywiązać się z tych zobowiązań i przez jakiś czas cierpi na tym cała gospodarka.

Pierwszy kryzys gospodarczy w Ameryce miał miejsce w 1819 roku i był bezpośrednim skutkiem sprzedania przez rząd znacznych obszarów na łatwy do zaciągnięcia kredyt. Chodziło głównie o tereny w stanach Tennessee, Missisipi i Alabama. Osadnicy przyciągnięci wysokimi cenami upraw, zwłaszcza bawełny, zaciągali spore kredyty w państwowych bankach na zakup ziemi i niezbędnych towarów. W konsekwencji nastąpił masowy wzrost produkcji, który zbiegł się w czasie ze stopniowym odradzaniem się europejskiego rolnictwa po wojnach napoleońskich, co w 1819 roku doprowadziło do gwałtownego spadku cen. W 1818 roku funt bawełny kosztował 31 centów, w 1819 roku połowę tej sumy, a w 1831 roku zaledwie 8 centów. Ceny gruntu również spadły i nastąpiły masowe problemy ze spłatą kredytów. Do zaostrzenia kryzysu przyczyniła się polityka Second Bank of the United States polegająca na roszczeniach o zwrot kredytu i natychmiastowej wymagalności spłat w gotówce

[102]

. Kryzys rozprzestrzenił się również na miasta, a w Filadelfii ceny spadły o 75 procent. Tysiące ludzi wylądowało w więzieniach dla dłużników.

Osiemnaście lat później tzw. wielką panikę z 1837 roku spowodowała rządowa sprzedaż trzydziestu milionów akrów ziemi – co dziś stanowi znaczną część środkowego zachodu USA. Zakup ten finansowany był ze środków zapewnianych przez nowe rzesze państwowych i publicznych banków, głównie w formie banknotów emitowanych przez prywatne instytucje. Stany takie jak Indiana czy Illinois spodziewały się wpływów z podatków z nowych terenów, zaciągały więc kredyty na poczet tych spodziewanych przychodów, aby sfinansować nowe przedsięwzięcia, głównie kanały. Gdy zaufanie do owych banknotów zaczęło spadać, nadszedł kryzys, który doprowadził do likwidacji niemal połowy banków w kraju, spadku cen ziemi i stał się początkiem sześcioletniej recesji.

Po zakończeniu wojny secesyjnej Stany Zjednoczone rozpoczęły budowę kolei na skalę krajową. Chcąc zasiedlić Zachód i doprowadzić do jego rozwoju, rząd federalny podarował ogromne obszary firmom, które miały budować linie kolejowe łączące ze sobą oba wybrzeża. Firma Northern Pacific otrzymała na przykład obszar równy obszarowi Nowej Anglii, wzdłuż trasy z Chicago do Pacyfiku. Firmy kolejowe wydawały obligacje, które sprzedawano ze zniżką w sieci brokerów, dilerów i innych sprzedawców w całej Ameryce Północnej i Europie.

Założenia biznesowe były niesłychanie śmiałe – firma Northern Pacific miała sprzedać dużą część nadanych jej ziem amerykańskim osadnikom i biednym imigrantom. To doprowadziłoby do zasiedlania Zachodu, a zapotrzebowanie na transport kolejowy nowych mieszkańców po jakimś czasie przyczyniłoby się do zwrotu tych ogromnych inwestycji. W 1870 roku amerykańskie obligacje kolejowe o wartości ponad miliarda dolarów zostały sprzedane w Europie. Agenci firmy Northern Pacific przeczesywali północną Europę w poszukiwaniu imigrantów nawykłych do surowych zim – przodków Garrisona Keillora opisanych w jego książce o fikcyjnym miasteczku Lake Wobegon. Wraz z zasiedlaniem tych terenów rosła potrzeba kredytów na sfinansowanie zakupu ziemi, nasion i bydła oraz budowy domów i miasteczek.

Gdy ogromna bańka kredytowa pękła, nastąpiła katastrofa. We wrześniu 1873 roku Giełda Nowojorska została zamknięta na 10 dni, co doprowadziło do reakcji łańcuchowej i upadku banków i firm. Upadło około osiemnaście tysięcy firm, włącznie z jedną czwartą amerykańskich firm kolejowych. Stopa bezrobocia sięgnęła 14 procent i na poważnie zaczął działać ruch robotniczy.

Dwadzieścia lat później wielka panika z 1893 roku została wywołana przez spadek cen obligacji kolejowych i bankructwa farm. Nowo sfinansowane farmy masowo upadały ze względu na spadek cen upraw. Ten znaczny spadek cen nie był chwilowym załamaniem, ale nieuchronną konsekwencją rosnącej produkcji rolnej i dużym wzrostem uprawianego areału na zachodzie USA. Stopa bezrobocia wzrosła do 12 procent, a gospodarka narodowa nie podniosła się z kryzysu przez następnych siedem lat.

W tym samym czasie kryzys związany z boomem na zakup ziemi, a następnie spadkiem popytu wystąpił w końcu XIX w. w Melbourne w Australii. Począwszy od roku 1880, rząd zaciągał kredyty na inwestycje w linie kolejowe, zatokę, systemy wodne i miejski transport. Mimo że nie brakowało ziemi, a Melbourne w 1886 roku było jednym z największych miast na świecie pod względem obszaru, boom spowodowany spekulacjami doprowadził ceny do poziomu znacznie przewyższającego ceny w Londynie czy Nowym Jorku. We wspaniałej książce Michaela Booma pt.

The Land Boomers

możemy przeczytać (s. 18):

Mania zakupu ziemi w latach 80. XIX wieku przybrała dwie podstawowe formy. Pierwsza z nich opierała się na różnych kasach oszczędnościowo-budowlanych, których optymistycznie nastawieni właściciele twierdzili, że każda rodzina w Melbourne może jednocześnie wybudować sobie dom, mieć wystarczająco dużo pieniędzy na opłaty w dobrych i złych czasach oraz wspierać armię inwestorów naliczających sobie wysokie odsetki za pożyczane środki finansowe. Drugim przejawem tej manii było głębokie przekonanie, że nie można stracić pieniędzy, inwestując w ziemię, przekonanie, które pokutuje zresztą do dziś.

Załamanie, które nadeszło w 1891 roku, było dramatyczne w skutkach. Ziemia w Melbourne okazała się całkowicie niezbywalna, nie można jej było sprzedać za żadną cenę. Ceny akcji poszybowały w dół – cena akcji miejskiej spółki Tramway spadła o 90 procent

[103]

. Banki i firmy upadały na potęgę, a gospodarka pogrążyła się w recesji. Zaczęły działać związki zawodowe, a rozwój i optymizm w Melbourne zostały zablokowane na co najmniej jedno pokolenie.

W Ameryce kryzysy kredytowe w XIX w. wynikały z inicjatyw zasiedlania ziem zachodnich i związaną z tym rozbudową linii kolejowych. Przez większą część XX w. koncentrowano się na rynku nieruchomości. Do największego w historii wzrostu zakupu nieruchomości przez osoby prywatne przyczyniły się długoletnia polityka rządu, ulgi podatkowe, regulacje prawne, organizacje nadzorujące oraz inne narzędzia. Jefferson widział naród jako farmerów, którzy posiadają środki pozwalające na utrzymanie siebie i rodziny. Obecnie ta wizja przeistoczyła się w naród, w którym każdy obywatel jest właścicielem swojego domu i pracuje 100 dni w roku, aby zapłacić podatki, a 125 dni, żeby spłacać kredyty.

Kampania o nazwie „Bądź właścicielem własnego domu”, zachęcająca do zakupu nieruchomości, została zainicjowana w 1922 roku przez Herberta Hoovera. Nabrała tempa, gdy Franklin D. Roosevelt utworzył Federalną Agencję Mieszkaniową oraz przedsiębiorstwo zajmujące się udzielaniem kredytów o nazwie Fannie Mae (

Federal National Mortgage Association

). Proces ten zaczął się toczyć jeszcze bardziej, gdy administracja Harry’ego Trumana uchwaliła G.I. Bill – ustawę zapewniającą dostęp do edukacji i tanich pożyczek weteranom II wojny światowej. Współcześnie Bill Clinton zapoczątkował działania mające na celu umożliwienie mniejszościom zakupu nieruchomości. W 1995 roku obiecał, że liczba rodzin będących właścicielami domów wzrośnie z 65 procent do 67,5 procent do 2000 roku, co stanowiło wzrost o kilka milionów. Zapoczątkowana przez niego Narodowa Strategia Mieszkalnictwa (

Homeownership Strategy

) miała doprowadzić do „obniżenia kosztów transakcji, obniżenia wysokości przedpłat …[oraz] wzrostu dostępności do alternatywnych źródeł finansowania na rynku nieruchomości w całym kraju”

[104]

. Z inicjatywy Departamentu Gospodarki Mieszkaniowej i Rozwoju Miast (Housing and Urban Development) pod zarządem Henry’ego Cisnerosa rząd obniżył wymagania pozwalające na objęcie kredytu hipotecznego państwowym ubezpieczeniem. Zamiast dotychczasowo wymaganych pięciu lat stałego dochodu wystarczały trzy. W miejsce bezpośrednich rozmów z kredytobiorcami żądano jedynie dokumentów. Zamiast w oddziałach instytucje udzielające kredytów mogły oferować swe usługi przez telefon. Gdy George W. Bush objął urząd prezydenta, zdecydował się na zwiększenie tempa tych zmian poprzez plan zwiększenia udziału Afroamerykanów i Amerykanów latynoskiego pochodzenia w grupie właścicieli nieruchomości o 5,5 miliona osób.

Pomimo iż istnieje wiele dowodów z historii i innych państw na to, że łatwy dostęp do kredytów na zakup nieruchomości i związany z tym boom mają smutne i kosztowne konsekwencje, rządzący, ekonomiści oraz liderzy branży finansowej bronili takiego stanu rzeczy, używając różnych argumentów obarczonych błędem subiektywnej oceny. Nawet w początkowej fazie kryzysu w 2007 roku sekretarz skarbu Henry Paulson wciąż wychwalał amerykańskie „głębokie i płynne” rynki finansowe i w ten sposób porównywał amerykański system do chińskiego:

Amerykańska gospodarka także mierzy się z wyzwaniami na rynku mieszkaniowym i kapitałowym, ponieważ dokonuje się powtórnej oceny i wyceny ryzyka. W tym trudnym okresie amerykańskie głębokie i płynne rynki kapitałowe odgrywają kluczową rolę w utrzymywaniu stabilnej sytuacji, jak również zapewniają finansowanie pozwalające 69 procent amerykańskich rodzin na posiadanie domów. Chiny muszą podobnie otworzyć dalszy dostęp do sektora finansowego, aby mogły rozwinąć się rynki kapitałowe zapewniające kapitał potrzebny do dalszego wzrostu gospodarczego

[105]

.

Postawa Paulsona była jeszcze umacniana przez baronów giełdowych, ekonomistów akademickich i liderów politycznych. Chwaląc amerykańskie „głębokie i płynne” rynki finansowe, kompletnie pomijali to, co sprawiało, że były tak żywotne – łatwy dostęp do kredytów, poziom finansowania obcego przekraczający zdolność kredytową, coraz szersze stosowanie instrumentów pochodnych jako zabezpieczenia zobowiązań, funkcjonowanie długoterminowych aktywów finansowanych ze środków pochodzących od nadgorliwych inwestorów oraz występowanie niebotycznych premii menedżerów najwyższego szczebla związanych z podejmowaniem przez nich ukrytego ryzyka.

Zaufanie do „głębokich i płynnych” rynków finansowych szło w parze z przekonaniem, że Bank Centralny wie, co robi. Rzeczywiście wielu ekspertów deprecjonowało wzrastający poziom dźwigni finansowej, ponieważ wierzyli oni, że polityka monetarna Banku Centralnego obniżyła poziom ryzyka w całej gospodarce. Oto na przykład co powiedział w 2004 roku Ben Bernanke, ówczesny przewodniczący Rady Gubernatorów Rezerwy Federalnej, podczas wykładu, jaki wygłosił w organizacji o nazwie Eastern Economic Association:

Jedną z najbardziej charakterystycznych cech gospodarki w ciągu dwudziestu ostatnich lat jest znaczący spadek makroekonomicznej zmienności… Kwartalne wahania wzrostu realnej produkcji (mierzonej wg jej odchylenia standardowego) zmniejszyły się o połowę od lat 80., podczas gdy wahania kwartalnej inflacji zmniejszyły się o około dwie trzecie. Kilku ekspertów piszących na ten temat nazwało ten znaczący spadek wahań zarówno produkcji, jak i inflacji „wielkim umiarkowaniem” (

Great Moderation

)

[106]

.

Kiedy przemawiał w 2004 roku, krótkoterminowe stopy procentowe Rezerwy Federalnej były na bardzo niskim poziomie 2,25 procent, lawinowo wzrastała liczba zaciąganych kredytów hipotecznych, a ceny nieruchomości szybowały w górę z zawrotną prędkością. Dlaczego nikt nie bił na alarm? Otóż dlatego, że ceny nieruchomości nie są wliczane do indeksu wzrostu cen towarów i usług (CPI) – indeks ten zawiera jedynie ceny wynajmu nieruchomości. A skoro właściciele spodziewają się większych zysków w przyszłości, ceny wynajmu nie rosną. Poza tym zalew importowanej taniej odzieży, sprzętu elektronicznego, mebli i innych towarów zwłaszcza z Chin sprawiał, że ceny dóbr konsumpcyjnych były niskie. A napływ imigrantów z Meksyku i Ameryki Łacińskiej pozwalał ukrywać wysokość wynagrodzeń. Zatem dla Banku Centralnego był to nowy, wspaniały świat, w którym dało się napędzać gospodarkę niskimi stopami procentowymi bez wywoływania wzrostu cen dóbr konsumenckich czy wynagrodzeń.

Poza wiarą w to, że Bank Centralny ma wszystko pod kontrolą, politycy i liderzy rynków finansowych wysoko cenili wartość inżynierii finansowej i tworzenie instrumentów pochodnych jako zabezpieczenia zobowiązań. Mimo że dało się słyszeć pewne głosy ostrzegające przed tymi nowymi i niesprawdzonymi narzędziami, dominowało przekonanie, że gospodarka się rozwija, a branża finansowa świetnie prosperuje. Zatem uznano, że owe innowacje w branży finansowej

muszą

być korzystne. Alan Greenspan, ówczesny przewodniczący Rady Gubernatorów Systemu Rezerwy Federalnej, powiedział w 2005 roku:

Postęp w opracowywaniu modeli wyceny opcji giełdowych i innych złożonych produktów finansowych znacznie obniżył koszty i stworzył nowe możliwości zabezpieczania transakcji, które nie były dostępne w latach wcześniejszych. Po pęknięciu bańki spekulacyjnej w 2000 roku, w przeciwieństwie do podobnych wydarzeń z przeszłości, żadna duża instytucja nie upadła, a gospodarka podniosła się szybciej niż wielu mogło się spodziewać

[107]

.

W tym samym tonie w 2006 roku wypowiadał się Timothy Geithner, ówczesny przewodniczący Banku Rezerw Federalnych w Nowym Jorku, a obecnie sekretarz skarbu:

Obserwujemy obecnie falę innowacji w finansach. Zachodzące zmiany polegają na tworzeniu instrumentów służących do transferu i zarządzania ryzykiem. Znaczącą rolę odgrywają tu finansowe instytucje niebędące bankami i działające na międzynarodowych rynkach kapitałowych oraz coraz większa integracja krajowych systemów finansowych.

Wskazane przemiany dostarczają systemom finansowym znacznych korzyści. Instytucje finansowe mogą zmierzyć ryzyko i nim zarządzać znacznie efektywniej. Ryzyko rozkłada się na bardziej zróżnicowane grupy pośredników finansowych zarówno krajowych, jak i zagranicznych

[108]

.

Stary Testament mówi: „Pycha poprzedza upadek, a duch wyniosły – potknięcie”

[109]

. Patrząc wstecz, widzimy arogancką dumę w wypowiedziach Bernankego, Greenspana i Geithnera. Korzyści dla systemu finansowego płynące ze stosowania nowych narzędzi były wychwalane bez uzasadnienia. Opierając się jedynie na fakcie, że dało się sprytnie przerzucać ryzyko kredytowe, tworzyć nowe zabezpieczenia oraz instrumenty te wcześniej nie zawiodły, oczekiwano bezzasadnie trwania takiego stanu rzeczy. Jednak aby uwierzyć w ich wartość, należało je najpierw przez długi czas testować w różnych warunkach – podczas boomu i spadku na rynku nieruchomości, podczas bessy i hossy, gdy stopy procentowe są niskie i wysokie, przy rosnącej i spadającej inflacji oraz gdy te warunki się na siebie nakładają w różnych konfiguracjach.

Psychologia tłumu każe nam myśleć, że wszystko jest OK (lub nie), ponieważ wszyscy wokół tak twierdzą. Subiektywne spojrzenie sprawia, że ignorujemy doświadczenia historyczne i doświadczenia innych, wierząc, że nasza firma, naród lub przedsięwzięcie czy epoka są od tamtych odmienne. Ważne, by odrzucić to błędne przekonanie. Można to osiągnąć, przywiązując wagę do prawdziwych danych, które oddalają od nas głos tłumu – oraz korzystając z lekcji, jakie dała nam historia i inni ludzie w różnych miejscach.

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

2

Odkrywanie potęgi

Źródłem drugiej naturalnej przewagi wielu dobrych strategii jest analiza nowych źródeł silnych i słabych punktów. Przyjrzenie się sytuacji z innej perspektywy może pozwolić odkryć nowe silne strony i nowe szanse, ale także słabe strony i zagrożenia.

Kamień wyrzucony z procy

Około 1030 r. p.n.e. trudniący się pasterstwem młody chłopiec pokonał wielkiego wojownika. Gdy jeden z żołnierzy filistyńskich, imieniem Goliat, rzucił wyzwanie armii króla Saula, wzbudził w jej szeregach prawdziwe przerażenie. Goliat miał mierzyć ponad sześć łokci wzrostu (około 3 met­rów), a jego włócznia była niczym „wał tkacki”. Wykuty z brązu hełm i zbroja błyszczały w słońcu. Dawid, choć zbyt młody, by stanąć w szeregu żołnierzy wraz ze swoimi braćmi, jako jedyny podjął wyzwanie i wystąpił, by zmierzyć się z olbrzymem. Król Saul próbował go powstrzymać, mówiąc, iż jest za młody, a olbrzym jest doświadczonym wojownikiem, ale w końcu ustąpił i kazał dać mu zbroję. Zbroja była jednak ciężka i Dawid zrezygnował z niej, stając do boju w stroju pasterza. Chłopiec podniósł kamień i wystrzelił go z procy, trafiając przeciwnika prosto w czoło. Dawid odciął pokonanemu głowę, a w armii filistyńskiej zarządzono odwrót.

Mówi się, iż strategia sprawia, że względna silna strona przeważa nad względną słabą stroną. Aby sprawdzić tę abstrakcyjną regułę, warto przeanalizować ją na przykładzie. Spróbujmy pójść za radą niezliczonych artykułów i podręczników i zestawmy silne i słabe strony Dawida i Goliata:

Silna strona

Słaba strona

Dawid

bardzo odważny

drobny, niedoświadczony

Goliat

potężny, silny, zaprawiony w boju i odważny

?

To właśnie te rozbieżności musiały tak niepokoić Saula, gdy próbował powstrzymać Dawida. Dopiero gdy z procy wylatuje kamień, zmienia się nasz punkt widzenia i dostrzegamy, że po stronie silnych stron Dawida należy zapisać także jego umiejętność posługiwania się procą i młodzieńczą szybkość. Dopiero teraz rozumiemy, że Dawid zrezygnował ze zbroi, ponieważ ta jedynie spowalniałaby jego ruchy; a w dodatku z całą pewnością nie ocaliłaby mu życia, gdyby podszedł do przeciwnika na tyle blisko, by ten mógł zadać mu cios. Gdy kamień trafia w czoło Goliata, poznajemy najistotniejszy ze słabych punktów olbrzyma – zbroja nie zakrywa Goliatowi czoła. Broń Dawida jest precyzyjna i pozwala na atak z dystansu, neutralizując tym rozmiary i siłę Goliata. Ta przypowieść uczy nas, iż przyjęte z góry założenia na temat siły i słabości mogą okazać się błędne.

Historia jest interesująca, gdyż pokazuje zwycięstwo pozornej słabości nad pozorną siłą. Odbiorca nie otrzymuje kolejnego przykładu sprawnego wykorzystania siły, tylko

odkrywa

źródło prawdziwej przewagi w sytuacji, wydawałoby się, bez wyjścia. Jest to nieoczekiwane objawienie prawdziwego rozkładu sił. Dostrzeżenie tego, czego nie widzą lub co ignorują inni, jest prawdziwą sztuką. Dzięki niej zyskujemy przewagę, ale niestety, jest to coś, co leży na samym skraju naszego rozumienia. Nie każda dobra strategia wymaga takiego wysiłku umysłowego, ale jeżeli uda nam się dostrzec to, czego nie widzą inni, możemy osiągnąć naprawdę niezwykłe wyniki.

Wal-Mart

Moja praca ze studentami kursów MBA i firmami polega w dużej mierze na pomaganiu im w odkrywaniu przewagi w różnych sytuacjach. Często sięgam po przykład powstania i rozwoju Wal-Martu, którego kulminacyjnym punktem był 1986 r., gdy Sam Walton został uznany za najzamożniejszego obywatela Stanów Zjednoczonych

[8]

. W trakcie kolejnych zajęć omawiam współczesny obraz Wal-Martu, jego ekspansję w miastach, rozwój w Europie i sięgnięcie po tytuł największej firmy na świecie pod względem przychodów. Jednak przytoczone poniżej zajęcia koncentrują się na stanie firmy sprzed lat – gdy Wal-Mart był prostszy i szczuplejszy, przypominając raczej Dawida niż Goliata.

Przed rozpoczęciem dyskusji zapisuję na tablicy jedno zdanie, wokół którego następnie rysuję ramkę:

Wiedza powszechna:

dom towarowy z pełnym asortymentem wymaga przynajmniej stutysięcznej populacji.

Pytanie, które zadaję grupie, jest proste: dlaczego Wal-Mart odniósł tak wielki sukces? Na początek proszę o komentarz Billa, którego pierwsze kroki kariery wiązały się z działem sprzedaży. Zaczyna oczywiście od typowych pochwał pod adresem założyciela firmy, Sama Waltona. Nie wyrażając swojej opinii, piszę na tablicy „Sam Walton” i naciskam dalej: „Co takiego wyjątkowego zrobił Walton?”.

Bill spogląda na tablicę i mówi: „Walton podważył powszechną wiedzę na temat rynku. Duże sklepy zlokalizował w małych miejscowościach. Wal-Mart oferował niskie ceny na co dzień. Wal-Mart miał też skomputeryzowany system magazynowy i transportowy, umożliwiający sprawny transport towarów do sklepów. Nie było tam żadnych związków zawodowych. Koszty administracyjne były niskie”.

Potrzeba jeszcze około pół godziny dyskusji, by pozostała szóstka uczestników rozbudowała tę listę. Wrzucają wszystko, a ja ich nie powstrzymuję. Nakłaniam jedynie do podawania szczegółów i rozwijania myśli, pytając na przykład: „Jak duże były sklepy?”, „Jak małe były miasta?”, „Jak działał komputerowy system logistyczny?” i „W jaki sposób Wal-Mart utrzymywał koszty administracyjne na tak niskim poziomie?”.

W miarę jak uczestnicy udzielają odpowiedzi, na tablicy zaczynają powstawać trzy diagramy. Pojawia się okrąg reprezentujący małą miejscowość z 10 tysiącami mieszkańców. W okręgu rysuję duży prostokąt przedstawiający sklep Wal-Martu o powierzchni około 4200 metrów kwadratowych. Jednocześnie powstaje też drugi diagram obrazujący system logistyczny firmy. Kwadrat przedstawia regionalne centrum dystrybucyjne, z którego wychodzą linie reprezentujące trasy ciężarówek biegnące w różnych kierunkach do 150 sklepów obsługiwanych przez dane centrum. W drodze powrotnej linie zahaczają o dostawców, od których przyjmowane są towary. Linie dochodzą z powrotem do centrum, gdzie duży symbol „X” oznacza przeładunek bezpośredni na ciężarówki wyjeżdżające do sklepów. Linie w różnych kolorach oznaczają przepływ danych ze sklepów do centralnego komputera, a stamtąd dalej do dostawców i centrum dystrybucyjnego. Na koniec, gdy omawiamy system zarządzania, rysuję na tablicy schemat cotygodniowych tras kierowników regionalnych: w poniedziałek wylot z Bentonville w stanie Arkansas, objazd sklepów, zebranie i przekazywanie informacji i powrót do Bentonville w czwartek, aby zdążyć na narady grupowe w piątek i sobotę. Dwa ostatnie wykresy są do siebie zaskakująco podobne – ilustrują strukturę skutecznego systemu dystrybucji.

Dyskusja powoli przygasa. Większość faktów została już przedstawiona. Rozglądam się po sali, próbując skupić uwagę wszystkich uczestników i mówię: „Gdyby to wszystko, co tu wymieniliście, rzeczywiście stanowiło podstawę sukcesu Wal-Martu i skoro to wszystko było wiadomo – zobaczmy, to studium wydano w 1986 roku – to w jaki sposób firmie udało się zyskać aż taką przewagę nad Kmartem w ciągu kolejnych dziesięciu lat? Czy ten mechanizm sukcesu nie był oczywisty? Co więc wtedy robiła konkurencja?”.

Milczenie. To pytanie burzy komfortową atmosferę, w której uczestnicy przedstawiali oczywiste i znane fakty. To studium przypadku w zasadzie milczy na temat konkurencji, odnosząc się tylko ogólnikowo do całej branży. Jednak z całą pewnością kierownicy i uczestnicy programu MBA powinni byli pomyśleć o konkurencji, przygotowując się do tej dyskusji. A jednak tak nie jest i łatwo to było przewidzieć. Skoro studium nie poświęca uwagi konkurencji, to oni również czują się zwolnieni z tego obowiązku.

Wiem

, że tak będzie – zawsze się tak dzieje. W tym ćwiczeniu chodzi właśnie o to, aby nauczyć uczestników kursu myślenia o konkurencji nawet wtedy, gdy nikt im tego wprost nie poleci.

Analizując działania firmy, która odniosła sukces, nie uzyskujemy jednak całego obrazu. W tle każdego przypadku wielkiego sukcesu musi być konkurencja, która odniosła klęskę lub została w jakiś sposób zablokowana. Czasem przyczyną tego przyblokowania jest patent lub jakiś inny prawny tytuł, który zapewnia zwycięzcy czasowy monopol. Ale przyczyny, dla których imitacja zwycięskiego modelu jest trudna lub niezwykle kosztowna, mogą mieć także charakter naturalny. Przewaga Wal-Martu musiała wynikać z czegoś, czego konkurencja nie mogła z łatwością skopiować lub też na skopiowanie czego była zbyt ociężała i niekompetentna. W tle sukcesu Wal-Martu jest klęska jej głównego konkurenta, sieci Kmart. Firma, która pierwotnie nosiła nazwę S. S. Kresge Corporation, była niegdyś liderem na rynku tanich produktów. Lata 70. i 80. XX wieku poświęciła w dużej mierze ekspansji na rynku krajowym, ignorując innowacje Wal-Martu na polu logistyki i jego dominację w mniejszych miejscowościach. Efektem było zgłoszenie upadłości w 2002 roku.

Po chwili zadaję bardziej konkretne pytanie: „Zarówno Wal-Mart, jak i Kmart na początku lat 80. zaczęły instalować skanery kodów kreskowych przy kasach. Dlaczego wydaje się, iż Wal-Mart skorzystał na tym bardziej niż Kmart?”. Skanery kodów kreskowych, wprowadzone po raz pierwszy w supermarketach spożywczych, są dziś powszechne. Duże sieci handlowe zaczęły stosować je na początku lat 80. XX wieku. Większość postrzegała te urządzenia jako sposób wyeliminowania kosztów związanych z ciągłymi zmianami etykiet cenowych na towarach. Ale Wal-Mart poszedł dalej, opracowując własny satelitarny system wymiany informacji. Dane wykorzystano do zarządzania systemem logistycznym i w zamian za rabaty przekazywano je dostawcom.

Susan, dyrektor działu HR, nagle się ożywiła. Wskazanie jednego konkretnego rozwiązania pobudziło ją do myślenia. Poprzedniego dnia mówiłem o „komplementarnych” zasadach, a ona teraz dostrzegła związek. „Samo w sobie to by niewiele dało – powiedziała, Kmart musiałby przekazywać dane centrów dystrybucji i dostawców. Innymi słowy, musiałby zorganizować zintegrowany system logistyczny dostaw”.

„Dobrze” – powiedziałem i podkreśliłem, że wszystkie pomysły Wal--Martu były ze sobą spójne – kody kreskowe, zintegrowany system logistyczny, częste dostawy dokładnie na czas, duże sklepy z niskimi poziomami zapasów magazynowych – wszystko to wzajemnie się uzupełniało, tworząc jeden zintegrowany system. Cała struktura, wszystkie zasady i działania – wszystko było ze sobą spójne. Każdy element tej układanki był wyspecjalizowany i uzupełniał pozostałe. Nie są to elementy wymienne. Wielu konkurentów nie ma żadnego spójnego systemu, kształtując poszczególne elementy wokół jakiejś wyobrażonej „najlepszej praktyki”. Inne firmy kładą na spójność większy nacisk, ale swoje działania nakierowują na wiele różnych celów jednocześnie. W obu przypadkach konkurenci mają trudności, aby poradzić sobie z Wal-Martem. Skopiowanie elementów jego strategii nie przyniosłoby zbyt wielu korzyści. Konkurencja musiałaby przyjąć cały system, a nie tylko jego część.

Do omówienia pozostaje jeszcze wiele: przewaga wynikająca z faktu bycia pionierem, określenie przewagi cenowej, kwestia kompetencji i doświadczenia zebranego w czasie, funkcja przywództwa i to, czy taka struktura mogłaby się sprawdzić w miastach. Kontynuujemy zajęcia.

Po jakimś kwadransie zamykam dyskusję. Grupa świetnie poradziła sobie z analizą firmy Wal-Mart i chwalę ich za to. Mówię im jednak, że została jeszcze jedna rzecz. Coś, co ledwo rozumiem, ale co wydaje się istotne. Jest to związane z naszą „powszechną wiedzą” – zdaniem, które zapisałem na tablicy na początku naszych zajęć: „Dom towarowy z pełnym asortymentem wymaga przynajmniej stutysięcznej populacji”.

Zwracam się do Billa: „Zacząłeś od stwierdzenia, że Walton

zakwestionował

tę powszechnie znaną zasadę. Ale przecież była ona logiczna – opierała się na analizie kosztów stałych i zmiennych. Dopiero określona liczba klientów pozwala pokryć koszty ogólne i utrzymać niskie ceny. W jaki więc sposób Walton złamał tę żelazną zasadę?”.

Idę dalej i zmuszam Billa do wcielenia się w rolę: „Jesteś kierownikiem sklepu Wal-Mart. Mamy rok 1985 i działania całej firmy budzą twoje niezadowolenie. Uważasz, że firma nie rozumie twojego miasta. Skarżysz się swojemu ojcu, który mówi: »A może po prostu wykupmy nasz sklep? Będziemy wtedy mogli sami prowadzić ten biznes«. Jak potraktowałbyś tę propozycję, zakładając, że ojciec dysponuje odpowiednimi środkami?”.

Bill mruga zaskoczony, iż ponownie znalazł się w centrum zainteresowania. Myśli przez chwilę, a następnie mówi: „Nie, to nie jest dobry pomysł. Nie udałoby nam się zrobić niczego w pojedynkę. Sklep Wal-Martu musi być częścią całej sieci”.

Odwracam się do tablicy i wskazuję zasadę zapisaną w ramce: „Dom towarowy z pełnym asortymentem wymaga przynajmniej stutysięcznej populacji”. Powtarzam słowa Billa: „Sklep Wal-Martu musi być częścią całej sieci” i zakreślam słowo „dom towarowy”. Czekam.

Zwykle ktoś w końcu wpada na prawidłową odpowiedź. Gdy jeden ze studentów próbuje ująć to wszystko w słowa, pozostali także zaczynają rozumieć i po sali rozchodzi się fala „achów” i „ochów”, jak gdyby nagle zaczął strzelać popcorn. To nie jest pojedynczy dom towarowy czy sklep, to cała

sieć

150 sklepów. Sieć, w której przepływają dane, polecenia i w której znajduje się węzeł dystrybucyjny. Sieć zastąpiła punkt handlowy. Regionalna sieć 150 sklepów obsługuje wielomilionową populację!

Walton nie zakwestionował powszechnej wiedzy; zakwestionował dotychczasową definicję sklepu

. Jeśli nikt nie może na to wpaść, podsuwam wskazówki tak długo, aż w końcu komuś się to uda.

Jeśli zrozumiemy, że Walton w rzeczywistości przedefiniował samo pojęcie sklepu, zaczynamy inaczej patrzeć także na cały schemat działania Wal-Martu. Dostrzegamy zależności decydujące o lokalizacji poszczególnych sklepów. Lokalizacje te są wyrazem ekonomii całej sieci, a nie jedynie odpowiedzią na lokalny popyt i siłę nabywczą. Widzimy równowagę siły. Pojedynczy sklep ma niewielką siłę negocjacyjną – jego możliwości są ograniczone. Najistotniejsze jest to, że to sieć, a nie pojedynczy sklep staje się podstawową jednostką zarządzania Wal-Martu.

Czyniąc z sieci jednostkę organizacyjną firmy, Walton zerwał z jeszcze głębszą zasadą tamtych czasów: doktryną decentralizacji i założeniem, że każdy sklep powinien być samowystarczalny. To właśnie tej doktryny już od lat trzymał się Kmart – każdy kierownik sklepu samodzielnie wybierał asortyment, dostawców i wyznaczał ceny. Przecież powtarza się nam, że decentralizacja jest dobra. Ale często zapomina się o koszcie decentralizacji, którym jest utrata koordynacji między poszczególnymi sklepami.

Sklepy, które korzystają z różnych dostawców i negocjują różne warunki, nie mogą skorzystać z zintegrowanej sieci informacji i transportu. Punkty handlowe, które nie wymieniają się szczegółowymi informacjami na temat tego, co się sprzedaje, a co nie, nie mogą skorzystać z wiedzy zbieranej przez innych.

Jeśli konkurencja także ma taki zdecentralizowany system, to straty nie są wielkie. Jednak gdy nowe podejście Waltona pokazało swoje zalety, Kmart popadł w tarapaty. Duże organizacje niechętnie podchodzą do wdrażania nowych technik i rozwiązań, ale są one przynajmniej realne. Natomiast zerwanie z dotychczasową doktryną – zasadniczą filozofią firmy – jest już naprawdę nie lada wyczynem.

Siła strategii Wal-Martu wynikała ze zmiany perspektywy. Ponieważ Kmart patrzył na rzeczywistość inaczej, postrzegał konkurenta tak jak Goliat Dawida – mniejszego i mniej doświadczonego nowicjusza w świecie wielkich graczy. Przewaga Wal-Martu nie wynikała jednak z historii lub rozmiarów firmy. Jej źródłem była subtelna zmiana sposobu myślenia o handlu detalicznym. Tradycyjnie sprzedaż produktów po obniżonych cenach była ograniczona do gęsto zaludnionych miast; natomiast Sam Walton dostrzegł możliwość zwiększenia konkurencyjności poprzez włączenie poszczególnych punktów handlowych do jednej sieci komputerowej i logistycznej. Dziś nazywamy to zarządzaniem łańcuchem dostaw, ale w 1984 r. było to nieoczekiwana zmiana perspektywy. Ta zmiana miała siłę rażenia równą sile kamienia wyrzuconego z procy Dawida.

Andy Marshall

Andy’ego Marshalla poznałem w połowie lat 90. ubiegłego wieku. Był dyrektorem ciała o nazwie Pentagon Office of Net Assessment w Departamencie Obrony, zajmującego kilka pomieszczeń w Pentagonie, na tym samym korytarzu co biura sekretarza obrony. Od powstania Office of Net Assessment w 1973 r. na jego czele stał tylko jeden dyrektor: Andy Marshall. Zadaniem prowadzonego przez niego biura było analizowanie i ocena sytuacji bezpieczeństwa całych Stanów Zjednoczonych.

Zarówno Andy Marshall, jak i ja byliśmy zainteresowani sposobem, w jaki proces planowania kształtuje strategię. To on wytłumaczył mi, w jaki sposób podczas zimnej wojny tradycyjny cykl opracowywania budżetu przez wojsko i Kongres doprowadził do powstania określonego sposobu działania opartego na zasadzie reagowania na posunięcia drugiej strony.

„Nasz system planowania obrony został uzależniony od procesu dorocznego tworzenia budżetu – wyjaśnił. – Co roku Połączone Kolegium Szefów Sztabów dokonywało oceny poziomu zagrożenia ze strony Związku Radzieckiego, co w zasadzie sprowadzało się do szacunkowej oceny obecnego i planowanego poziomu uzbrojenia. Następnie Pentagon przygotowywał stosowną odpowiedź na to zagrożenie, która w zasadzie przyjmowała postać listy zakupów. Kongres akceptował określoną część wydatków i cykl zaczynał się od nowa.

Proces uzasadniania wydatków będących odpowiedzią na wydatki Sowietów sprawiał, iż działania Stanów Zjednoczonych były reakcją na silne strony Związki Radzieckiego, które stanowiły zagrożenia, a nie wykorzystywały słabych stron i ograniczeń tamtej strony. Mieliśmy strategię wojenną – katastrofalny spazm – ale nie mieliśmy żadnego planu współzawodniczenia ze Związkiem Radzieckim w długiej perspektywie”.

Mówiąc spokojnie, Marshall uważnie badał mnie wzrokiem, sprawdzając, czy rozumiem wszystkie implikacje jego słów. Wyjął dokument, cienki plik kartek, i zaczął tłumaczyć mi jego znaczenie: „Ten dokument proponuje całkowicie odmienne rozwiązanie, polegające na wykorzystaniu przewagi Stanów Zjednoczonych i słabszych punktów Sowietów”.

Dokument, zatytułowany

Strategy for Competing with the Soviets in the Military Sector of the Continuing Political-Military Competition

[9]

, opracowano w 1976 r., pod koniec administracji Forda. Znajdują się na nim drobne uwagi Harolda Browna, sekretarza obrony za czasów prezydenta Cartera. Niewątpliwie dokument ten zyskał sporą uwagę. (Jego autorami byli Andy Marshall i jego ówczesny zastępca James Roche)

[10]

.

Ta fascynująca analiza zachęcała do przedefiniowania terminu „obrona” – stanowiło to subtelną zmianę punktu widzenia. Autorzy twierdzili, iż „w skutecznym radzeniu sobie z drugą stroną naród poszukuje okazji do wykorzystania jednej lub kilku umiejętności w taki sposób, aby uzyskać

przewagę konkurencyjną

– zarówno w określonych obszarach, jak i ogólną”. Następnie dokument wyjaśniał, iż zasadniczym polem konkurencji powinna być technologia, jako że Stany Zjednoczone dysponowały większymi zasobami i większym potencjałem. Co najważniejsze jednak, według autorów dokumentu posiadanie prawdziwej

konkurencyjnej

strategii oznaczało konieczność zaangażowania się w działalność, która wymusiłaby ogromne wydatki drugiej strony. W szczególności zalecano inwestowanie w technologie, których zrównoważenie byłoby niezwykle drogie i co w dodatku nie zwiększałoby potencjału ofensywnego Związku Radzieckiego. Przykładowo zwiększenie celności rakiet lub niewykrywalności łodzi podwodnych zmuszało Sowietów do ponoszenia dużych nakładów na środki zaradcze, które jednak w żaden sposób nie zwiększały zagrożenia Stanów Zjednoczonych. Inwestowanie w systemy, które sprawiały, iż systemy Związku Radzieckiego stawały się przestarzałe i bezużyteczne, również zmuszało Sowietów do wydawania pieniędzy, podobnie zresztą jak wybiórcze ujawnianie informacji o przełomowych, nowych technologiach powstających w laboratoriach amerykańskich.

Marshall i Roche proponowali zerwanie z dotychczasową logiką równowagi sił zależnej od budżetu. Nowy pomysł był prosty. Stany Zjednoczone nadal współzawodniczyły ze Związkiem Radzieckim, ale odtąd miały wykorzystywać swoją przewagę i słabe strony przeciwnika. Plan nie zawierał żadnych skomplikowanych wykresów i rysunków, żadnych zawiłych wzorów, żadnych przepełnionych akronimami górnolotnych wywodów: to był po prostu pomysł i kilka wytycznych odnośnie do jego realizacji – niezwykła prostota odkrycia ukrytej siły w określonej sytuacji.

Gdy w 1990 r., 14 lat po utworzeniu tego dokumentu, rozmawiałem o nim z Andym Marshallem, Związek Radziecki chylił się ku upadkowi. Rok wcześniej zburzono mur berliński. A 16 miesięcy później ZSRR rozpadł się całkowicie. Jednak w 1990 r., gdy omawialiśmy procesy związane z polityką, zanim jeszcze rewizjoniści wszelkiej maści zaczęli na nowo pisać historię, jasne już było, że Związek Radziecki upada, gdyż jest zbyt rozciągnięty. Kraj zbankrutował gospodarczo, politycznie i militarnie. Celniejsze rakiety, powstanie zintegrowanych obwodów drukowanych oraz coraz większa przepaść technologiczna, nowe stanowiska wyrzutni rakiet w Europie, Inicjatywa Obrony Strategicznej Ronalda Reagana oraz inwestycje w inwigilację podwodną – wszystko to wymusiło na Związku Radzieckim ogromne inwestycje. Jednak zasoby okazały się ograniczone: Arabia Saudyjska i Wielka Brytania (dzięki nowym platformom na Morzu Północnym) utrzymywały ceny ropy na niskim poziomie, uniemożliwiając Związkowi Radzieckiemu czerpanie dużych zysków z własnych zasobów i sprawiając, że Europa nie była zmuszona do kupna gazu ze Wschodu. Związek Radziecki był izolowany i nie miał dostępu do technologii powstających na Zachodzie. W dodatku wojna w Afganistanie pochłonęła znaczne środki finansowe i wyczerpała wsparcie polityczne na arenie wewnętrznej. Niemal za wszystkimi tymi siłami i wydarzeniami widać było logikę, którą Marshall i Roche wyłożyli w 1976 r.:

należy wykorzystywać względne przewagi w celu narzucenia drugiej stronie nieproporcjonalnych kosztów i tym samym utrudnienia jej konkurowania z nami

.

Przez całe moje życie Związek Radziecki dominował we wszystkich rozmowach o polityce, wojnie i pokoju. Jako dziecko nurkowałem pod szkolną ławkę, aż rozlegał się dźwięk odwołania alarmu próbnego, i nieustannie obawiałem się sputnika. Podczas studiów na Uniwersytecie Kalifornii w Berkeley moi profesorowie kazali mi czytać dzieła Marksa, Lenina, dojmujący opis rewolucji Johna Reeda (

Dziesięć dni, które wstrząsnęły światem

), a także artykuły poświęcone rządom robotniczo-chłopskim podczas rewolucji. Dziś wiemy już, że w czasie moich pięcioletnich studiów w Berkeley, podczas których wysłuchiwałem wykładów o cudach rewolucji (1960–1965), około półtora miliona ludzi straciło życie w sowieckich gułagach. W całym okresie istnienia Związku Radzieckiego po II wojnie światowej Sowieci zamordowali ponad 20 milionów ludzi – zarówno swoich własnych obywateli, jak i obywateli krajów, które znalazły się w obszarze ich dominacji. Doliczmy do tego ponad 40 milionów osób, które straciły życie w wyniku egzekucji, celowego głodzenia i pracy ponad siły w latach 1917–1948. W jakim stopniu do upadku tego monstrualnego i niosącego śmierć imperium przyczyniły się wewnętrzne sprzeczności, a w jakim koszty działania, które wymusiła konkurencja ze Stanami Zjednoczonymi? Tak jak w każdym złożonym wydarzeniu, przyczyn było wiele. Jeśli strategia Marshalla oraz Roche’a była jedną z nich – a ja wierzę, że tak – to musi ona zwrócić naszą uwagę. Ich plan posługiwał się językiem strategii biznesowej: określ swoje silne i słabe strony, oceń możliwości i ryzyko (silne i słabe strony przeciwnika), a następnie wykorzystaj swoją przewagę. Siła strategii Marshalla i Roche’a wynikała z innego spojrzenia na kwestię przewagi konkurencyjnej – przeniesienia uwagi z czystej przewagi militarnej i szukania sposobów narzucenia drugiej stronie asymetrycznych kosztów.

Analiza Marshalla i Roche’a zawierała listę silnych i słabych stron Stanów Zjednoczonych i Związku Radzieckiego. Takie listy nie były niczym nowym i tradycyjną odpowiedzią na nie byłoby zwiększenie nakładów inwestycyjnych w celu przechylenia „szali” na swoją korzyść. Jednak Marshall i Roche, podobnie jak Sam Walton, dostrzegli inne rozwiązanie, które zapewniło o wiele skuteczniejszy sposób konkurowania – w zastanej sytuacji odkryli ukryte źródło przewagi.

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

3

Zła strategia

Zła strategia nie jest zwykłym brakiem dobrej strategii. Zła strategia wynika z określonych błędnych założeń i dysfunkcji przywództwa. Gdy rozwiniemy nasze umiejętności wykrywania złej strategii, zyskamy zdolność do znacznie skuteczniejszego oceniania, zmieniania i tworzenia strategii. Aby wykryć złą strategię, należy poszukać jednej lub więcej jej głównych oznak:

Bicie piany

. Biciem piany nazywam pewien sposób mówienia, który ma jedynie udawać strategiczne koncepcje lub argumenty. Chodzi o określenia rodem z brukowców (przesadzone i nadmiernie zawiłe słowa), a także przeróżne ezoteryczne koncepcje, których celem jest jedynie wytworzenie iluzji zaawansowanego poziomu myślenia.

Niestawienie czoła wyzwaniu

. Zła strategia nie pozwala dostrzec lub zdefiniować wyzwania. Gdy nie można zdefiniować wyzwania, niemożliwe staje się dokonanie oceny strategii ani też jej poprawienie.

Mylenie celów ze strategią.

Wiele złych strategii to zwykłe deklaracje pragnień, a nie plany pokonania przeszkód.

Niewłaściwe cele strategiczne

. Cel strategiczny jest wyznaczanym przez lidera środkiem mającym doprowadzić do osiągnięcia celu. Cele strategiczne są „złe”, gdy nie dają odpowiedzi na istotne kwestie lub też gdy proponowane rozwiązania okazują się niepraktyczne.

Źródło pojęcia złej strategii

Terminu „zła strategia” użyłem po raz pierwszy w 2007 r. w Waszyngtonie podczas krótkiego seminarium poświęconego kwestii strategii bezpieczeństwa narodowego. Aby zrozumieć odpowiadające mu pojęcie, warto poznać najpierw samą naturę zamieszania i nieporządku, jakie ono opisuje.

W seminarium zorganizowanym przez Center for Strategic and Budgetary Assessments (CSBA) udział brało dziewięciu uczestników, między innymi James R. Schlesinger, były sekretarz obrony, sekretarz energetyki i dyrektor CIA, oraz Fred C. Iklé, członek Rady ds. Relacji z Zagranicą, były podsekretarz obrony, dyrektor amerykańskiej Agencji ds. Kontroli Uzbrojenia i Rozbrojenia i prezes dwupartyjnej Komisji Zintegrowanej Strategii Długoterminowej (Commission on Integrated Long-Term Strategy)

[11]

. Nie zebraliśmy się po to, aby analizować jakąś konkretną strategię, ale aby zrozumieć przyczyny, dla których jakość prac strategicznych na poziomie narodowym uległa – co do czego wszyscy się zgadzaliśmy – pogorszeniu.

Fakty były bezsporne. Podczas II wojny światowej i po niej, szczególnie w związku z rozwojem broni atomowej, przywódcy Stanów Zjednoczonych bardzo poważnie podchodzili do kwestii strategii bezpieczeństwa narodowego. Jednak po 1989 r., gdy zmalała groźba bezpośredniego ataku ze strony innego supermocarstwa, powstała potrzeba spójnej i całościowej analizy strategii bezpieczeństwa narodowego. Konieczna była nowa strategia postzimnowojenna, która obejmowałaby takie kwestie, jak rozprzestrzenianie się broni atomowej, ochrona infrastruktury, wykorzystanie kosmosu, zasobów energetycznych i kopalnych, globalne rynki finansowe, rewolucję informacyjną, postępy biotechnologii, przyszłość NATO, konflikty etniczne i chylące się ku upadkowi kolejne kraje, a także problemy z Rosją i z Chinami.

Ta potrzeba przeprojektowania wszystkich nakierowanych na bezpieczeństwo struktur i procesów Stanów Zjednoczonych stała się jeszcze bardziej paląca po atakach z 11 września 2001 roku. W jednej z analiz, przygotowanej przez Princeton Project on National Security, sytuację opisywano tak:

Chociaż „Narodowa Strategia Bezpieczeństwa” z 2002 r. opracowana przez administrację Busha wymieniła rozliczne cele Stanów Zjednoczonych, nie była jednak poważną próbą planowania strategicznego… Określenie narodowej wizji wyznaczającej cel Ameryki w świecie po 11 września jest przydatne, wręcz bardzo istotne, jednak sam opis celów nie może zastąpić opracowania pełnej „mapy drogowej” i wskazania sposobu, w jaki kraj ma osiągnąć te wyraźnie wyartykułowane cele

[12]

.

Chociaż potrzeba była oczywista, zrobiono naprawdę bardzo niewiele. Zasadnicze pytanie brzmiało więc: „Dlaczego?”. Czy problem miał związek z przywództwem, strukturą instytucjonalną czy też zawężonymi horyzontami czasowymi? Kierunek naszemu seminarium nadawał fascynujący dokument, który zauważał ogólny spadek kompetencji na polu rozumienia i formułowania strategii

[13]

. Autor twierdził w nim: „Zbyt wiele spośród tego, co jest określane mianem strategii, w rzeczywistości nią nie jest. Podstawowy problem polega na mieszaniu strategii i celów strategicznych”. Odnosząc się do ostatnich zmian w strategii bezpieczeństwa narodowego, autor argumentował: „Gdy przyjrzymy się dokładniej dokumentom z 2002 lub 2006 r., znajdziemy jedynie listy celów głównych i podrzędnych, a nie strategie”.

Po analizie wspomnianych dokumentów nie pozostało mi nic innego, jak zgodzić się z tym twierdzeniem

[14]

. Znalazłem w nich mnóstwo ogólnikowych celów i deklaracji celów, takich jak demokracja i dobrobyt ekonomiczny. Niewiele jednak było w nich wskazówek dotyczących sposobu prowadzenia polityki bezpieczeństwa narodowego.

U źródła obu tych dokumentów leżała nowa doktryna prezydenta George’a W. Busha, która dopuszczała możliwość wojny prewencyjnej jako sposobu reakcji na zagrożenie bronią masowego rażenia. Nic jednak nie wskazywało, by ta doktryna została przekuta na spójną strategię. Oznacza to, iż nie przedstawiono szczegółowych warunków odroczenia, odstraszenia i interwencji. Nie przemyślano także problemów związanych z tą zasadą i potencjalnych reakcji na nią. Na przykład aby uniknąć niepowodzeń takich jak daremne poszukiwania broni masowego rażenia w Iraku w 2003 r., zasadę ataku wyprzedzającego należy wesprzeć zintensyfikowanymi działaniami wywiadowczymi.

Należałoby oczekiwać, że wypowiedzenie wojny prewencyjnej powinno być poprzedzone dokładnymi danymi wywiadowczymi i uzyskaniem twardych dowodów. Za jeden z najważniejszych celów należy uznać przygotowanie samej możliwości przeprowadzenia takiej operacji zapewniającej silny materiał dowodowy. Tak jednak nie było. Brakowało także jakichkolwiek dowodów na to, iż autorzy doktryny zastanowili się nad problemem fałszywych lub wyolbrzymionych danych wywiadowczych, które prowadziły do podjęcia nieuzasadnionych działań zbrojnych – tak jak miało to miejsce zarówno w Bośni, jak i w Iraku. I na koniec, doktryna ataku prewencyjnego zachęca przeciwników do zachowania większej tajności, prowadzenia działań osłonowych i większej ostrożności, a także do używania posiadanej broni, zamiast do jej ograniczania. Brakowało jakichkolwiek zasad, które pozwalałyby przewidzieć takie zachowania drugiej strony.

Analizując inny fragment dokumentu „Strategia Bezpieczeństwa Narodowego”, dowiedziałem się, iż Stany Zjednoczone „będą współpracowały z innymi krajami w celu łagodzenia konfliktów regionalnych”. To niezwykle powierzchowny slogan polityczny. Bo czy istnieją jakiekolwiek odmienne sposoby rozładowania konfliktów lokalnych? Wydaje się bardzo mało prawdopodobne, aby Stany Zjednoczone mogły działać samodzielnie i rozwiązywać konflikty lokalne, podobnie jak raczej niemożliwe było, aby całkowicie je ignorowały. Umieszczenie tego sloganu w dokumencie nikomu nic nie dawało. Co gorsza, przypominało o fakcie, iż takie podejście stawało się coraz mniej skuteczne. NATO nie spełniło pokładanych w nim nadziei odnośnie do wsparcia wojskowego i gospodarczego, co było widoczne w Afganistanie, a ONZ nie była w stanie rozwiązać problemów Sudanu, Ugandy i Nepalu, a nawet ewidentnie przyczyniła się do zaognienia konfliktu izraelsko-palestyńskiego.

Można przypuszczać, że ten slogan mógł oznaczać w rzeczywistości: „Zapominamy o ONZ, ale będziemy współpracować z każdym, kto pomoże nam łagodzić lokalne konflikty”. Jednak ogólna chęć współpracy z zainteresowanymi chętnymi nie może uzyskać statusu strategii. Strategia musiałaby bowiem wyjaśnić, dlaczego konflikty lokalne, które przecież są odwiecznym elementem ludzkości, stały się nagle jednym z głównych problemów z zakresu bezpieczeństwa. Musiałaby także przedstawić instrumenty siły i wpływów Stanów Zjednoczonych, które mogłyby zostać użyte w takich „wyprawach krzyżowych”. Konieczne byłoby także opisanie kryteriów działań wobec państw, które naruszałyby inne cele strategii bezpieczeństwa, takie jak „godność ludzka”, „wolny rynek”, „demokracja” i „wolność”.

Zastanówmy się nad innymi sloganami używanymi jako substytut strategii, jak na przykład ten kluczowy cel bezpieczeństwa narodowego, czyli „niedopuszczenie do tego, by nasi wrogowie zagrozili bronią masowego rażenia nam, naszym sojusznikom lub naszym przyjaciołom”. W dokumencie z 2006 r. ten cel opisywany był następująco: „Za cel stawiamy sobie przekonanie naszych adwersarzy, iż nie mogą osiągnąć swoich celów poprzez stosowanie broni masowej zagłady, i w ten sposób odstraszenie i zniechęcenie ich do prób użycia lub nawet pozyskania broni tego rodzaju”.

Trudno zrozumieć, o co chodziło autorom tego fragmentu. Co takiego mogłoby „przekonać” wrogów Stanów Zjednoczonych, że

groźba

użycia broni masowej zagłady nie pozwoli im osiągnąć swoich celów? Przecież zimnowojenna strategia Stanów Zjednoczonych była oparta właśnie na groźbie użycia tej broni, co samo w sobie powinno być wystarczającym dowodem skuteczności takich gróźb. Oczywiste jest na przykład, że gdyby Saddam Husajn posiadał broń atomową i zechciał użyć jej przeciwko wojskom sprzymierzonym w Arabii Saudyjskiej w 1991 r. lub w Kuwejcie w 2003 r., to Irak nie zostałby zaatakowany. Jego groźba zaatakowania żołnierzy amerykańskich byłaby wiarygodna, w przeciwieństwie do groźby masowej eksterminacji ludności cywilnej. Oficerowie wywiadu rosyjskiego donosili, iż Saddam Husajn doskonale rozumiał tę logikę już w 1991 r. i był sfrustrowany faktem, że jego plany budowy arsenału nuklearnego są tak mało zaawansowane. Ponieważ „Strategia Bezpieczeństwa Narodowego” z 2006 r. nie wyjaśnia, w jaki sposób można zneutralizować zagrożenie ataku jądrowego, ten konkretny „cel” wydaje się jedynie przykładem myślenia życzeniowego.

Logicznym wyjaśnieniem niedociągnięć tych dokumentów mógłby być fakt, iż były one publiczne, z czego płynąłby wniosek, że prawdziwe strategie zostały utajnione i ukryte. Niestety, musiałem odrzucić taką możliwość. Inni analitycy, z dostępem do informacji poufnych, również narzekali na brak treści i spójności narodowej strategii Stanów Zjednoczonych. Co więcej, uczestnikami konferencji CSBA byli ludzie „ze środka”, którzy kształtowali politykę narodową na najwyższych poziomach, a oni również zgadzali się, iż ostatnie próby opracowania koncepcji strategii bezpieczeństwa narodowego sprowadziły się jedynie do ogromu niejasnych aspiracji i zwiększenia funduszy na już istniejące instytucje, ale nie spowodowały powstania żadnych zasad lub programów mogących odegrać jakąkolwiek rolę.

Moim zadaniem na tym seminarium było przedstawienie strategii z perspektywy biznesowej i korporacyjnej. Odniosłem wrażenie, iż uczestnicy spodziewali się z mojej strony powiedzenia o poważnym i coraz bardziej kompetentnym traktowaniu strategii w biznesie i świecie korporacji.

Mój wykład wsparty slajdami przekazał im informację, iż wiele firm rzeczywiście ma silne i skuteczne strategie. Jednak z moich osobistych doświadczeń konsultanta i badacza w zakresie praktyki korporacyjnej wynika, że rośnie ilość tego, co określiłem terminem „zła strategia”.

Wyjaśniłem im następnie, że zła strategia to nie jest to samo, co brak strategii lub też strategia, która ponosi klęskę zamiast sukcesu. To raczej możliwy do zdefiniowania sposób myślenia i pisania o strategii, który, niestety, w ostatnich czasach staje się coraz bardziej rozpowszechniony. Zła strategia rozwodzi się nad celami, skrótowo traktując o polityce i działaniach. Zakłada ona, że cele to wszystko, czego potrzeba. Wyznacza cele strategiczne, które są niespójne, a czasem nawet całkowicie niepraktyczne. Używa górnolotnych słów i zwrotów, ukrywających niedociągnięcia w treści.

W ciągu kilku lat po tym seminarium miałem okazję, by omówić ideę złej strategii z wieloma dyrektorami wyższego szczebla. W wyniku tych rozmów udało mi się ograniczyć moją listę kluczowych oznak złej strategii do czterech – właśnie tych, które przedstawiłem na początku tego rozdziału: bicie piany, niestawienie czoła wyzwaniu, mylenie celów ze strategią i wybór niewłaściwych celów strategicznych.

Bicie piany

Bicie piany to powierzchowne powtórzenia oczywistych faktów połączone z hojnym szafowaniem słowami kluczami. Takie praktyki często udają ekspertyzy, analizy i głębokie przemyślenia. Przykładem niech będzie niniejszy cytat z wewnętrznej notatki na temat strategii pewnego dużego banku detalicznego: „Naszą fundamentalną strategią jest intermediacja skoncentrowana na kliencie”. Ten wydumany termin „intermediacja” oznacza w rzeczywistości pośrednictwo – bank przyjmuje depozyty od jednych, a pożycza drugim. Ale to przecież podstawowa zasada działalności banku. Określenie „skoncentrowana na kliencie” może oznaczać, iż bank stara się być konkurencyjny, oferując depozytariuszom i pożyczkobiorcom lepsze warunki lub lepszą obsługę. Jednak bliższa analiza procedur i produktów banku nie pozwoliła wskazać żadnej szczególnej przewagi banku na tym polu. Innymi słowy, wyrażenie „intermediacja skoncentrowana na kliencie” stanowi przykład zwykłego pustosłowia. Jeśli się go pozbędziemy, otrzymamy następujące stwierdzenie: „Naszą fundamentalną strategią jest to, że będziemy bankiem”.

Słownictwo związane z biciem piany pochodzi ze świata akademickiego oraz, od niedawna, z branży technologii informatycznych. W opublikowanym niedawno pewnym raporcie Unii Europejskiej „chmura obliczeniowa” (

cloud computing

) została zdefiniowana następująco: „elastyczne środowisko wykonawcze zasobów obejmujących wielu interesariuszy i zapewniające mierzalną obsługę w wielu wymiarach dla określonego poziomu jakości obsługi”

[15]

. Jeśli usuniemy te wszystkie górnolotne określenia, zrozumiemy, iż gdy szukamy czegoś w wyszukiwarce Google lub korzystamy z usługi przechowywania danych na dysku internetowym, to nie musimy wiedzieć i przejmować się tym, z którego komputera, serwera lub systemu korzystamy. W internecie bowiem mamy „chmurę” urządzeń oraz sieci i to zewnętrzny dostawca usług decyduje o tym, w jaki sposób zrealizuje naszą usługę i ile za nią zapłacimy.

Z doskonałym przykładem bicia piany zetknąłem się latem 2000 r. podczas prezentacji przygotowanej przez nieistniejącą już dziś firmę doradczą Arthur Andersen. W tamtym okresie Enron był ulubieńcem całego Wall Street, a jego audytor, Arthur Andersen, próbował przyciągnąć nowych klientów. (Prezentację prowadził dział księgowy firmy Arthur Andersen, a nie jego dział konsultingowy, Andersen Consulting). Sesja była zatytułowana:

Strategies of the Movers and Shakers

[16]

(w wolnym tłumaczeniu:

Strategie wielkich i silnych

). Prowadzący jasno dał do zrozumienia, że najbardziej postępową i rzutką firmą (tytułowy

mover and shaker

) był Enron. Główny temat prezentacji stanowił niedawny komunikat firmy mówiący o planach utworzenia rynku handlu przepustowością łączy. Słowami prelegenta: „Półtora roku temu, gdy Enron ogłosił swoją strategię handlu przepustowością łączy, wartość tego rynku skoczyła w górę o 9 miliardów dolarów. Dziś rynek wycenia ten biznes na około 30 miliardów dolarów”.

Deregulacja na rynku gazu i energii elektrycznej doprowadziła do dużej zmienności cen tych surowców. Jednak przedsiębiorstwa użyteczności publicznej preferowały stabilność. Strategia Enronu na rynku gazu i prądu polegała na przejęciu kontroli nad fizyczną infrastrukturą i rozpoczęciu „handlu bazami”. Enron sprzedawał firmie użyteczności publicznej kontrakt na przyszłą dostawę gazu lub elektryczności po stałej cenie, a następnie próbował wywiązać się z tego zobowiązania, sprzedając mieszankę własnych dostaw i kontraktów terminowych. Zawiązywano wiele różnych kontraktów ze spekulantami i innymi handlowcami, aby zrównoważyć ryzyko związane z pogodą, zmiennością cenową itd. Ponieważ Enron był dominującym graczem na rynku handlu gazem i energią elektryczną, miał dostęp do cennych informacji o podaży, popycie i zatorach, dzięki którym zyskiwał przewagę nad konkurentami.

Pytanie, jakie powinni sobie wtedy zadać wszyscy, brzmiało, czy Enron jest w stanie powtórzyć ten sposób prowadzenia biznesu w handlu przepustowością. Nie było tu żadnej ceny wyjściowej. Nie istniał żaden standard jakości, który umożliwiłby zdefiniowanie produktu. Nie funkcjonował też żaden sposób transportowania przepustowości, który pozwalałby zrównoważyć popyt i podaż w różnych miejscach. Enron chciał, by wszyscy kontrahenci współpracowali bezpośrednio z nim – miało nie być żadnych pośredników – jednak ich własny węzeł sieciowy w Nowym Jorku był oddalony od węzła używanego przez większość pozostałych. I w przeciwieństwie do gazu i energii elektrycznej, koszt jednostki przepustowości był równy zero. Oznaczało to, że tak długo, jak możliwości sieci były większe od popytu, to cena na tym rynku była bliska zeru. Ponadto latem 2000 r. było już wiadomo, że przepustowość łączy światłowodowych znacznie przekracza popyt. A przecież w przypadku gazu i prądu Enron handlował produktem, a nie zdolnością przesyłu. Przepustowość łączy była zaś zdolnością przesyłu, a nie produktem. Enron nie zajmował się dostarczaniem treści – filmy on-line i inne treści wymagające dużych przepustowości nie były wtedy jeszcze traktowane jak produkty.

Prezentacja miała przekonać uczestników, iż tradycyjny rynek towarów „ewoluuje” w ten sam sposób, tak więc w przypadku przepustowości należy zastosować te same strategie biznesowe. Tę teorię podsumowuje następujący diagram, zaczerpnięty z prezentacji w programie PowerPoint rozdawanej podczas sesji. Wydaje się, iż chodziło o przedstawienie pewnego rodzaju „ewolucji” na rynkach, od dostaw fizycznych po „przestrzeń wiedzy” i „egzotykę”. Sugerowało to, iż instrumenty pochodne (zakłady o cenę) były środkiem „zaawansowania uzyskiwania wartości”.

Zamiast przedstawić rzeczywiste wyzwania związane z budową rynku przepustowości, ten diagram i towarzyszący mu opis ustny stanowiły zwykłe pustosłowie. Pozornie wydawało się, iż wszystko jest wynikiem dogłębnych analiz i całość stanowi podsumowanie dużej ilości informacji. Dopiero bliższa analiza dowodzi, iż był to tylko stek półprawd, skomplikowanych rysunków i komunałów.

Rysunek 2.

Zdolność przyłączeniowa jako kluczowa kwestia na dzisiejszych rynkach przepustowości.

Rynki nie zawsze ewoluują od „prostych” do „złożonych” – często dzieje się odwrotnie. Faktycznie, potrzebna jest baza, na której można stworzyć kontrakty terminowe oraz instrumenty pochodne, ale podstawą tą wcale nie musi być fizyczny towar ani nawet cena. Traderzy na przykład zapisują kontrakty terminowe na indeksie VIX (

Chicago Board Options Exchange Volatility Index

), zwanym także indeksem strachu, a który pomaga ocenić skalę zmienności. Faktycznie, Enron handlując gazem i energią elektryczną, był właścicielem fizycznych zasobów, ale to mogło być jedynie przejściowym zjawiskiem. Branża naftowa i rolnicza od dawna już posługiwała się kontraktami terminowymi oraz instrumentami pochodnymi, za którymi niekoniecznie stali producenci.

Niestety, nie doczekałem się odpowiedzi na moje pytania. „Mięsem” tej prezentacji był przedstawiony powyżej diagram zawierający wyłącznie komunały oraz lista nowych „strategii tworzenia rynku”. Wśród tych strategii wymieniono fakt posiadania elektronicznej platformy handlu, pozycję pozagiełdowego brokera i dostawcy informacji. Nie były to jednak żadne strategie, a jedynie nazwy – tak jak rzeźnik, piekarz czy producent świec. Jeśli jesteś w stanie przyjąć, iż wyrażenie „dostawca informacji” opisuje strategię biznesową, to jesteś doskonałym odbiorcą takich komunałów.

Czternaście miesięcy później jasne już było, że Enron upada. Przy ogromnym poziomie zadłużenia, kurczących się zyskach, nieudanych najważniejszych projektach w Wielkiej Brytanii i Brazylii, a także dotkliwych stratach w handlu przepustowością wszyscy zaczęli powątpiewać w możliwość wywiązania się Enronu ze swoich zobowiązań. Nikt nie chce zawierać kontraktu z firmą, która może upaść – co jedynie przypieczętowuje los tej firmy. Gdy w grudniu 2001 r. Enron rzeczywiście zbankrutował, pojawiły się dowody na jego niewłaściwe praktyki księgowe. W skandal zamieszana była firma audytorska Arthur Andersen i można powiedzieć, iż Enron pociągnął ją ze sobą na dno. (Ramię konsultingowe firmy, Andersen Consulting, zmieniło nazwę na Accenture). Systemowy rynek handlu przepustowością musiał dopiero powstać.

Prawdziwej wiedzy i zrozumienia problemu dowodzi umiejętność przedstawienia złożonego zagadnienia w prosty sposób. Natomiast oznaką przeciętności i złej strategii jest zbędne skomplikowanie – pustosłowie ma zamaskować mizerne treści.

Niepodejmowanie problemu

Strategia to sposób na pokonanie jakiegoś problemu lub przeszkody, to także odpowiedź na pojawiające się wyzwanie. Jeśli wyzwanie to nie zostanie zdefiniowane, trudnym lub wręcz niemożliwym staje się ocena jakości przyjętej strategii. A jeśli nie możemy ocenić jakości strategii, to nie możemy także odrzucić złej ani też poprawić dobrej strategii.

International Harvester była kiedyś czwartą pod względem wielkości korporacją w Stanach Zjednoczonych. Podstawę jej sukcesu stanowiła żniwiarka Cyrus McCormick’s – maszyna, która wraz z rozwojem kolei zadecydowała o rozwoju amerykańskich równin. W 1977 r. zarząd firmy Harvester zdecydował o zatrudnieniu nowego dyrektora naczelnego, Archiego McCardella, który wcześniej stał na czele firmy Xerox. Zarząd dał mu mandat do gruntownej przebudowy sennej firmy.

Administracja McCardella stanowiła kulminację całej dekady modernizacji. Firma konsultingowa Booz Allen Hamilton odmieniła całą organizację; Hay Associates zadbała o wprowadzenie opisu nowoczesnych stanowisk kierowniczych i systemu motywacyjnego. McCardell sprowadził ze sobą całą kadrę finansistów i strategów. W lipcu 1979 r. ta nowa drużyna przedstawiła gruby plik dokumentów zatytułowany

Plan strategii korporacji

. To był klasyczny przykład złej strategii.

Plan firmy Harvester stanowił połączenie pięciu oddzielnych planów strategicznych, utworzonych przez poszczególne działy operacyjne – produkcja sprzętu rolniczego (3 miliardy dolarów), produkcja ciężarówek (4  miliardy dolarów), urządzenia przemysłowe (1 miliard dolarów), turbiny gazowe (0,3 miliarda dolarów) i komponenty (1 miliard dolarów). Ogólna „strategia” sprowadzała się do zwiększenia udziału rynkowego na każdym z tych rynków oraz ograniczania kosztów w poszczególnych działach, co miało w rezultacie dać większe przychody i zyski. Poniżej zamieszczamy wykres będący podsumowaniem tego poufnego planu. Wykres przedstawiający historyczne i prognozowane zyski – linia przypomina niemalże idealny kij hokejowy, co ma oznaczać natychmiastową poprawę sytuacji i dalszy stały wzrost.

Plan był szczegółowy i wielopłaszczyznowy. Przykładowo w sekcji poświęconej produkcji sprzętu rolniczego znajdziemy omówienie każdego segmentu. Ogólnym celem było wzmocnienie sieci dilerów oraz dystrybutorów i – co wydaje się oczywiste – obniżenie kosztów produkcji. Plan przewidywał zwiększenie udziału w rynku sprzętu rolniczego z 16 do 20 procent, kosztem takich konkurentów jak John Deere, Ford, Massey Ferguson oraz J.I. Case.

Rysunek 3.

Historia i prognoza sprzedaży, aktywów i zysków przed opodatkowaniem w latach 1977–1984.

Problem polega na tym, że przy tworzeniu tego całego planu zapomniano o słoniu w windzie. Plan nie wspomina o nim ani słowem, tak więc nie można go w nim dostrzec. Słoniem w przypadku firmy Harvester była wysoce nieefektywna organizacja pracy – problem, którego nie można rozwiązać poprzez inwestycje w nowy sprzęt lub naciski na kierowników, by zwiększyli udział w rynku. I tak na przykład zasady pracy w zakładach Harvester dopuszczały transfer pracowników wyższego szczebla „na żądanie”, co pociągało za sobą całą kaskadę innych zmian i transferów. W rezultacie zyski firmy od dłuższego czasu były o połowę niższe od zysków konkurentów. Dodatkowo firma Harvester miała

najgorsze

stosunki pracy w całym przemyśle amerykańskim. Było to jedno z pierwszych ognisk zapalnych, obok takich wydarzeń jak masakra na placu Haymarket w Chicago w 1886 r., gdy w wybuchu bomby przygotowanej przez anarchistów zginęli policjanci i pracownicy uczestniczący w demonstracji.

Bez wskazania przeszkód i ich analizy nie ma strategii. Dysponujesz jedynie ambitnym celem, budżetem lub listą pobożnych życzeń

.

McCardell rzeczywiście zdołał na dwa lata poprawić wyniki finansowe firmy dzięki ograniczeniu ogólnych kosztów administracyjnych. Jednak wtedy wybuchł półroczny strajk – celem związków zawodowych było uzyskanie lepszych warunków porozumienia. McCardell nie zdołał doprowadzić do jakichkolwiek znaczących ustępstw i po zakończeniu strajku firma szybko zaczęła chylić się ku upadkowi. W latach 1979–1985 strata wyniosła ponad 3 miliardy dolarów, zamknięto 35 z 42 fabryk, a zwolnienia dotknęły 85 tysięcy pracowników; pracę zachowało jedynie 15 tysięcy osób. Harvester zaczął pozbywać się kolejnych działów i tak oddział zajmujący się produkcją sprzętu rolniczego trafił w ręce Tenneco i połączył się z działem J.I. Case. Przetrwał dział produkcji ciężarówek, który został wyodrębniony i nazwany Navistar. Obecnie jest to znaczący producent dużych ciężarówek i silników.

Dziś sposób planowania strategicznego zaprezentowany przez Harvester w 1979 r. jest już niemodny. Obecnie w miejsce wykresów i długich tabel z liczbami mamy inny sformalizowany rytuał, którego celem jest utworzenie „planów strategicznych”. Szablon ten zaczyna się od określenia „wizji”, następnie „misji” lub listy „kluczowych wartości”, po czym następuje lista „strategicznych celów”. Do każdego celu przypisujemy całą listę „strategii”, a na koniec listę „inicjatyw”. (Więcej o takiej strategii „z szablonu” piszę w rozdziale 4

Dlaczego złe strategie są tak powszechne?

).

Chociaż są one przyozdobione wieloma modnymi słowami i sloganami, większość z tych strategii jest równie zła jak strategia International Harvester. Podobieństw istnieje wiele – nie wskazują i nie zajmują się zasadniczymi przeszkodami i problemami, które stoją na drodze rozwoju organizacji. Analizując końcowy dokument lub słuchając dyrektorów, którzy go opracowali, znajdujemy niemal całkowity brak oznak myślenia strategicznego. W zamian otrzymujemy jedynie górnolotne określenia i nadzieję na cudowną poprawę poprzez zwiększenia wydatków w wybranych aspektach.

Agencja Zaawansowanych Obronnych Projektów Badawczych Departamentu Obrony (DARPA – The Defense Advanced Research Projects Agency) stawia sobie za cel osiągnięcie wysokiego poziomu zaawansowania technologii obronnej. W przeciwieństwie do strategii firmy Harvester strategia DARPA opiera się na starannej analizie natury wyzwania, przed jakimi stoi agencja. Oto przygotowany przez agencję opis tego zasadniczego problemu:

Głównym wyzwaniem stojącym przed każdą wojskową jednostką badawczą jest powiązanie problemów natury militarnej z szansami technologicznymi, włącznie z nowymi koncepcjami operacyjnymi, które te technologie umożliwiają. Pewne elementy tego wyzwania są niezwykle trudne w rozwiązywaniu, ponieważ: 1) niektóre problemy militarne nie mają żądnych łatwych lub oczywistych rozwiązań technicznych oraz 2) niektóre z nowych technologii mogą mieć daleko idące konsekwencje wojskowe, które trudno jest dziś przewidzieć. DARPA koncentruje się na tej „twardej” niszy – zbiorze wyzwań technicznych, które – jeśli znajdą swe rozwiązanie – przyniosą ogromne korzyści dla bezpieczeństwa narodowego USA, nawet jeśli ryzyko technicznego niepowodzenia jest wysokie

[17]

.

Aby zmierzyć się z tym wyzwaniem, DARPA koncentruje się na projektach, które wojsko uważa za zbyt ryzykowne lub zbyt luźno powiązane ze swoimi aktualnymi misjami. Agencja próbuje wyobrazić sobie, czego dowódcy mogą potrzebować w przyszłości, i nie zajmuje się tym, czego oczekują już dzisiaj. Pracę tę wykonują wyłącznie bardzo utalentowani ludzie pełni świetnych pomysłów. Wśród sukcesów DARPA należy wymienić system obrony przeciwrakietowej, technologię utrudniająca wykrycie samolotu, statku itp., GPS, systemy rozpoznawania mowy, internet, bezzałogowe pojazdy i samoloty, a także nanotechnologię.

Strategia DARPA to coś więcej niż wyznaczenie ogólnego kierunku działań. Obejmuje ona konkretne zasady, według których realizowane są codzienne działania agencji. Przykładowo dyrektorzy programowi pozostają na swoich stanowiskach jedynie od 4 do 6 lat, co ma ograniczyć ryzyko „budowania imperium” i pozwala zatrudnić kolejne zdolne osoby. Oczekuje się, iż każdy nowy dyrektor programu rzuci wyzwanie pomysłom i pracy swoich poprzedników. Oprócz tego DARPA świadomie ogranicza koszty ogólne i infrastrukturę fizyczną, gdyż chce zapobiec powstawaniu grup interesów, które mogłyby hamować postęp i rozwój w nowych kierunkach. Wszystkie te zasady oparte są na realistycznych szacunkach przeszkód na drodze do innowacji. To całkowite przeciwieństwo takich ogólnych aspiracji, jak „zatrzymanie najlepszych pracowników” czy „utrzymanie kultury innowacyjności”.

Zaskakująca strategia DARPA ma kształt i strukturę typową dla wszystkich dobrych strategii. Wychodzi ona od precyzyjnej definicji wyzwania. Bierze pod uwagę potencjalne i realne problemy, które można pokonać. Nie zawiera pustosłowia. Obejmuje zasady, które koncentrują zasoby i działania na jednym celu – pokonaniu wszystkich tych trudności.

Mylenie celów ze strategią

Chad Logan, dyrektor naczelny firmy graficznej, podszedł do mnie po wykładzie na temat samokontroli i zaangażowania. Poprosił mnie o nauczenie swojego zespołu kierowniczego „strategicznego myślenia”.

Firma Logana mieściła się w biurowcu na obrzeżach miasta i świadczyła usługi z zakresu grafiki na rzecz magazynów, wydawnictw, reklamodawców i innych firm. Logan był w college’u doskonałym sportowcem, ale okazało się, iż jest także świetnym grafikiem z żyłką handlowca. Firmę założył jego wuj, który jednak zmarł przed dwoma laty, zostawiając mu niemal wszystkie udziały.

Biura, choć oddalone od centrum, były funkcjonalne; salę konferencyjną prezesa wyłożono panelami z drewna tekowego. Jasno oświetlone przykłady prac zdobiły ściany i odbijały się na gładkiej powierzchni stołu.

Firma dzieliła się na kilka działów – dużą grupę projektową i trzy działy sprzedaży: dział mediów zajmował się sprzedażą w magazynach i gazetach, dział korporacyjny sprzedażą materiałów do katalogów i broszur firmowych, a dział cyfrowy sprzedażą grafik na potrzeby firm projektujących strony internetowe.

Logan wyjaśnił, iż jego ogólny cel jest prosty – nazwał go planem „20/20”. Przychody miały rosnąć w tempie 20 procent rocznie, a zyski musiały być na poziomie 20 procent lub większym. „Nasza ogólna strategia jest więc już ustalona – stwierdził. – Chcemy rozwijać się i zwiększać nasze zyski. Problemem jest zachęcenie wszystkich do wytężonej pracy na rzecz tego celu. Moi ludzie na szczycie potrzebują nieco coachingu. Zależy mi na tym, aby wszyscy rozwinęli swoje umiejętności myślenia strategicznego. Chcę, by zdobyli umiejętności, które będą mogli wykorzystać już jutro przy spotkaniu z klientem”.

Spytałem Logana, czy opracował jakiekolwiek inne elementy swojej strategii oprócz rozwoju i zysków. Przesunął w moją stronę dokument zatytułowany

Plan strategiczny 2005

. Zawierał on głównie projekcje liczbowe: przychody, koszty, zyski brutto itd. Obejmowały one najbliższe cztery lata. W ciągu ostatnich czterech lub pięciu lat firma utrzymywała udział w rynku na stałym poziomie i zysk po opodatkowaniu wynosił około 12 procent, co jest typową wartością w tej branży. Wszystkie projekcje oparto na założeniach 20-procentowego zysku i rozwoju w tempie 20 procent rocznie. Pierwsza strona dokumentu zatytułowana była:

Nasze kluczowe strategie

.

Nasze kluczowe strategie

Będziemy główną firmą usługową dla naszych klientów.

Będziemy przedstawiać naszym klientom unikalne i kreatywne rozwiązania stojących przed nimi problemów.

Będziemy zwiększać przychody o co najmniej 20 procent rocznie.

Będziemy zwiększać zyski o co najmniej 20 procent rocznie.

Będziemy mieć w firmie kulturę zaangażowania. Cele korporacyjne to zobowiązania, których musimy dotrzymać.

Będziemy budować kulturę pracy opartą na szczerości i otwartości.

Będziemy działać na rzecz lokalnej społeczności.

„Opracowanie tych strategii zajęło nam trzy tygodnie. Dotarliśmy do wszystkich naszych pracowników – powiedział Logan. – Wierzę w nie. Wierzę, że możemy zbudować firmę, z której wszyscy będziemy dumni i która warta będzie włożonego w nią wysiłku. Ludzie są przekonani do słuszności tych kluczowych strategii”. W odpowiedzi stwierdziłem, że plan 20/20 jest bardzo ambitny pod względem finansowym. „Co musicie zrobić, aby udało się wam go zrealizować?”.

Logan stuknął w dokument palcem wskazującym i powiedział: „Jako futbolista nauczyłem się, że do zwycięstwa konieczna jest siła i umiejętności, ale najważniejsza jest wola zwycięstwa – pragnienie sukcesu. Kierownicy i pracownicy w tej firmie pracowali naprawdę ciężko i przejście na technologię cyfrową udało się naprawdę dobrze. Istnieje jednak różnica między ciężką pracą a wolą walki i koncentracją na nagrodzie. Oczywiście plan 20/20 jest bardzo ambitny, ale to właśnie stanowi tajemnicę sukcesu. Zamierzamy stanąć do walki i walczyć tak długo, aż go osiągniemy wyznaczony w planie cel”.

Pytając Logana o to, co muszą zrobić, szukałem jakiegoś punktu odniesienia – jakiegoś dowodu na to, że ta stosunkowo niewielka i spokojnie prosperująca firma może nagle osiągnąć niebywały wzrost przychodów i zysków. Strategia jest rodzajem dźwigni, która wzmacnia siłę. Tak, można przenieść ogromną skałę dzięki sile mięśni, linom i motywacji. Jednak mądrzej byłoby skorzystać z dźwigni i kół. Spróbowałem więc raz jeszcze: „Chad, gdy firma robi tak ogromny skok, jaki ty sobie zaplanowałeś, zazwyczaj dysponuje jakąś kluczową przewagą lub wykorzystuje zmianę w branży, która otwiera nowe możliwości. Czy mógłbyś wskazać właśnie coś takiego – taką dźwignię, która mogłaby pomóc w rozwoju twojej firmy?”.

Logan zmarszczył brwi i zacisnął usta, sfrustrowany, iż nie zrozumiałem jego słów. Wyciągnął z walizki kolejną kartkę papieru i pokazał mi wyróżniony fragment. „Tak twierdzi Jack Welch” – powiedział. Przeczytałem wskazane mi zdanie: „Odkryliśmy, iż dążąc do czegoś, co wydaje się niemożliwe, często w rzeczywistości robimy rzeczy niemożliwe”.

„I właśnie to zamierzamy zrobić tutaj” – stwierdził Logan.

Nie sądziłem, iż cel 20/20 był dobrym punktem wyjścia. Strategiczne cele powinny dotyczyć konkretnych procesów lub dokonań, na przykład skrócenia o połowę czasu reakcji na zapytanie klienta lub nawiązanie współpracy z kilkoma firmami z listy Fortune 500. Jednak dyskusja z Loganem w tym momencie nie miałaby większego sensu. Klient musi najpierw zgodzić się na dialog – dopiero wtedy wymiana poglądów może przynieść jakiś pozytywny skutek. „W porządku – powiedziałem – zobaczmy, od czego wychodzimy. Daj mi nieco czasu na zapoznanie się z tymi liczbami”.

Tak naprawdę to wcale nie musiałem analizować żadnych danych. Potrzebowałem jedynie nieco czasu na przemyślenie najlepszej strategii pomocy Loganowi. Chociaż miał dobre intencje, to jednak opracowany przez niego plan opisywał jedynie rezultaty, nie mówiąc nic o działaniach pozwalających je osiągnąć. Logan uważał, że do osiągnięcia sukcesu wystarczy odwaga, wytrwałość, motywacja i konsekwentne dążenie do celu. Jego słowa o „walce aż do osiągnięcia celu” przywołały mi na myśl wielkie ofensywy z okresu I wojny światowej, szczególnie zaś bitwę pod Passchendaele.

Gdy w 1914 r. wybuchła wojna, rozentuzjazmowane tłumy wypełniły ulice, a młodzi mężczyźni rzucali w górę kapelusze, ciesząc się, iż będą mogli dowieść swojego męstwa. Atmosfera tamtej epoki, wyrażana najdobitniej przez Francuzów, nakazywała ludziom wierzyć, iż sama siła woli, duch walki, wysokie morale, werwa i ambicja stanowią wystarczający klucz do sukcesu. Przez trzy lata z rzędu generałowie rzucali zmotywowanych żołnierzy na ufortyfikowane gniazda karabinów maszynowych. Efektem były tysiące, a następnie setki tysięcy poległych – wysoka cena za zdobycie kolejnego kilometra nieprzydatnej nikomu ziemi.

W 1917 r. nieopodal wioski Passchendaele we Flandrii brytyjski generał Douglas Haig zaplanował kolejny atak. Chciał przebić się przez umocnienia niemieckie i otworzyć sobie drogę do morza, dzieląc tym samym nieprzyjacielskie siły. Doradcy wskazywali, iż ostrzał ufortyfikowanych pozycji niemieckich spowoduje uszkodzenie wałów ochronnych i zalanie pól leżących poniżej poziomu morza. Pomimo to generał zdecydował się na ostrzał artyleryjski. Wały uległy uszkodzeniu i woda zmieniła żyzną glebę w lepką maź, w której żołnierze zapadali się do kolan i brzuchów. Fala błota zalała czołgi, konie i rannych.

Haig, pamiętający o utracie 100 tysięcy brytyjskich żołnierzy pod Sommą poprzedniego roku, obiecał wstrzymać atak, jeśli okaże się on nieudany. Mimo takiego założenia doktryna kładąca nacisk na motywację i wiarę w „jeszcze tylko jeden, ostatni zryw” była realizowana przez trzy miesiące – pomimo ogromnych strat. W ostatnim, dziesięciodniowym ataku żołnierze kanadyjscy szli prosto pod ogień karabinów maszynowych, brnąc przez grząskie błoto wymieszane z fragmentami ciał ich poprzedników. Zdobycie niewielkiego wzgórza kosztowało życie 16 tysięcy ludzi. W ciągu trzech miesięcy walk zdobyto zaledwie 8 kilometrów terenu. W błocie zginęło ponad 70 tysięcy żołnierzy, a kolejne 250 tysięcy zostało rannych. Winston Churchill podsumował tę bitwę jako „niezrównaną w swej daremności stratę męstwa i życia”.

Pod Sommą i Passchendaele Haig poprowadził na śmierć całe pokolenie Brytyjczyków i krajów stanowiących wówczas dominium Wielkiej Brytanii – podobnie jak Joseph Joffre zrobił z pokoleniem Francuzów pod Sommą, a Erich von Falkenhayn z pokoleniem Niemców pod Verdun.

W Europie prelegenci zajmujący się motywacją nie są tak popularni jak w Stanach Zjednoczonych, gdzie wciąż doskonale ma się doktryna przywództwa jako sztuki motywacji. W Ameryce na przykład można usłyszeć słowa H. Rossa Perota: „Większość ludzi poddaje się w momencie, gdy sukces jest już na wyciągnięcie ręki. Rezygnują u progu sukcesu. Poddają się w ostatniej minucie gry, na krok przed przekroczeniem linii”.

Wielu Amerykanów przytaknęłoby ochoczo. Z kolei większość Europejczyków słyszy w tych słowach echo „jeszcze tylko jednego wysiłku” spod Passchendaele. Zdziesiątkowanym oddziałom nie brakowało wtedy motywacji. Brakowało im kompetentnego przywództwa strategicznego. Motywacja stanowi istotny element życia i sukcesu, a lider może słusznie poprosić o ten „jeszcze tylko jeden, ostatni zryw”, ale jego zadanie jest o wiele szersze. Lider musi utworzyć warunki, które sprawią, że ten ostatni zryw będzie skuteczny, musi mieć strategię wartą wysiłku włożonego w jego realizację.

Kilka dni później ponownie spotkałem się z Chadem Loganem. Powiedziałem, że chciałbym wyjaśnić mu mój punkt widzenia, a następnie dać mu czas, aby podjął decyzję, czy chce współpracować ze mną przy tworzeniu strategii jego firmy. Ująłem to tak:

Myślę, że jesteś bardzo ambitnym człowiekiem, ale niestety, nie masz żadnej strategii. Nie wydaje mi się, aby na tym etapie można było sensownie pracować z twoimi dyrektorami nad strategiami wdrożenia celu 20/20. Ja radziłbym ci, abyś zaczął od znalezienia najbardziej obiecujących szans i możliwości w twoim biznesie. Mogą one być wewnętrzne – na przykład przetkanie jakichś wąskich gardeł i usunięcie ograniczeń w metodach pracy – albo zewnętrzne. W tym celu powinieneś prawdopodobnie utworzyć niewielki zespół i dać im miesiąc na analizę twoich klientów, konkurentów i rysujących się szans. Zazwyczaj najlepiej jest zacząć od uważnej analizy zmian zachodzących na rynku, które można wykorzystać. Powinieneś nieco szerzej spojrzeć na całą sytuację, tak aby zebrać możliwie jak najwięcej informacji. Jeśli chcesz, mogę pomóc ci w zaplanowaniu tego procesu, a także być może w znalezieniu odpowiedzi na niektóre pytania. Rezultatem będzie strategia pozwalająca ci nakierować energię na tę jedną lub dwie okazje, które będą wydawały się najbardziej obiecujące – na kwestie dające możliwość dokonania największego przełomu.

Nie mogę powiedzieć ci z wyprzedzeniem, jak wielkie mogą to być okazje ani też gdzie mogą się znajdować. Nie mogę powiedzieć ci z wyprzedzeniem, jak szybko będą rosły twoje przychody. Być może zechcesz rozszerzyć zakres usług albo też zrezygnować z czegoś, co nie przynosi oczekiwanych zysków. Być może będziesz wolał skoncentrować się na tym, co aktualnie tutaj robicie, zamiast koncentrować się na konkurencji. Jednak w ostatecznym rozrachunku powinieneś zyskać bardzo krótką listę najważniejszych rzeczy, którymi twoja firma powinna się zająć. Będziesz miał punkt wyjścia do dalszych działań. Ja bym tak zrobił, gdybym był na twoim miejscu. Jeśli będziesz kontynuował dotychczasową drogę, to będziesz liczył wyłącznie na skuteczność motywacji jako siły napędowej firmy. Osobiście nie zalecam takiego podejścia, gdyż konkurencja w biznesie to nie jest wyłącznie walka na siłę i wolę walki; liczą się także przenikliwość i kompetencje. Moim zdaniem motywacja sama w sobie nie jest w stanie zapewnić firmie przewagi, która pozwoliłaby jej osiągnąć założone przez ciebie cele.

Chad Logan podziękował mi i tydzień później zatrudnił kogoś innego. Nowy konsultant przeprowadził Logana i jego dyrektorów przez ćwiczenie, które nazwał „Wizjonerstwem”. Sprowadzało się ono w zasadzie do próby odpowiedzi na pytanie, jak duża zdaniem pytanego może być ta firma w przyszłości. Podczas porannej sesji uczestniczy rozwijali swoje aspiracje od „większej” do „znacznie większej”. A po południu prowadzący szkolenie zachęcił ich do wyobrażenia sobie jeszcze wspanialszej wizji: „A teraz wyobraźcie sobie tę firmę dwa razy większą” – naciskał. Logan był zadowolony. Ja także byłem zadowolony, że zająłem się innym zadaniem.

„Kluczowe strategie” Chada Logana miały bardzo mało wspólnego ze strategią. Były to zwykłe cele wydajnościowe. Ten sam problem dotyczy wielu korporacyjnych „planów strategicznych”. Liderzy wiedzą, że ich firmy powinny mieć strategię. Z drugiej jednak strony cały proces planowania strategii jest dla nich niezwykle frustrujący. Powodem jest fakt, iż większość strategicznych planów firmy przyjmuje postać trzy- lub pięcioletnich planów budżetowych połączonych z projekcjami udziałów w rynku. Nazwanie takiego budżetu kroczącego „planem strategicznym” wywołuje fałszywe przeświadczenie, iż firma posiada coś na kształt spójnej strategii.

W planowaniu nie ma nic złego. To istotny element zarządzania. Weźmy na przykład szybko rozwijającą się sieć sklepów detalicznych. Musi ona mieć plan, który ustali system nabywania lokali, ich wyposażenie, system szkolenia pracowników itp. Z kolei dzięki planom zasobów wiadomo, że odpowiednie zasoby pojawią się na miejscu, gdy będą potrzebne. Plany pozwalają kierownikom uniknąć niespodzianek. Analogicznie międzynarodowa firma budowlana musi mieć plan opisujący i koordynujący działania zasobów ludzkich, otwierania i ekspansji biur w różnych regionach świata oraz plan opisujący zasady finansowe.

Wszystkie te plany można nazwać „strategicznymi”, ale należy pamiętać, iż nie stanowią one strategii. Nie spełniają oczekiwań kierowników wyższego szczebla – nie opisują sposobu uzyskania znaczącej poprawy wyników firmy. Aby zwiększyć efektywność firmy, liderzy muszą zidentyfikować największe przeszkody stojące na drodze do rozwoju, a następnie opracować spójną metodę ich pokonania. Może to być innowacyjny produkt, nowe podejście do dystrybucji, zmiana struktury organizacyjnej lub też twórcza analiza implikacji zmian zachodzących w środowisku – zmian technologii, gustów klientów, przepisów i regulacji prawnych, cen surowców lub zachowań konkurencji. Zadaniem lidera jest wybór najlepszego sposobu pokonania przeszkód i wykorzystanie całej wiedzy, zasobów oraz energii organizacji w tym jednym celu. Niestety, okazje, wyzwania i zmiany nie mają w zwyczaju prezentowania się w postaci zgrabnych rocznych pakietów. Konieczność opracowania strategii ma charakter epizodyczny, a nie roczny.

Niewłaściwe cele strategiczne

Jeśli jesteś kierownikiem średniego szczebla, to twoje cele wyznacza twój szef. Jeżeli pracujesz w „oświeconej” firmie, to być może ustalasz je wspólnie z przełożonym. Jednak w obu przypadkach naturalnym odruchem jest traktowanie strategii jako zbioru działań mających za zadanie osiągnięcie określonych celów. Ale powielenie takiego sposobu myślenia na wyższych szczeblach firmy należy uznać za błąd.

Dyrektor naczelny, prezes oraz pozostali kierownicy najwyższego szczebla mają więcej władzy i mniej ograniczeń. Skuteczni liderzy tego szczebla nie podążają za przypadkowymi celami. Oni

decydują

, które cele ogólne są istotne i do osiągnięcia których należy dążyć. Następnie określają cele podrzędne dla poszczególnych części organizacji. To właśnie te cele podrzędne, będące w rzeczywistości zbiorem celów strategicznych, mają największe znaczenie. Jedno z najważniejszych wyzwań stojących przed liderem polega na przejściu z sytuacji, w której inni określają jego cele, do takiej, w której to on jest architektem kierunków rozwoju całej organizacji.

Aby jakoś rozróżnić te dwie rzeczy, możemy przyjąć, iż termin „dążenie” (aspiracja) wyraża ogólne wartości i pragnienia, natomiast słowo „cel” opisuje konkretne operacyjne cele bieżące. Na przykład Stany Zjednoczone mają takie dążenia, jak wolność, sprawiedliwość, pokój, bezpieczeństwo i szczęście. Dopiero jednak

strategia

pozwala przekuć te ogólne dążenia na spójne i konkretne cele, które można osiągać – walka z talibami, odbudowa zniszczonej infrastruktury itp. Najważniejszym zadaniem lidera jest skonstruowanie tego strategicznego „mostu” pomiędzy dążeniami a celami i ciągłe dostosowywanie go do zmieniających się warunków.

Oto przykład. Firma Chen Brothers była szybko rozwijającym się regionalnym dystrybutorem zdrowej żywności. Dążenia miała naprawdę wartościowe: chciała między innymi zwiększać zyski, uchodzić za dobre miejsce pracy i być postrzegana jako najlepszy dystrybutor produktów organicznych. Jednak dążenia te nie mówiły nic o konkretnych strategiach lub działaniach, mogły natomiast być traktowane jako ograniczenia (dążenia sformułowane tak szeroko działają jak zasady futbolu – uniemożliwiają przeprowadzenie wielu akcji, nie mówiąc jednocześnie nic o tym, co drużyna powinna robić).

Strategia Chen Brothers opierała się na założeniu, iż lokalne sklepy detaliczne zapłacą więcej za możliwość oferowania wyróżniających się produktów niedostępnych w dużych supermarketach sieciowych. Kierownictwo firmy podzieliło klientów na trzy grupy i dla każdej z nich wyznaczyło odrębne cele strategiczne. Najważniejszymi celami była dominacja na półkach sklepowych wśród klientów z grupy najwyższej, uzyskanie co najmniej równowagi na poziomie średnim i głębsza penetracja w grupie najniższej.

Szybki wzrost popularności sieci sklepów ze zdrową żywnością Whole Foods wywierał rosnącą presję na lokalne sklepy, które stanowiły docelowy rynek dla Chen Brothers. W związku z tym kierownictwo opracowało nową strategię polegającą na łączeniu drobnych producentów żywności pod jedną, wspólną marką, którą można byłoby sprzedawać poprzez Whole Foods. Ta zmiana strategii nie miała żadnego wpływu na ogólne dążenia całej firmy, ale pociągała za sobą konieczność radykalnej zmiany celów bieżących. Zamiast celu penetracji rynku dla różnych kategorii sprzedawców Chen Brothers utworzył nowy zespół „Whole Foods”, w którym znaleźli się specjaliści z zakresu produkcji, marketingu, reklamy, dystrybucji i finansów. Zespół skoncentrował się całkowicie na jednym celu – aby główny produkt firmy Chen Brothers zagościł na półkach sieci Whole Foods w całym kraju. Kolejne cele, dotyczące wprowadzenia następnych produktów, miejsca na półce i udziału w rynku, miały zostać wyznaczone dopiero po osiągnięciu tego pierwszego.

Chen Brothers nie wpadł w pułapkę i nie uwierzył, że strategia jest wielką wizją lub zbiorem finansowych celów. Kierownictwo umiejętnie opracowało „drogę rozwoju”, koncentrującą uwagę całej firmy na jednym lub dwóch najistotniejszych celach. Po ich osiągnięciu otworzyły się nowe szanse i możliwości, dzięki czemu można było wyznaczyć kolejne, jeszcze ambitniejsze cele.

Groch z kapustą

Dobra strategia umożliwia koncentrację energii i zasobów na jednym lub zaledwie kilku istotnych celach, które zapewniają rozliczne korzystne skutki i efekty. Jednym z najczęściej popełnianych błędów jest próba jednoczesnego osiągnięcia wielu różnych rzeczy – otrzymujemy prawdziwy groch z kapustą.

Długa lista „rzeczy do zrobienia”, często błędnie określanych jako „strategie” lub „cele”, nie stanowi właściwej strategii. To tylko lista doraźnych zadań. Zazwyczaj jest to efekt narad i spotkań, których uczestnicy zgłaszają swoje potrzeby i przewidywania. Zamiast skoncentrować się na kilku najważniejszych kwestiach, grupa wrzuca „urobek” z całego dnia w jeden „plan strategiczny”. Następnie, widząc, że uzyskali „groch z kapustą”, dodają przymiotnik „długofalowy”, tak aby niczym nie trzeba było zajmować się od razu.

Doskonały przykład takiego podejścia wyłania się z mojej rozmowy z burmistrzem pewnego niewielkiego miasteczka na północno-zachodnim wybrzeżu Pacyfiku. Plan strategiczny opracowany przez jego zespół zawierał 47 „strategii” i 178 konkretnych działań. Działaniem numer 122 było: „utworzenie planu strategicznego”. Innym przykładem może być plan strategiczny Los Angeles Unified School District, związany z utworzeniem grupy „szkół wysokiego priorytetu” (patrz dalej), który zawierał 7 „strategii”, 26 „taktyk” i 123 „działania” – prawdziwy groch z kapustą. Takie pojmowanie strategii jest, niestety, niezwykle rozpowszechnione na poziomie miast, okręgów szkolnych, organizacji non profit, ale także spotyka się je w wielu firmach. Wielu ludziom wydaje się, iż drobiazgowe i obszerne dokumenty zbliżają do rozwiązania prolemu. Ale jest odwrotnie.

Cele z sufitu

Drugą formą niewłaściwych celów strategicznych jest „branie celów z sufitu”. Dobra strategia opisuje najistotniejsze wyzwanie i buduje most między tym wyzwaniem a konkretnym działaniem, między pragnieniem a bezpośrednimi celami, które leżą w naszym zasięgu. Innymi słowy, cele wyznaczone przez dobrą strategię powinny być osiągalne – szanse na ich osiągnięcie przy danych zasobach i wiedzy muszą być spore. (Patrz dyskusja na temat najbliższych celów w rozdziale 7).

Natomiast cel z sufitu to zazwyczaj proste powtórzenie oczekiwanego rezultatu lub wyzwania. W ten sposób można przemilczeć niewygodną prawdę, iż nikt nie ma bladego pojęcia, jak osiągnąć określony cel.

Lider może prawidłowo wskazać główne wyzwanie i zaproponować ogólne podejście. Jeśli jednak określone przez niego cele strategiczne są wzięte z sufitu, nie uda się osiągnąć zbyt wiele. Celem dobrej strategii jest wskazanie realnego – dającego się zrealizować – sposobu na rozwiązanie stojącego przed nami zasadniczego wyzwania. Jeśli cele strategiczne równie trudno osiągnąć, jak przejść przez główny program, to strategia taka nie ma zbyt dużej wartości.

W 2006 r. David Brewer, były admirał U.S. Navy, przyjął stanowisko kuratora największego w Stanach Zjednoczonych okręgu Los Angeles Unified School District (LAUSD). Jego zadaniem było poprawienie całego systemu.

W Kalifornii jakość szkół mierzy się za pomocą ogólnokrajowego testu – Academic Performance Index, w skrócie API. Wiele spośród 991 szkół w Los Angeles poradziło sobie dość dobrze. Jednak 309 szkół nie spełniało wymogów programu o nazwie „No Child Left Behind”, opracowanego przez Departament Oświaty. Po przeanalizowaniu całej sytuacji Brewer doszedł do wniosku, iż stojące przed nim wyzwanie polega na znacznej poprawie wyników testu w 34 najsłabszych szkołach okręgu: 17 gimnazjach i 17 szkołach średnich, które określił „szkołami wysokiego priorytetu”. Postanowił najpierw zająć się najsłabszymi szkołami, a potem konsekwentnie włączać do programu pozostałe szkoły.

Brewerowi należy się uznanie za opracowanie strategii celowej – poprawienie wyników 34 szkół, które systematycznie osiągają najgorsze wyniki w teście API. Dzięki skoncentrowaniu się na 34 z 991 szkół można było zerwać z przeszłością i wielopoziomowym systemem regulacji, kontroli związków zawodowych i znacznie przerośniętą administracją centralną. I rzeczywiście, można byłoby uznać, iż to wyzwanie samo w sobie zasługiwało na oddzielną strategię. Dzięki skoncentrowaniu się na tym największym problemie można było wiele osiągnąć.

Należy jednak zauważyć, iż sama definicja „efektywności szkoły” miała wymiar „strategiczny” i to w dość niekorzystny sposób. Testy API nie mówiły nic o przerażających statystykach uczniów niekończących szkoły, szczególnie wśród populacji afroamerykańskiej i latynoskiej, które stanowią przeważającą większość uczniów w Los Angeles (odpowiednio 13 i 70 procent). Odsetek czarnoskórych uczniów niekończących szkoły LAUSD wynosił 33 procent. W populacji latynoskiej odsetek ten wynosił 28 procent. Z tego obrazu wyłaniał się niepokojący wniosek – jednym ze sposobów poprawy wyników w teście API byłoby zachęcenie najsłabszych uczniów do rezygnacji z dalszej nauki, jako że API mierzyło jedynie poziom wiedzy młodzieży uczestniczącej aktywnie w zajęciach.

Gdy lider wskazuje, iż głównym wyzwaniem są zbyt słabe wyniki, to ryzykuje powstaniem złej strategii. Kiepskie wyniki są rezultatem. Prawdziwymi wyzwaniami są przyczyny złych wyników

. Dopóki kierownictwo nie przedstawi teorii wyjaśniającej, dlaczego dotychczasowe działania były nieskuteczne lub też dlaczego dane wyzwanie jest tak trudne, opracowanie dobrej strategii nie będzie łatwym zadaniem.

Przykładowo jedną z siedmiu kluczowych strategii Brewera było „stworzenie szkolnych i okręgowych zespołów przywódczych, które będą współdzieliły przekonania, wartości i wysokie przewidywania wobec wszystkich dorosłych i uczniów oraz wspierały cykl ciągłego doskonalenia w celu zapewniania wysokiej jakości procesu nauczania w ich szkołach”. Ten cel miał zostać osiągnięty poprzez „podniesienie kompetencji szkolnych liderów administracyjnych i innych… Liderzy transformacji potrzebują precyzyjnego programu, który pozwoli zdefiniować, wyostrzyć i zastosować krytyczne umiejętności w ich codziennej pracy”. Przytoczony fragment w rzeczywistości więcej ma wspólnego z dążeniem niż celem.

Tę strategię/dążenie należy uznać za „złą” pod kilkoma względami. Po pierwsze, nie ma żadnej diagnozy powodów, dla których obecne przywództwo jest słabe, a przewidywania tak niskie. Poważna analiza ujawniłaby, iż szkoły zaklasyfikowane do grupy wysokiego priorytetu mają słabe wyniki od wielu dziesięcioleci. System, w którym wydaje się 25 tysięcy dolarów rocznie na ucznia

[18]

, a który nie może zapewnić, iż absolwenci będą umieli czytać, pisać i liczyć, nie działa. Chociaż wielu nauczycieli i dyrektorów pracuje z prawdziwym poświęceniem i oddaniem, to jednak równie wielu pracowników wykazuje się niekompetencją. Najistotniejsze jest jednak to, iż ociężały i przerośnięty system biurokratyczny miał całe dziesięciolecia na naprawę systemu i nie zrobił niczego.

Po drugie, proszenie o „przywództwo transformacyjne” jest absurdalnym celem wziętym z sufitu, ponieważ 1) w samym tekście planu zawarto informację, iż wielu administratorów i liderów ma ograniczoną zdolność do uporania się z ich codziennymi problemami, 2) nikt nie wie, w jaki sposób wykształcić tych „liderów transformacji” nawet w najlepszych warunkach, oraz 3) szkoły pozostają w ramach tego samego olbrzymiego i kontrolującego wszystkie aspekty pracy systemu biurokratycznego i związkowego. Tak zwani „liderzy transformacji” bez zgody przełożonych nie mogą zmienić koloru używanego przez siebie papieru, a odwołanie dyrektora szkoły jest praktycznie niemożliwe, nawet jeśli okaże się on „nietransformacyjny”. Proponowane rozwiązania – koordynacja w dół i w górę hierarchii, integracja zespołu i szkolenia – są rozpaczliwie wręcz niewystarczające i dowodzą jedynie głębokiego zastoju całego systemu.

Interesującym aspektem tego planu jest pomysł, iż zespoły przywódcze muszą wyznawać wspólne przekonania i wartości. Obecnie w edukacji jest to często wysuwany postulat. A można byłoby mieć nadzieję, iż przykład Korei Północnej nauczył ludzi, iż zmuszanie wszystkich do wiary w to samo nie stanowi dobrej drogi do zwiększania wydajności. Jednak w poprawnej politycznie nowomowie edukacyjnej wciąż dąży się do tego niedościgłego celu, wierząc, iż jest to sposób na przeprowadzenie „transformacyjnej zmiany”.

Kolejna „strategia” wzywała do „stworzenia w każdej szkole społeczności światłych rodziców, nauczycieli, pracowników i partnerów społecznych, którzy będą wspólnie wspierać dążenia do uzyskania wysokiej jakości procesu nauczania i uczenia się”. Plan wzywał do utworzenia stanowisk „łączników społecznych” i comiesięcznych narad, konferencji rodziców przeprowadzanych co pół roku oraz programu gromadzącego rodziców-ochotników.

Duże zaangażowanie społeczności lokalnych w proces uczenia rzeczywiście mogłoby okazać się bardzo korzystne. Ale to nie jest strategia. To cel wzięty z sufitu. Kiepskie wyniki nauczania pojawiają się już na poziomie przedszkolnym i później jedynie się pogłębiają. Zasadniczą przyczyną takiego stanu rzeczy jest ubóstwo i brak zorganizowania społeczności lokalnych. W okręgu LAUSD wielu uczniów to nielegalni imigranci lub dzieci nielegalnych imigrantów. Ludzie często podają fikcyjne nazwiska i adresy i trudno oczekiwać, iż rodzice będą chętnie uczestniczyć w jakichkolwiek programach szkolnych. Wielu uczniów to dzieci młodocianych matek, które same nigdy nie uzyskały wykształcenia, nie czytają książek i mają niewiele wolnego czasu i sił, codziennie poświęcając wiele godzin na dojazdy do i ze źle płatnej pracy. Dobra strategia powinna stawiać czoła właśnie takim prawdziwym wyzwaniom.

Jak dowodzą przywołane w tym rozdziale przykłady strategii bezpieczeństwa narodowego Stanów Zjednoczonych oraz firm Arthur Andersen, International Harvester, Chada Logana i LAUSD, zła strategia zawsze jest bezsensowna, powierzchowna, wewnętrznie sprzeczna i nie definiuje zasadniczego problemu lub też na niego nie odpowiada. Zła strategia rodzi poczucie złości i rozdrażnienia za każdym razem, gdy musimy jej wysłuchiwać lub czytać. W kolejnym rozdziale zastanowimy się, skąd bierze się tak wiele złych strategii.

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

4

Dlaczego złe strategie są tak powszechne

Skoro panuje powszechna zgoda odnośnie do wagi strategii, naturalnie musi zrodzić się pytanie, dlaczego zła strategia jest tak rozpowszechniona. A że jest rozpowszechniona, nie ulega żadnej wątpliwości. Jesteś świadom milionów pomyłek i błędów, które można popełnić podczas oceny konkurencji, własnych zasobów, dotychczasowych doświadczeń oraz okazji i problemów, jakie wiążą się ze zmianą i innowacją.

Jednak po wielu latach współpracy z firmami i uczenia strategii dyrektorów i słuchaczy studiów MBA, doszedłem do wniosku, iż kolejne szkolenia nie powstrzymują fali następnych złych strategii. Zła strategia ma się świetnie, ponieważ wygrywa z analizą, logiką i rozsądnym wyborem – opiera się wyłącznie na nadziei, iż można jakoś uniknąć tych niedogodności.

Zła strategia nie jest więc błędnie dokonanym wyborem, ale aktywną próbą uniknięcia ciężkiej pracy, jakiej niewątpliwie wymaga opracowanie dobrej strategii. Główny powód to chęć ucieczki od konieczności dokonywania trudnych wyborów. Gdy liderzy nie chcą lub nie potrafią wybrać spośród konkurujących ze sobą wartości, zmierzają wprost w objęcia złej strategii. Drugą przyczyną tworzenia tak wielu złych strategii jest korzystanie z gotowych szablonów i bezrefleksyjne wypełnianie rubryk wizją, misją firmy, wartościami i strategiami. Takie podejście sugeruje, iż istnieje jedno, uniwersalne rozwiązanie, które pozwala pominąć ciężką pracę związaną z prowadzeniem analiz i koordynowaniem działań. Trzecie źródło złej strategii stanowi coś, co określam jako „nowa myśl” (

new thought

) – przekonanie, iż do odniesienia sukcesu wystarczy pozytywne nastawienie umysłu. Istnieją jeszcze inne przyczyny złej strategii, ale wskazane trzy są najbardziej rozpowszechnione. Jeśli je dobrze zrozumiesz, to będziesz mógł łatwiej się ich wystrzegać.

Niechęć do dokonywania lub nieumiejętność wyborów

Strategia musi być skoncentrowana na wybranym celu, a to oznacza konieczność dokonania wyboru. Wybór wiąże się zaś z rezygnacją z niektórych dążeń. Jeśli lider nie wykona tej ciężkiej pracy, rezultatem będzie słaba, amorficzna strategia.

Na początku 1992 r. brałem udział w dyskusji prowadzonej przez kierownictwo Digital Equipment Corporation (DEC). Tematem była oczywiście strategia i przyszłość firmy. DEC, lider rewolucji komputerowej w latach 60. i 70. XX wieku, a także przyjaznych dla użytkownika systemów operacyjnych, szybko tracił rynek na rzecz nowych, 32-bitowych komputerów osobistych. Zaczęto wątpić, czy firma w ogóle będzie w stanie przetrwać bez głębokich zmian.

Chociaż w spotkaniu udział brało kilku wysoko postawionych dyrektorów, uproszczę moją relację, przedstawiając wypowiedzi jedynie trzech kierowników, których nazwę imionami Aleks, Beverly i Craig. Każda z tych osób opowiadała się za obraniem innego kierunku, co już samo w sobie w bardzo dużym stopniu komplikowało sytuację.

Aleks stał na stanowisku, iż DEC zawsze było firmą komputerową, integrującą sprzęt i oprogramowanie w postaci użytecznych systemów. Beverly określiła tę strategię prześmiewczym mianem „pudełka”. Uważała, iż „pudełka” stały się towarem codziennego użytku i jedynym prawdziwym zasobem, na którym DEC mogło budować swą przyszłość, były jego relacje z klientami. W związku z tym opowiadała się za strategią polegającą na rozwiązywaniu problemów klientów – tę strategię pozostali ochrzcili mianem „rozwiązania”.

Craig nie zgadzał się z obydwojgiem i utrzymywał, że podstawą branży komputerowej jest technologia półprzewodników, a więc DEC powinno skoncentrować się na projektowaniu i produkcji lepszych chipów. Craig dowodził, iż DEC nie ma większego doświadczenia w oferowaniu klientom rozwiązań. „Mamy dość problemów z rozwiązywaniem własnych problemów” – stwierdził. Aleks i Beverly oponowali przeciwko strategii „chipowej”, uważając, iż DEC nie będzie w stanie dogonić na tym polu takich potentatów jak IBM i Intel.

Dlaczego nie przerwać tej dyskusji i nie zrobić wszystkich tych trzech rzeczy? Powody są dwa. Po pierwsze, jeżeli sposobem na rozwiązanie konfliktu jest przyzwolenie na realizację wszystkich propozycji, to ludzie nie odczuwają konieczności mocniejszego argumentowania swoich stanowisk. Jedynie perspektywa nieuchronnego wyboru zmusza do poszukiwania plusów proponowanych przez siebie rozwiązań i minusów propozycji innych. Podobnie jest w sądzie – uporządkowany konflikt zmusza wszystkie strony do przedstawiania silniejszych dowodów i logicznego rozumowania. Po drugie, zarówno „chipy”, jak i „rozwiązania” wiązały się z koniecznością przeprowadzenia głębokiej transformacji całej firmy, wymuszając rozwój całkowicie nowych umiejętności i praktyk postępowania. Nikt nie zdecydowałby się na wybór którejkolwiek z tych dwóch propozycji, dopóki bezpieczna strategia „pudełek” nie okazała się błędna. I nikt nie dążyłby do równoległej realizacji strategii „chipów” i „rozwiązań”, gdyż mają one ze sobą bardzo mało wspólnego. Nie da się przeprowadzić dwóch głębokich przeobrażeń w jednej firmie w tym samym czasie.

Każdy z trójki dyrektorów przedstawił swoje preferencje wobec trzech odmiennych strategii firmy DEC:

Aleks

Beverly

Craig

„pudełka”

1

2

3

„chipy”

2

3

1

„rozwiązania”

3

1

2

Ustalony przez nich ranking doprowadził jedynie do zjawiska zwanego paradoksem Condorceta (lub paradoksem głosowania). Paradoks ten powstaje wtedy, gdy trzy osoby głosują na strategie, porównując je ze sobą parami. Przy pierwszym wyborze pomiędzy strategią „pudełek” i „chipów”, Aleks i Beverly wybrali „pudełka”, tak więc to właśnie ta strategia wygrała. Do starcia ze zwycięzcą stanęła strategia „rozwiązania”. Beverly i Craig woleli „rozwiązania”. Tak więc strategia „rozwiązania” pobiła strategię „pudełka”, która to z kolei pobiła „chipy”. Można byłoby więc wyciągnąć wniosek, iż zespół woli zwycięzcę drugiej rundy („rozwiązania”) od przegranego rundy pierwszej („chipy”). Ale w starciu bezpośrednim między „rozwiązaniami” i „chipami” zarówno Aleks, jak i Craig wybrali „chipy”, tak więc „chipy” wygrywają z „rozwiązaniami”. To właśnie taki cykl wyników, który nie daje rozstrzygnięć, nazywamy paradoksem Condorceta.

Można sobie wyobrazić rozwiązanie tego problemu poprzez zastosowanie innego systemu głosowania. Być może ta trójka mogłaby ocenić wagowo swoje preferencje i zwycięska strategia zostałaby wybrana po podliczeniu wag. Jednak w 1972 r. ekonomista Kenneth Arrow otrzymał Nagrodę Nobla za udowodnienie, iż takie próby także nie przyniosłyby oczekiwanych rezultatów. Ta grupowa irracjonalność jest zasadniczą cechą każdego demokratycznego głosowania – fakt, który pomija się na lekcjach wiedzy o społeczeństwie.

Podczas narad w firmie DEC nie przeprowadzano formalnych głosowań. Jednak wpływ paradoksu był wyraźny – dyrektorzy nie byli w stanie zbudować żadnej stabilnej koalicji większościowej. Pozostając przy naszym przykładzie ograniczonym do trzech osób, gdy dwie z nich próbowały się dogadać i stworzyć większość, po chwili jedna z nich wyłamywała się z sojuszu i wchodziła w układ z trzecią osobą, budując tym samym inną większość, która była bliższa ich preferencjom. Załóżmy na przykład, że Beverly i Craig weszli w koalicję na rzecz strategii „rozwiązania”. Ponieważ był to dopiero drugi wybór Craiga, odczuwałby pokusę, by się wyłamać i wejść w sojusz z Aleksem, popierając strategię „chipów”. Ta koalicja także jednak byłaby niestabilna, gdyż Aleks chętnie wszedłby w sojusz z Beverly na rzecz „pudełek” itd. Wydaje się zatem, że w takiej demokratycznej sytuacji bardzo trudno znaleźć dobre rozwiązanie.

Spotkanie trzech równie potężnych dyrektorów opowiadających się za trzema wzajemnie się wykluczającymi strategiami przebiegało w gorącej atmosferze. Poszczególne opinie nie były podyktowane egoistycznymi motywami jej uczestników, ale wyrażały odmienne poglądy na temat najlepszej drogi rozwoju dla firmy.

Dyrektor naczelny firmy DEC, Ken Olsen, popełnił błąd, prosząc swoich dyrektorów o dojście do konsensusu. Zespół kierowniczy nie był w stanie spełnić tego polecenia, gdyż nie było żadnej logicznej czy hierarchicznej podstawy do odrzucenia poszczególnych propozycji. Kierownicy zdołali jedynie uzgodnić wspólne oświadczenie: „DEC poświęca się zapewnianiu produktów i usług wysokiej jakości oraz pozostaniu liderem w dziedzinie przetwarzania danych”.

Taki ogólnikowy, amorficzny komunikat oczywiście nie był żadną strategią. Był to polityczny manifest, pod którym podpisali się ludzie zmuszeni do osiągnięcia konsensusu. Jednak nie mogli oni zdecydować się, z których interesów i koncepcji należy zrezygnować. Unikając ciężkiej pracy, jaką jest dokonywanie wyborów, nie potrafili niczego odłożyć na bok, nie zranili interesów poszczególnych grup czy ego jednostek, ale w zamian uniemożliwili sobie opracowanie jakiejkolwiek sensownej strategii.

W czerwcu 1992 r. Robert Palmer, dotychczasowy szef działu konstrukcji półprzewodników, zastąpił Kena Olsena na stanowisku prezesa. Bardzo szybko Palmer dał wszystkim jasno do zrozumienia, iż strategia firmy będzie opierała się na rozwoju nowych chipów. Na pewien czas zahamował straty, ale nie był w stanie wygrać z falą coraz potężniejszych komputerów osobistych. W 1998 r. firmę wykupił Compaq, który trzy lata później sam trafił pod skrzydła Hewletta-Packarda.

W firmach, które już odnoszą sukcesy, do budowania strategii zabiera się często dopiero wtedy, gdy wilki pukają już do drzwi albo gdy drapią pazurami po podłodze. Dzieje się tak, gdyż dobra strategia oznacza konieczność wykonania bardzo ciężkiej pracy. W DEC wilki stały u drzwi już w 1988 r., ale wtedy nie udało się połączyć wiedzy i poglądów ludzi o różnych doświadczeniach. Gdy wilki przedostały się za próg, jedna z opcji w końcu zwyciężyła, ale było to pięć lat za późno.

Wiele atramentu przelano, próbując opisać wewnętrzną logikę konkurencyjnej strategii oraz działanie mechanizmu zdobywania przewagi. Jednak zasadnicza trudność budowy strategii nie ma charakteru logicznego – jest to wyłącznie kwestia wyboru. Strategia nie potrafi wyeliminować niedoborów i ich konsekwencji, jaką jest konieczność dokonania wyboru. Strategia to dziecko niedoborów, a posiadanie strategii, zamiast niejasnych aspiracji, oznacza konieczność wyboru jednej ze ścieżek i rezygnacji ze wszystkich pozostałych. Postawienie tamy nadziejom, marzeniom i aspiracjom – twarde powiedzenie „nie” – jest trudne ze względów psychologicznych, politycznych i organizacyjnych.

Gdy obrana strategia sprawdza się, zapamiętujemy raczej to, co udało się dokonać, a nie opcje, które zostały w wielkim bólu odrzucone. Przykładowo jedną z obietnic, jakie prezydent Eisenhower złożył podczas swojej kampanii wyborczej w 1952 r., było doprowadzenie do wycofania się Związku Radzieckiego z krajów Europy Wschodniej. Wybory wygrał zdecydowaną większością głosów i zainicjował badania (projekt Solarium) na temat strategii wobec Związku Radzieckiego. Projekt ten pozostaje wzorem tego, w jaki sposób należy tworzyć strategię bezpieczeństwa narodowego. Jednak po przeanalizowaniu problemu i różnych możliwości prezydent dokonał trudnego wyboru – wycofał się ze swoich obietnic złożonych podczas wyborów i postanowił nie kwestionować strefy wpływów ZSRR w Europie Wschodniej. Jako możliwe potraktowano powstrzymanie Związku Radzieckiego przed zaatakowaniem Europy Zachodniej, funkcjonowanie Radia Wolna Europa i działania szpiegowskie Zachodu, ale państwa zdominowane przez Związek Radziecki pod koniec II wojny światowej nadal pozostawały pod jego kontrolą.

Każda spójna strategia wymaga skoncentrowania zasobów na wybranym celu i odciągnięcia ich od pozostałych. To nieunikniony skutek niedoborów i zmiany. Jednak takie oderwanie zasobów od ich dotychczasowych, tradycyjnych zadań zawsze wiąże się z bólem i trudnościami. Dyrektor naczelny firmy Intel, Andy Grove, świetnie pamięta intelektualne, emocjonalne i polityczne problemy odejścia od produkcji modułów pamięci DRAM i skoncentrowaniu się na produkcji mikroprocesorów.

Intel znany był jako firma produkująca kości pamięci – lider na rynku skomplikowanej technologii opracowywania i produkcji nowych modułów. Jednak w 1984 r. stało się jasne, iż Intel nie jest w stanie konkurować cenowo z japońskimi rywalami. Firma zaczęła przynosić straty, a Grove wspomina tamten okres: „Uparcie szliśmy dalej, gdyż mogliśmy sobie na to pozwolić”. Jednak gdy straty pogłębiały się, kierownictwo firmy zaczęło prowadzić niekończące się dyskusje na temat przyszłości firmy. Punkt zwrotny nastąpił w 1985 r., gdy Grove zadał następujące pytanie prezesowi swojej firmy, Gordonowi Moore’owi: „Gdyby nas zwolniono i zarząd powołał nowego dyrektora naczelnego, to jak myślisz, co by zrobił?”. Moore odpowiedział bez chwili namysłu: „Wyrzuciłby nas z pamięci wszystkich”. Grove pamięta, iż zamarł wtedy na chwilę, po czym powiedział: „Może więc powinniśmy sami wyjść tymi drzwiami, wrócić i sami to zrobić?”.

Nawet wtedy, gdy już uświadomili sobie konieczność wprowadzenia drastycznych zmian, cały rok zajęło im przekucie tego zamiaru w czyn. Pamięci komputerowe były siłą napędową całej firmy – to one napędzały badania, produkcję, karierę i stanowiły dumę Intela. Sprzedawcy obawiali się reakcji klientów, a pracownicy działu badawczego sprzeciwiali się przerwaniu prowadzonych przez siebie projektów. Grove twardą ręką wyprowadził firmę z branży kości pamięci i przestawił ją na mikroprocesory. Sukces nowych 32-bitowych procesorów 386 sprawił, iż Intel stał się światowym liderem na tym rynku w 1992 r. (Co ciekawe, to właśnie ta generacja procesorów zdecydowała o klęsce wspomnianej wcześniej firmy DEC).

Strategie koncentrują zasoby, energię i uwagę na wybranych celach, ale kosztem innych celów. O ile tylko na horyzoncie nie czai się całkowita klęska, zmiana strategii zawsze powoduje pogorszenie sytuacji niektórych ludzi w firmie. Stąd właśnie bierze się silny sprzeciw wobec jakichkolwiek zmian strategii. Taki jest los wielu inicjatyw strategicznych w dużych organizacjach. Mogą się toczyć rozmowy na temat wyboru jednej lub drugiej ścieżki rozwoju, ale pod koniec dnia okazuje się, że nikt nie chce zmieniać tego, co robił dotychczas. Gdy organizacje nie są w stanie opracować nowej strategii – gdy ludzie unikają ciężkiej pracy związanej z dokonaniem wyboru jednej drogi – otrzymujemy niejasne deklaracje dążeń, pod którymi wszyscy mogą się bezpiecznie podpisać. Takie deklaracje są bezpośrednim dowodem słabej woli lub siły politycznej kierownictwa, które nie jest w stanie dokonać trudnego wyboru lub też wymusić zmiany. Patrząc na to z innej strony – powszechna zgoda zazwyczaj sugeruje, iż nie dokonano żadnego wyboru.

Zarówno w firmach, jak i świecie polityki im dłużej działa się według jednego schematu, tym silniej wrasta on w mentalność ludzi i tym bardziej wszystkie wypływające z niego korzyści uważane są za należne. Porównajmy na przykład inercję obecnego systemu bezpieczeństwa narodowego z czasami prezydenta Trumana i Eisenhowera. Za czasów tego drugiego Departament Obrony, niezależne kierownictwo sił powietrznych, CIA, Rada Bezpieczeństwa Narodowego i NATO były ciałami nowymi –

wszystkie z nich

. Ponieważ nowe struktury są bardziej plastyczne, prezydent Eisenhower miał dość siły, by ukształtować ich misję i skoordynować je w pewnym stopniu z Departamentem Stanu. Jednak dziś, ponad pół wieku później, siła potrzebna do zmiany kierunku działania i wymuszenia koordynacji między tymi organizacjami byłaby wielokrotnie większa niż ta, której musiał użyć Eisenhower. Złamanie skostniałych struktur i pokonanie instytucjonalnego oporu wymagałoby niezwykłej wręcz woli politycznej i silnej, scentralizowanej władzy. Oczywiście można sobie wyobrazić tak silną władzę, ale do zainicjowania zmian potrzebny byłby kryzys epickich rozmiarów.

Strategie oparte na szablonach

Co dziwne, badania nad charyzmą doprowadziły do powstania bardzo rozpowszechnionego typu złej strategii. Wszystko zaczęło się od dostrzeżenia, iż liderzy obdarzeni prawdziwą siłą inspiracji – od Mojżesza poprzez Churchilla, Gandhiego aż do Martina Luthera Kinga – różnią się od liderów, których autorytet wynika z zajmowanych przez nich stanowisk. Tę obserwację przepuszczono przez akademickie rozważania socjologiczne, a następnie wnioski wdrożono w firmach konsultingowych.

Sama idea pochodzi od Maxa Webera (1864–1920), charyzmatycznego lidera, ojca socjologii. Opisując liderów, doszedł do wniosku, iż konieczne jest rozróżnienie liderów formalnych od tych, którzy przewodzą innym dzięki swojej charyzmie. Ci drudzy, jak sam pisał, wydają się „obdarzeni nadnaturalnymi, nadludzkimi lub co najmniej wyjątkowymi zdolnościami lub cechami… niedostępnymi zwykłym ludziom”.

Tradycyjnie charyzmę utożsamiano z liderami religijnymi i politycznymi, a nie dyrektorami w firmach czy szkołach. Ten pogląd zaczął się zmieniać w połowie lat 80. XX wieku. Przełomowe okazały się dwie książki wydane w roku 1985:

Leaders: The Strategies for Taking Charge

autorstwa Warrena Bennisa i Berta Nanusa oraz wpływowe dzieło

Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact

Bernarda Bassa. Autorzy tych książek zerwali z tradycyjnym postrzeganiem lidera i twierdzili, iż charyzmatycznego (obecnie „transformacyjnego”) przywództwa można się nauczyć i można je praktykować we wszystkich dziedzinach życia, od szkół poprzez korporacje aż po muzea. Według nich lider transformacyjny jest w stanie wyzwolić energię ludzi poprzez utworzenie wizji innej rzeczywistości i połączenie tej wizji z wartościami i potrzebami tych ludzi. Podobne postulaty głosili autorzy kolejnych dzieł:

The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations

(1987),

The Transformational Leader: The Key to Global Competitiveness

(1990) oraz

Executive Charisma: Six Steps to Mastering the Art of Leadership

(2003).

Nie wszyscy podzielają takie spojrzenie. Peter Drucker, jedna z najwybitniejszych postaci w dziedzinie zarządzania, stwierdził: „Skuteczne przywództwo nie opiera się na charyzmie. Dwight Eisenhower, George Marshall i Harry Truman byli niezwykle skutecznymi liderami, a jednak żaden z nich nie miał więcej charyzmy niż nieżywa makrela… Charyzma sama w sobie nie gwarantuje liderowi skuteczności”.

Charyzmatyczne przywództwo zredukowano do mniej więcej takiej prostej formuły: lider transformacyjny 1) opracowuje lub dysponuje już określoną wizją, 2) inspiruje ludzi do poświęceń (zmian) dla dobra organizacji i 3) daje tym ludziom możliwość realizacji wizji. Niektórzy eksperci kładą większy nacisk na moralne cechy lidera, inni na zaangażowanie, a jeszcze inni na inteligencję i zdolność do stymulowania innych.

Taka koncepcja cieszy się szczególną popularnością wśród absolwentów college’ów, którzy muszą zarządzać innymi absolwentami college’ów. Zaspokaja ona bowiem ich poczucie, iż organizacje należy w jakiś sposób zmuszać do wprowadzania zmian i usprawnień, jednocześnie pozostaje w zgodzie ze sprzecznym poglądem, iż nakazywanie ludziom, co mają robić, jest co najmniej niezręczne.

Bez względu na to, co myślimy o tej definicji przywództwa, problem rodzi się wtedy, gdy pomylimy ją ze strategią. Jedna osoba może łączyć przywództwo i strategię, ale te dwie rzeczy są zupełnie różne. Przywództwo inspiruje i motywuje ludzi do poświęceń. Przykładowo zmiany wymagają bolesnego dostosowywania się, a dobre przywództwo pomaga ludziom nabrać pozytywnego stosunku do tych zmian. Strategia z kolei polega na wskazaniu celów, do których warto dążyć i które można osiągnąć.

Przykładem charyzmatycznego przywództwa pozbawionego strategii może być średniowieczna krucjata dziecięca. Wszystko zaczęło się w 1212 r., gdy młody francuski pastuszek imieniem Stephen miał wizję dzieci zmierzających do Jeruzalem z misją przegonienia stamtąd muzułmanów. Tak samo jak przed Mojżeszem przed dziećmi rozstąpiło się morze. Ludzie, którzy słyszeli płomienne przemowy pastuszka, byli pod wrażeniem pasji i elokwencji tego prostego chłopaka. Wieści o wizji Stephena dotarły do Niemiec, gdzie inny młodzieniec, Nicholas, zorganizował swoją własną krucjatę, tym razem jednak za cel stawiając sobie nawrócenie muzułmanów, a nie ich pokonanie. Obaj ci charyzmatyczni liderzy zebrali spore grupy zwolenników i udali się w podróż.

Krucjata prowadzona przez Stephena wędrowała całymi miesiącami, zanim w końcu przybyła do Marsylii i wsiadła na siedem statków. Dwa okręty rozbiły się, a ich pasażerowie zginęli co do jednego. Pozostałe statki zostały przechwycone przez muzułmanów, którzy sprzedali wszystkie dzieci jako niewolników.

Nicholas poprowadził na południe dwadzieścia tysięcy niemieckich dzieci, ale do Rzymu zdołała dotrzeć jedynie niewielka ich część. Tam większość podjęła decyzję o powrocie, co jednak udało się nielicznym. Zrozpaczeni rodzice zmarłych dzieci powiesili ojca Nicholasa.

Nie można zaprzeczyć, iż siła charyzmatycznej wizji jest w stanie poruszyć ludzi. Pozwala ona pokonać inercję i zmotywować ludzi do działania i poświęceń. Jednak w 1212 roku, podobnie jak w wielu innych analogicznych przypadkach, tysiące istnień ludzkich poświęciło się nadaremnie.

Aby osiągnąć naprawdę wielkie rzeczy, niemal w każdym przypadku charyzma i wizjonerskie przywództwo muszą wiązać się z analizą przeszkód i rozsądnym działaniem. Przykładem może być działalność Gandhiego w Indiach. Starannie przemyślane i zorganizowane demonstracje, marsze, komunikaty i lata spędzone w więzieniu pomogły zbudować silny ruch, który podważył obraz sprawiedliwej i kierującej się zasadami moralnymi władzy Brytyjczyków. Charyzma i wizja Gandhiego, w połączeniu z dobrą strategią, dały Indiom prawo do samostanowienia i zapewniły temu krajowi bogate dziedzictwo.

Na początku XXI wieku zestawienie przywództwa opartego na wizji ze strategią doprowadziło do powstania systemu „planowania strategicznego” bazującego na szablonie (wystarczy wpisać w wyszukiwarkę internetową „wizja, misja, strategia”, aby dotrzeć do tysięcy przykładów takich szablonów – wykorzystywanych w praktyce i oferowanych na sprzedaż). Szablon ten wygląda mniej więcej tak:

Wizja: Tu wpisz swoją unikalną wizję szkoły/firmy/kraju w przyszłości. Aktualnie popularne wizje sprowadzają się do „bycia najlepszym”, „osiągnięcia pozycji lidera” lub „zostania najlepiej znanym”. Przykładowo wizja korporacji Dow Chemical brzmi: „Bycie nowatorską, najzyskowniejszą i najbardziej szanowaną firmą chemiczną na świecie”. Wizja Enrona brzmiała: „Zostać światowym liderem w branży energetycznej”.

Misja: Tu wpisz szumnie brzmiący i poprawny politycznie cel swojej szkoły/firmy/kraju. Misją koncernu Dow jest „z pasją wprowadzać innowacje tego, co ma zasadnicze znaczenie dla rozwoju człowieka poprzez zapewnianie naszym klientom trwałych rozwiązań”.

Wartości: Tu wpisz wartości firmy. Postaraj się, aby nie wzbudzały one żadnych kontrowersji. Wartości koncernu Dow to „uczciwość, szacunek dla ludzi i ochrona naszej planety”. Wartościami Enronu były „szacunek, uczciwość, komunikacja i dążenie do perfekcji”.

Strategie: Tu wpisz aspiracje/dążenia, ale nazwij je strategiami. Przykładowo strategią korporacji Dow jest „uprzywilejowane inwestowanie w portfel firm zintegrowanych technologicznie i bardzo efektywnych firm rynkowych, które tworzą wartość dla naszych udziałowców i zapewniają wzrost naszym klientom. Zarządzanie portfelem firm budowlanych o wysokim kapitale, które będą utrzymywały płynność naszego zasadniczego portfela”.

Takie planowanie oparte na szablonie zostało entuzjastycznie przyjęte przez korporacje, szkoły, uniwersytety i instytucje rządowe. Wystarczy przejrzeć wyprodukowane przez nich dokumenty, aby znaleźć w nich górnolotne, lecz oczywiste stwierdzenia, które przedstawione są w taki sposób, jakby stanowiły niezwykle odkrywcze spostrzeżenia.

Cała armia konsultantów i autorów chętnie zajmuje się roztrząsaniem najdrobniejszych nawet różnic między misjami, wizjami, strategiami, inicjatywami i priorytetami. Konsultanci wspomagający zarówno niewielkie butiki, jak i duże, zinformatyzowane firmy, próbujące wprowadzić spójną strategię, doszli do wniosku, że szablony uwalniają ich od uciążliwego zadania analizy prawdziwych wyzwań i perspektyw stojących przed klientem. A do tego, dzięki przedstawianiu strategii wyłącznie w pozytywny sposób – poprzez wizję, misję i wartości – nikogo się nie rani.

Aby choć trochę poznać ten sposób rozumienia strategii, wystarczy przeanalizować kilka przykładów wizji i misji:

Misją Departamentu Obrony jest „niedopuszczenie do wybuchu konfliktu poprzez odstraszanie – ale gdyby to zawiodło, walka i wygranie wojen narodu”. Trudno byłoby znaleźć kogoś, kto by mógł z tym polemizować, podobnie jak trudno byłoby znaleźć kogoś, kto dowiedziałby się z tej misji czegoś nowego. Na takie hasła szkoda papieru.

Misją Uniwersytetu Cornell jest „zostanie społecznością uczącą się, która stara się służyć społeczeństwu poprzez edukowanie przyszłych liderów i poszerzanie granic wiedzy”. Innymi słowy, Uniwersytet Cornell jest po prostu uniwersytetem. Nie ma w tej misji niczego zaskakującego i odkrywczego. To hasło nie daje żadnych podstaw do kreślenia dalszych planów i opracowywania szczegółowych zasad i reguł. Inteligentna osoba powinna czuć się zażenowana takim poziomem wodolejstwa.

Stanowy Uniwersytet Kalifornii w Sacramento (CSUS) szczyci się następującą wizją: „być dobrze znanym poza regionem Sacramento ze swoich doskonałych i pełnych programów akademickich i studenckich. Będziemy kluczowym partnerem w rozwoju wysoce zróżnicowanej »Nowej Kalifornii«”. Podobnie jak w wielu innych oficjalnych wizjach, tak i w tym przypadku szczytem doskonałości jest miara sukcesu właściwa dla magazynu „People”, a mianowicie:

bycie znanym

. Plan CSUS nie ogranicza się jednak do tego – kolejny krok to wskazanie kilku „priorytetów strategicznych”. Pierwszym z nich jest „skoncentrowany strategicznie, obejmujący cały kampus, wysiłek na rzecz zwiększenia liczby kandydatów, poprawy wskaźników retencji i absolwentów”. Małym drukiem dodano informację dla uważnych czytelników, iż to kluczowy priorytet, jako że wysokość funduszy stanowych bezpośrednio wiąże się z liczbą studentów. Innymi słowy, jeśli student zrezygnuje z nauki lub też nie zaliczy roku, uczelnia traci pieniądze. Jedną ze „strategii” na poprawę wskaźnika retencji jest utworzenie „kultury, której elementami będzie troska o wysoką retencję, ukończenie studiów i sukcesy studentów we wszystkich ich formach”. Trudno znaleźć jakiekolwiek konkrety w tym steku komunałów. Dla porównania konkretna „strategia”, polegająca na zwiększeniu (w jakiś sposób) odsetka studentów kończących studia z 57 do 62 procent, jest jak najbardziej realna. Niestety, nie towarzyszy temu żadna dyskusja na temat oczywistego konfliktu między wizją dążenia do doskonałości a celem zwiększenia dopływu funduszy stanowych poprzez obniżenie odsetka osób niekończących studiów. W tle funkcjonuje jeszcze pragnienie, aby dodatkowe pieniądze przeznaczyć na podwyżki płac i budowę siedziby nowej biblioteki.

Wizja CIA brzmi: „Jedna agencja. Jedno społeczeństwo. Agencja niezrównana pod względem swoich umiejętności, działająca jako jeden zespół, w pełni zintegrowana w społeczność wywiadu”. Jeśli zajrzymy nieco głębiej, wszystkie priorytety CIA rozgłaszane publicznie mają związek z lepszą pracą zespołową i pomnożeniem nakładów na zwiększenie zdolności operacyjnej. Nigdzie nie napisano, że znalezienie i zabicie Osamy bin Ladena było głównym priorytetem. Oczywiście nie można oczekiwać, iż CIA będzie publikowało swoją strategię na ogólnodostępnej stronie internetowej. Ale w takim razie po co w ogóle umieszczać tam takie bzdury?

Jakiś czas temu brałem udział w prezentacji strategii firmy NEC Corporation w Tokio. Okazało się, iż

wizja

koncernu na najbliższą dekadę obejmowała „bycie znaczącą firmą globalną, wykorzystującą potęgę innowacji w celu zbudowania społeczeństwa informacyjnego przyjaznego ludziom i planecie”. W ciągu najbliższej godziny dowiedziałem się także, iż firma stawia sobie za cel rozwinięcie „trwałego, wszechobecnego społeczeństwa sieciowego, które będzie korzystało z opartej na wiedzy megaplatformie ICT (technologia informatyczna i komunikacyjna)”. NEC to ciesząca się sporym udziałem w lokalnym rynku japońskim firma zajmująca się rozwojem i produkcją sprzętu komputerowego oraz telekomunikacyjnego. Pozostaje jednak bez większych sukcesów za granicą. Branża, w której działa, staje się coraz bardziej konkurencyjna i większość graczy na tym rynku musi zadowalać się coraz niższymi marżami. NEC rośnie w tempie mniejszym niż 2 procent rocznie, a jego zyski operacyjne wynoszą zaledwie 1,5 procent łącznych przychodów. Z całą pewnością nie stać tej firmy na takie inwestycje w dział badawczo-rozwojowy, które pozwoliłyby zrealizować te aspiracje. NEC potrzebuje solidnej strategii, a nie zbioru sloganów.

Przedstawione przykłady wodolejstwa są zmutowaną spuścizną koncepcji charyzmatycznego, a następnie transformacyjnego przywództwa. W rzeczywistości stanowią one próby – z góry skazane na niepowodzenie – przekucia magii charyzmy osobistej w produkt biurokratyczny – rodzaj charyzmy w puszce.

Ktoś mógłby w tym miejscu stwierdzić, że skoro odbiorcy takich sloganów są szczęśliwi, to w czym problem? Otóż problem w tym, że nawet jeśli znajdzie się ktoś, kto rzeczywiście pragnie opracować i wdrożyć rozsądną strategię, to utonie ona w morzu takiej pustej retoryki i złych przykładów. No i wszyscy odbiorcy zostają sprowadzeni na manowce lub też wrzucają wszystkie takie określenia do tego samego worka, co wieczorne reklamy.

Nowa myśl

Pisałem wcześniej o tym, w jaki sposób Chad Logan chciał prowadzić swoją firmę, naśladując styl działania Jacka Welcha – „dążenie do tego, co wydaje się niemożliwe do osiągnięcia”. Logana łatwo można zrozumieć – w tamtym okresie Jack Welch był uważany za jednego z najwybitniejszych menedżerów w historii. W swoich rozlicznych książkach, wykładach i wywiadach wypowiadał się na temat przywództwa, strategii i zarządzania. Jednak podobnie jak to jest z Biblią, w jego pracach znaleźć można dokładnie to, co się chce. Tak, Welch uważał, iż formalne planowanie strategiczne jest stratą czasu, ale powiedział też: „Pierwszym krokiem realizacji strategii jest odkrycie tego wielkiego »aha«, które pozwoli zyskać trwałą przewagę nad konkurencją – innymi słowy, odkrycie sposobu zapewniającego zwycięstwo”. Tak, Welch wierzył w sens wytężonego wysiłku i próbowanie osiągania niemożliwego, ale stwierdził też: „Jeśli nie dysponujesz przewagą konkurencyjną, nie bierz udziału w wyścigu”. Welch nie prosił ludzi o „wytężony wysiłek” w takich działach jak urządzenia domowe, wydobycie węgla czy półprzewodniki. Pomijał te branże, koncentrując General Electric na tych dziedzinach, w których jego zdaniem można było coś zmienić i osiągnąć. Nie prosił tych działów o przyjęcie wizji, w której nie było dla nich miejsca. Jeśli chcesz zarządzać w stylu Jacka Welcha, przyjrzyj się uważnie jego działaniom, a nie słowom, które wygłosił on lub jego pisarze-widma.

Słowa Jacka Welcha o „próbie osiągania niemożliwego” są standardowym sloganem motywacyjnym powtarzanym przez setki prelegentów i autorów książek. Znajdziesz je także zapisane w kalendarzach, notesach i na stronach internetowych. Taka fascynacja pozytywnym myśleniem i jego silnymi związkami z inspiracją i duchowością wyrosła około 150 lat temu w Nowej Anglii, gdzie stanowiła mutację protestanckiego indywidualizmu.

Reformacja protestancka oparła się na tezie, iż ludzie nie potrzebują Kościoła pośredniczącego między nimi a Bogiem. Na początku XIX wie­ku, począwszy od transcendentalizmu Ralpha Waldo Emersona, amerykańska teologia zaczęła skłaniać się ku poglądowi, iż skoro każdy ma w sobie „iskrę bożą”, to możliwa jest indywidualna komunikacja każdego człowieka bezpośrednio z Bogiem.

Kolejnym etapem było Stowarzyszenie Chrześcijańskiej Nauki założone przez Mary Baker Eddy, która przekonywała, iż odpowiednie myśli i przekonania mogą ściągnąć boską moc uleczenia. Do 1890 r. ta filozofia przekształciła się w cały zbiór mistycznych przekonań, których wspólnym mianownikiem była teza, iż siłą myśli można wpływać na świat materialny. Ruch ten, nazwany ruchem Nowej Myśli, łączył elementy religijne z dążeniami do osiągnięcia sukcesu na tym świecie. Uważano, że myślenie o sukcesie prowadzi do sukcesu, a myślenie o niepowodzeniu do klęski.

Prentice Mulford, zanim zaczął pisać motywujące i inspirujące teksty, był komikiem i poszukiwaczem złota w Kalifornii. Jego książka

Thoughts Are Things

(

Myśli są rzeczami

), wydana w 1889 r., stanowiła zbiór założeń ruchu Nowej Myśli. Niżej przedstawiam jej temat przewodni.

Formułując plan firmy, wynalazku czy przedsięwzięcia, robimy coś z tego niewidzialnego elementu, naszej myśli, i jest to tak samo realne, choć niewidoczne, jak coś wykonane maszyną z żelaza lub drewna. Ten plan lub ta myśl zaczyna natychmiast po powstaniu

przyciągać

do siebie kolejne niewidzialne elementy, siłę do samorealizacji, moc do zmaterializowania się w fizycznej, widocznej już formie. Gdy obawiamy się nieszczęścia, żyjemy w strachu przed chorobą albo też oczekując pecha, to również tworzymy coś z tego niewidzialnego elementu, myśli. A zgodnie z tym samym

prawem przyciągania

negatywna idea zaczyna przyciągać do siebie destrukcyjne, a dla ciebie niezwykle szkodliwe siły lub elementy.

W ciągu pierwszego dwudziestolecia XX wieku ukazały się setki książek i artykułów na temat związku umysłu z sukcesem. Największy wpływ miało chyba dzieło Wallace’a Wattlesa

Nauka wzbogacania się

(

The Science of Getting Rich

, 1910). Autor – unikając jakichkolwiek bezpośrednich odniesień do religii – twierdził, iż każdy człowiek ma w sobie boskie moce:

Istnieje pewna substancja myśląca, z której wszystko jest zrobione i która w swej pierwotnej postaci przenika, penetruje i wypełnia wolne przestrzenie całego wszechświata. W tej substancji myśl stwarza realne rzeczy będące wyjściowo jej ideą. Człowiek może formować rzeczy w swoich myślach, a przez naniesienie swych myśli na bezkształtną substancję pierwotną potrafi spowodować powstanie rzeczy, o której myśli… Myślenie o zdrowiu, gdy jest się otoczonym chorobą, lub też myślenie o bogactwie, gdy jest się otoczonym biedą, wymaga mocy. Ale ten, kto posiądzie tę, moc staje się MISTRZOWSKIM UMYSŁEM. Może pokonać los, może mieć to, czego pragnie.

Ernest Holmes był założycielem ruchu Nauki Religijnej. Uważał, iż Stowarzyszenie Chrześcijańskiej Nauki nadmiernie koncentruje się na zdrowiu. Książka Holmesa

Creative Mind and Success

, wydana w 1919 r., przedstawiła założenia Nowej Myśli szerszym kręgom odbiorców i pomogła w utworzeniu grupy wyznaniowej, która działa aktywnie do dziś. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, iż Holmes nalegał, aby osoba chcąca odnieść sukces porzuciła wszelkie myśli o niepowodzeniu:

Myśl jest nie tylko siłą; to także forma wszystkiego. Warunki, jakie przyciągamy, odpowiadają dokładnie naszym obrazom mentalnym. Niezbędne jest więc, aby człowiek odnoszący sukcesy myślał o szczęściu, co powinno dać radość zamiast depresji; powinien emanować radością, być przepełniony wiarą, nadzieją i oczekiwaniem na pozytywny obrót spraw… Na dobre wyrzuć ze swojego umysłu wszystkie negatywne myśli. Zadeklaruj swoją wolność. Wiedz, iż bez względu na to, co inni mogą mówić, myśleć lub robić, ty już odnosisz sukcesy i nic nie może ci przeszkodzić w osiągnięciu twojego celu.

Nowa Myśl jako ruch społeczny i religijny osiągnęła szczyt na początku lat 20. ubiegłego wieku, kiedy to ponownie zaczęła się przekształcać, pozostawiając za sobą różne społeczności lokalne, uzdrawiaczy i kościoły. W latach 30. ruch opierał się przede wszystkim na rozlicznych motywacyjnych i inspiracyjnych książkach i prelegentach. To właśnie do tego nurtu należą wciąż cieszące się dużą popularnością dzieła

Myśl i bogać się

(Napoleon Hill, 1937),

Moc pozytywnego myślenia

(Norman Vincent Peale, 1952),

Sukces? Trzeba tylko chcieć

(Clement Stone, 1960),

The Dynamic Laws of Prosperity: Forces That Bring Riches to You

(Catherine Ponder, 1962),

Obudź w sobie olbrzyma

(Anthony Robbins, 1991) oraz

Siedem duchowych praw sukcesu

(Deepak Chopra, 1995). Najmłodszym autorem książek z tej kategorii jest Rhonda Byrne, która widzi w Wattlesie swojego mistrza. Jej książka

Sekret

, która ukazała się w 2007 r., stała się prawdziwym bestsellerem. Do jej przeczytania zachęcała sama Oprah i książka szybko została zekranizowana.

Sekret

Byrne jest tożsamy z podstawowym twierdzeniem Mulforda – każdy otrzymuje to, o czym myśli. Dziś wszystkie te idee łączy się pod wspólnym mianownikiem New Age, chociaż są przecież dosłownymi powtórzeniami z książek wydanych wiek temu.

Elementy Nowej Myśli znalazły ostatnio drogę do myśli strategicznej poprzez teksty dotyczące przywództwa i wizji. Znaczna część pracy w tym obszarze stanowi zdrową przeciwwagę dla biurokratycznych i racjonalnych poglądów na temat zarządzania i organizacji. Ale od jakiegoś czasu i w myśli strategicznej zaczynają pojawiać się odniesienia do

Thoughts Are Things

Mulforda z 1889 roku. Analogia, która dała początek takim odniesieniom, opiera się na powiązaniu indywidualnej

myśli

i

wspólnej wizji

w organizacji.

Takie przeniesienie występuje choćby w niezwykle popularnej książce Petera Senge’a

Piąta Dyscyplina

, wydanej w 1990 roku. Jedną z najbardziej wpływowych myśli autora było wskazanie zasadniczego znaczenia „wspólnej wizji”: „Nie można wyobrazić sobie sukcesu takich firm jak AT&T, Ford czy Apple bez obecności wspólnej wizji… Najważniejsze w tym jest to, iż indywidualne wizje jednostek zostały przyjęte przez ludzi na wszystkich poziomach swoich firm – koncentrując w ten sposób energię tysięcy i budując wspólną tożsamość ludzi niezwykle się od siebie różniących”.

To stwierdzenie, choć oczarowuje wielu, jest z oczywistych względów nieprawdziwe. Przypisanie sukcesu takich firm jak Ford czy Apple wizji, nawet jeśli była to

wspólna wizja na wszystkich poziomach

, a nie wyjątkowej kompetencji połączonej ze zwykłym szczęściem, stanowi drastyczny przykład fałszowania historii. Apple nie wynalazł komputera osobistego – technologia była już dostępna i setki firm próbowało zaprojektować i skonstruować „komputer dla każdego”. Sukces Apple’a wynikał w znacznej mierze ze zdolności Steve’a Wozniaka do wykorzystania mikroprocesorów Motoroli do bezpośredniej obsługi wideo i napędu dyskietek – zamiast konstruowania drogich dodatkowych kontrolerów. Drugą przyczyną sukcesu było opracowanie arkusza kalkulacyjnego VisiCalc, który dał przeciętnym ludziom – a nie tylko komputerowym hobbystom – prawdziwy powód do zakupu komputera Apple II.

Podobnie działo się z wizją Forda zbudowania „samochodu dla każdego” – nie była ona w żadnej mierze wyjątkowa i niekoniecznie dzielili ją pracownicy przy taśmie zarabiający pięć dolarów dziennie. Detroit było w 1907 r. „Doliną Krzemową” i setki, jeśli nie tysiące inżynierów i przeróżnej maści kombinatorów próbowało swych sił w produkcji i sprzedaży samochodów. Ford wygrał, gdyż postawił na materiały, inżynierię przemysłową i promocję.

Co ciekawe, Senge zachęca liderów do osiągania „osobistego mistrzostwa”, które wiąże się z duchową podróżą do wnętrza samych siebie. Cytuje nawet mistyczne przekonanie Forda, iż „najmniejsza niepodzielna rzeczywistość jest (…) inteligentna i czeka tylko na wykorzystanie przez ludzkiego ducha, jeśli tylko sięgniemy po nią”. Ford rzeczywiście był wierzącym w reinkarnację mistykiem, który swój sukces przypisywał w znacznej mierze lekturze dzieła Ralpha Waldo Trine’a, kolejnego głosiciela Nowej Myśli. Przywołana książka, nosząca tytuł

W harmonii z nieskończonością

, zawiera standardowe nawoływania do unikania negatywnych myśli i utworzenia w umyśle wyraźnego obrazu swojego celu. Oczywiście szacunek Senge’a dla filozoficznych przemyśleń Forda nie rozciąga się na głoszone przez niego antysemickie hasła i poglądy.

Podobnie jak autorzy z nurtu Nowej Myśli radzili, by nigdy nie dopuszczać do siebie negatywnych myśli, tak szkoła „wspólnej wizji” kładzie nacisk na zaangażowanie – niezachwiane przekonanie co do słuszności wizji. Mark Lipton tak pisze w swojej książce

Guiding Growth: How Vision Keeps Companies on Course

:

Kolejnym dezorientującym czynnikiem tego procesu jest wymóg, aby osoby zaangażowane w tworzenie wizji rozwoju odrzuciły swoje niedowierzanie. A przecież kierownicy przez całe lata uczyli się – tak w teorii, jak i w praktyce – realizmu i pragmatyczności. Jednak odrzucenie niedowierzania jest niezbędne, aby kierownik mógł zacząć myśleć od samego początku, iż to, co sobie planuje, może i będzie osiągnięte. Chociaż stanowi to antytezę praktyczności, stanowi niezbędną kompetencję przywództwa na szczeblach kierowniczych. Każdy musi wierzyć nie tylko w wizję, ale także we własne zdolności do jej realizacji.

Senge w swojej najnowszej książce

Presence

(napisanej wspólnie z C. Otto Scharmerem, Josephem Jaworskim oraz Betty Sue Flowers) z podziwem cytuje Srikumara S. Rao, współredaktora magazynu „Forbes” i dyrektora działu marketingu Uniwersytetu Long Island. Rao mówi:

Jeśli sformułujesz jakiś zamiar i będziesz go dostatecznie długo pielęgnował, to stanie się on rzeczywistością… Coraz wyraźniej przedstawiasz sobie to, co chcesz osiągnąć… Ten proces doskonalenia – wielokrotnego myślenia o swoim zamiarze – jest w pewnym sensie rozprzestrzenianiem (nadawaniem) zamiaru. A gdy rozprzestrzeniasz swój zamiar, niewiele już pozostaje ci do zrobienia. Zamiar rozprzestrzenia się i samorealizuje. Twoja rola ogranicza się do zachowania pełnej świadomości, cierpliwego przewidywania i pozostania otwartym na wszelkie możliwości.

Niezwykłe w ruchu Nowej Myśli jest to, iż zawsze przedstawia się go jako coś całkowicie nowego! Nieważne, ile razy te same idee zostają powtórzone, zawsze znajdą się ludzie, którzy postrzegają je jako odkrywcze. W dodatku wszystkie te pomysły najwyraźniej w pewien sposób odwołują się do głębokiego przekonania człowieka, iż skoncentrowanie się na określonym pragnieniu może zostać w jakiś magiczny sposób wynagrodzone realizacją tego pragnienia.

Nie mam pojęcia, czy medytacja i inne metody wglądu w samego siebie doskonalą ludzką duszę. Wiem jednak, że wiara, iż z głowy wychodzą ci promienie, które są w stanie zmienić fizyczny świat, a myślenie wyłącznie o sukcesie może naprawdę sprowadzić sukces, jest formą psychozy i nie można tego zalecać jako podejścia do zarządzania lub strategii. Każda analiza zaczyna się od rozważenia potencjalnych skutków, w tym także tych niepożądanych. Nie chciałbym znaleźć się w samolocie zaprojektowanym przez ludzi, którzy koncentrowali się wyłącznie na obrazie lecącego samolotu i nigdy nie brali pod uwagę potencjalnych problemów. Mimo wszystko doktryna głosząca, iż człowiek może dokonać projekcji swoich wizji i pragnień wyłącznie siłą własnych myśli, pozostaje atrakcyjna dla wielu ludzi. Jednak zaakceptowanie takiej możliwości zabija w nas umiejętność krytycznego myślenia i dobrej strategii.

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

5

Jądro dobrej strategii

Dobra strategia stanowi spójny plan działania wsparty dyskusją. Zawiera również skuteczną mieszankę myśli i działania o podstawowej strukturze, którą nazywam

jądrem

. Dobra strategia może zawierać kilka jąder, ale jeśli brakuje jej choćby jednego lub też jest ono w jakiś sposób zdeformowane, to mamy poważny problem. Gdy zrozumiesz ideę jądra, o wiele łatwiej przyjdzie ci tworzyć, opisywać i oceniać strategię. Jądro nie opiera się na żadnej koncepcji uzyskiwania przewagi. Nie wymaga przebijania się przez żargon związany z różnicami między wizją, misją, dążeniami, celami, strategiami i taktyką. Nie dzieli strategii na poziom korporacji, firmy i produktu. Cała idea jest bardzo prosta.

Jądro każdej strategii zawiera trzy elementy:

Diagnozę

, która definiuje lub wyjaśnia naturę wyzwania. Dobra diagnoza upraszcza obraz rzeczywistości – pozwala zrozumieć często przytłaczającą złożoność problemu poprzez wskazanie wybranych, najistotniejszych aspektów danej sytuacji.

Kluczowe podejście

wobec wyzwania. Jest to ogólny, wybrany sposób poradzenia sobie z problemami wskazanymi w diagnozie.

Zbiór

spójnych działań

, które mają pozwolić na przeprowadzenie kluczowego podejścia. Te kroki są ze sobą wzajemnie skoordynowane i wspólnie pozwalają osiągnąć zamierzony cel.

Oto kilka przykładów:

Dla lekarza wyzwanie ma postać zbioru symptomów połączonych z historią choroby. Lekarz przeprowadza diagnozę kliniczną, rozpoznając chorobę lub stan patologiczny. Wybrana terapia to jego kluczowe podejście. Zalecenia dietetyczne, terapia i lekarstwa to zbiór spójnych działań, które należy podjąć.

W ministerstwie spraw zagranicznych wyzwania zazwyczaj identyfikowane są poprzez analogie z wydarzeniami historycznymi. Podejście kluczowe zazwyczaj również zostaje wybrane w oparciu o doświadczenie – jest to podejście, które okazało się skuteczne w przeszłości. Jeśli zatem diagnoza brzmi, iż prezydent Iranu, Mahmud Ahmadineżad, jest „kolejnym Hitlerem”, to wojna wydaje się logiczną konsekwencją. Jeśli jednak jest „kolejnym Kaddafim”, to silne naciski połączone z tajnymi negocjacjami mogłyby okazać się właściwym kluczowym podejściem. W polityce zagranicznej zbiór spójnych działań składa się z reguły z wielu różnych ekonomicznych, dyplomatycznych i wojskowych kroków.

W biznesie wyzwaniem zazwyczaj jest radzenie sobie ze zmianą i konkurencją. Pierwszym krokiem ku skutecznej strategii jest zdiagnozowanie rzeczywistej struktury wyzwania, a nie wskazywanie określonego dążenia lub celu. Drugi krok polega na wyborze odpowiedniego podejścia, które zapewni jakiś rodzaj przewagi. Trzecim jest zaś opracowanie planu działań i właściwa alokacja zasobów, która pozwoli na realizację założonego planu (kluczowego podejścia).

W wielu dużych organizacjach wyzwanie często zostaje zdiagnozowane jako wyzwanie wewnętrzne. Oznacza to, że problemy organizacji na zewnątrz są o wiele mniejsze niż przeszkody stawiane przez własne przestarzałe procedury, biurokrację, brak współpracy między działami, wewnętrzne interesy i zwyczajne złe zarządzanie. W tej sytuacji kluczowe podejście polega na reorganizacji i odnowie. Zbiór spójnych działań obejmuje więc wywołanie zmian w ludziach, rozkładzie władzy i procedurach. W innych przypadkach wyzwaniem może być budowa lub pogłębienie przewagi konkurencyjnej poprzez rozszerzenie możliwości organizacji.

Połączenie trzech omówionych elementów nazywam

jądrem

, aby podkreślić, że jest to centralny punkt strategii – twarde jądro koncepcji. W ten sposób wykluczone są z niego wszelakie wizje, różne poziomy dążeń i celów, odwołania do zakresu czasu lub zakresu projektu, pomysły dotyczące adaptacji i zmian. Te elementy mają jedynie charakter pomocniczy. Reprezentują sposób myślenia o strategii, stymulują ich tworzenie, dodają energii ludziom, utożsamiając określone źródła przewagi, komunikacji, podsumowania, analizowania strategii itd. Jednak w rzeczywistości strategia sprowadza się wyłącznie do

diagnozy

zaistniałej sytuacji

,

opracowania lub wskazania

kluczowego podejścia

, które pozwoli pokonać najistotniejsze problemy, oraz zbioru

spójnych działań

. Przedstawię teraz szczegółowo te trzy elementy strategii.

Diagnoza

Gdy mój kolega John Mamer ustąpił ze stanowiska dziekana UCLA Anderson School of Management, chciał spróbować swoich sił w nauczaniu strategii. Aby bliżej zapoznać się z tym zagadnieniem, wziął udział w dziesięciu moich zajęciach. Gdzieś tak w okolicach siódmych zajęć zaczęliśmy rozmawiać na temat pedagogiki i stwierdziłem, że na kursie strategii wiele wiedzy przepływa do studentów w formie pytań i problemów stawianych przed nimi w ramach zadań domowych i podnoszonych w trakcie lekcji. Pytania te pozwalają przedestylować dziesięciolecia doświadczeń – dzięki nim można skoncentrować się na najważniejszych kwestiach do przemyśleń podczas rozwiązywania złożonych problemów i sytuacji. John rzucił mi długie spojrzenie i powiedział: „Ja odniosłem wrażenie, że za każdym razem zadajesz jedno i to samo pytanie. Brzmi ono: »Co się tu dzieje?«”.

Nikt wcześniej nie powiedział mi tego tak wprost, ale jego uwaga była niezwykle trafna. Strategia polega w znacznej mierze na próbie odkrycia, co się tak naprawdę dzieje. Nie chodzi tylko o decyzje dotyczące tego, co należy zrobić, ale o bardziej fundamentalny problem zrozumienia całej sytuacji.

Diagnoza pozwala nazwać lub zaklasyfikować sytuację, łącząc fakty we wzorce i schematy, sugerując tym samym poświęcenie więcej uwagi jednym zagadnieniom, a mniej innym. Solidna i dogłębna diagnoza może całkowicie zmienić punkt widzenia danej sytuacji, podsuwając diametralnie odmienną perspektywę. Gdy dzięki diagnozie zaklasyfikujemy sytuację do określonego typu, otwiera się przed nami możliwość skorzystania z doświadczenia i wiedzy, w jaki sposób analogiczne sytuacje zostały potraktowane w przeszłości. Dokładna i oficjalna diagnoza pozwala na ocenę całej strategii. Dodatkowo, jeśli nasza diagnoza będzie oficjalnym elementem strategii, to pozwoli nam na jej rewizję i zmianę wraz ze zmieniającymi się okolicznościami.

Przypomnijmy sobie firmę Starbucks, która z jednej restauracji rozrosła się do wymiarów amerykańskiej ikony. W 2008 r. Starbucks doświadczył spadku liczby klientów i liczył niższe zyski, przez co wskaźnik rentowności aktywów spadł z 14 procent (co stanowiło świetny wynik) do około 5,5 procent. Natychmiast zadano sobie pytanie, jak poważna jest ta sytuacja. Każda szybko rozwijająca się firma musi – wcześniej czy później – osiągnąć punkt nasycenia rynku i w konsekwencji ograniczyć tempo ekspansji. Spowolnienie wzrostu to problem rynku giełdowego, ale również dla każdej firmy jest to naturalny etap rozwoju. Skoro rynek amerykański został nasycony, to może były jakieś możliwości ekspansji za granicą? Według analityków z Deutsche Banku Starbucks musiałby stawić czoła ogromnej konkurencji na obcych rynkach. Analitycy zwrócili także uwagę, iż 23 restauracje należące do tej sieci w Australii musiały walczyć o rynek z 764 restauracjami McDonald’s, w których pod marką McCafe oferowano kawę, latte, cappuccino i koktajle mleczne

[19]

. Natomiast Oppenheimer stwierdził coś wręcz przeciwnego: „Uważamy, iż rynki europejskie wciąż nie są dostatecznie spenetrowane i pozwalają na utrzymanie wzrostów”

[20]

. Czy więc rynki zagraniczne były nasycone, czy też nie?

A może były jeszcze jakieś inne, poważniejsze problemy? Czy otwarcie zbyt dużej liczby kawiarni było oznaką kiepskiego zarządzania? Czy gusta klientów ponownie się zmieniły? Czy Starbucks przestał wyróżniać się na tle konkurencji, która poprawiła swoją ofertę kaw? I tak naprawdę, jak ważne były same lokale Starbucks, a w jakim zakresie liczyła się sama kawa? Czy Starbucks spełniał rolę kawiarni, czy też oaz w środku miasta? Czy markę można było rozszerzyć na inne rodzaje produktów, a może nawet na inne typy restauracji?

Jakiś dyrektor w firmie Starbucks mógłby zdiagnozować tę trudną sytuację jako „problem z zarządzaniem przewidywaniami”. Inny mógłby dojść do wniosku, iż chodzi o „poszukiwania nowych platform wzrostu”. Jeszcze inny mógłby stwierdzić, iż problem polega na „utracie przewagi konkurencyjnej”. Żaden z tych poglądów nie jest – sam w sobie – działaniem, ale wszystkie sugerują pewne rzeczy, które można byłoby zrobić, i odrzuca jednocześnie inne działania, jako mające mniejszy związek z naturą wyzwania. Co istotne, nie da się

udowodnić

, aby którakolwiek z tych diagnoz była prawidłowa – wszystkie są wyrazem osądów co do tego, co jest najistotniejsze. Wniosek nasuwa się taki, iż diagnoza to ocena znaczenia faktów.

Wyzwanie stojące przed firmą Starbucks miało

niewłaściwą strukturę

. Rozumiem przez to, iż nikt nie mógł być pewien, w jaki sposób zdefiniować problem, nie było żadnej listy dobrych podejść do problemu czy działań, a związek między większością działań a wynikami cechował się niejasnością. Ponieważ wyzwanie nie zostało właściwie sprecyzowane, nie dałoby się w sposób logiczny wydedukować żadnej sensownej strategii na podstawie zaobserwowanych faktów. Diagnoza musiała więc być raczej opartym na rozsądku domysłem na temat tego, co się działo i co było w tym wszystkim najistotniejsze.

Diagnoza sytuacji powinna zastąpić skomplikowaną rzeczywistość prostszą historią – historią, która zwraca uwagę na najistotniejsze kwestie. Taki uproszczony model rzeczywistości pozwala nam łatwiej zrozumieć sytuację i przystąpić do rozwiązywania problemów.

Co więcej, dobra diagnoza strategiczna nie tylko wyjaśnia sytuację, ale także zakreśla pole działania. Socjolodzy formułują diagnozy, które pozwalają im możliwie najprecyzyjniej określić rezultaty, natomiast dobra strategia powinna być oparta na diagnozie dającej najlepsze przełożenie na działanie.

Przykładowo badania uczniów w wieku przedszkolnym i szkolnym dowodzą, iż osiągane przez nich wyniki w nauce są uzależnione w większym stopniu od ich pochodzenia i uwarunkowań kulturowych niż od nakładów na ucznia lub liczby uczniów w klasie. Ta wiedza nie prowadzi jednak do zbyt wielu użytecznych wniosków i projektów rozwiązań. Mój współpracownik z UCLA, Bill Ouchi, zaproponował odmienną diagnozę strategiczną. W książce zatytułowanej

Making Schools Work

twierdzi, iż wyzwanie stojące przed szkołami ma wymiar

organizacyjny

i takie kwestie, jak klasa społeczna, kultura, środki finansowe czy nawet program nauczania mają drugorzędne znaczenie

[21]

. Według niego zdecentralizowane szkoły osiągają lepsze wyniki. Tego, czy organizacja wyjaśni

większość

niedociągnięć i przyczyn braku odpowiednich wyników, nie uznaje się za najważniejsze. Najistotniejsze jest to – i właśnie dzięki temu diagnoza Ouchiego jest tak cenna dla decydentów – iż organizacja potrafi wyjaśnić te przyczyny kiepskich wyników, na które może zareagować zmianą polityki.

Diagnoza jest najczęściej oznaczana metaforą, analogią lub odwołaniem do diagnozy czy też konstrukcji, która zdobyła sobie już pewną akceptację. Na przykład każdy student zajmujący się narodową strategią USA zna diagnozę dotyczącą kluczowego podejścia z czasów zimnej wojny, którym był izolacjonizm. Ta koncepcja wyszła od słynnego „długiego telegramu” George’a Kennana w 1946 roku. Kennan, będąc od ponad dziesięciu lat amerykańskim dyplomatą w Związku Radzieckim, naocznie poznał sowiecki terror i politykę oraz dogłębnie przeanalizował naturę sowieckiej ideologii i siły. Wyszedł od obserwacji, iż Związek Radziecki nie jest zwykłym państwem narodowym. Jego liderzy definiowali sobie misję w opozycji do kapitalizmu i widzieli swoją rolę jako głosicieli rewolucyjnego komunizmu wszelkimi dostępnymi środkami. Kennan podkreślał, iż to właśnie antagonizm między społeczeństwem komunistycznym a kapitalistycznym stanowił podstawę politycznego reżimu Stalina, co przekreślało jakiekolwiek szanse na uczciwe porozumienia międzynarodowe. Wskazywał jednak na fakt, iż liderzy ZSRR byli realistami w kwestiach siły. Na podstawie tej analizy Kennan zalecał kluczowe podejście polegające na budowaniu przeciwwagi militarnej:

W świetle powyższego jasne jest, iż sowiecką presję na wolne instytucje świata Zachodu można ograniczyć poprzez zręczne i czujne stosowanie przeciwwagi w serii stale zmieniających się geograficznych i politycznych punktów, odpowiadających zmianom i manewrom polityki sowieckiej, których nie można zaczarować lub lekceważyć. Sowieci dążą do niekończącego się pojedynku i widzą, iż odnieśli w nim już znaczące sukcesy

[22]

.

Diagnoza sytuacji postawiona przez Kennana – długotrwały konflikt bez możliwości wynegocjowania jakiegokolwiek porozumienia – został powszechnie przyjęty przez kręgi decyzyjne w Stanach Zjednoczonych. Jego podejście wiodące – izolacjonizm – było wyjątkowo atrakcyjne, gdyż określało szerokie pole działania. Metaforycznie mówiąc, Związek Radziecki uważano za zainfekowany przez wirus. Stany Zjednoczone musiały więc uniemożliwić rozprzestrzenianie się tego wirusa i izolować go tak długo, aż w końcu sam umrze. Podejście Kennana jest czasem określane mianem strategii, ale brakowało w tym elementu aktywnego działania. Wszyscy amerykańscy prezydenci, począwszy od Trumana, a skończywszy na George’u H.W. Bushu, borykali się z problemem przetłumaczenia tego podejścia wiodącego na konkretne cele. Z czasem podejście wiodące izolacjonizmu doprowadziło do powstania NATO i SEATO, mostu powietrznego do Berlina, wojny w Korei, rozmieszczenia rakiet w Europie, wojny wietnamskiej oraz zimnej wojny.

Siłę diagnozy Kennana zrozumiemy w pełni, jeśli zastanowimy się nad tym, jak w 1947 r. mogłaby wyglądać jej alternatywa. Być może udałoby się wciągnąć Związek Radziecki do społeczności międzynarodowej poprzez politykę zaangażowania – uwzględnienie tego kraju w planie Marshalla. A może to wcale nie był problem Stanów Zjednoczonych, a jedynie ONZ? A może Związek Radziecki był tyranią równą nazistowskim Niemcom i Stany Zjednoczone powinny przystąpić do aktywnej walki i wyzwolić uciemiężone narody?

W biznesie większość zasadniczych zmian strategicznych zostaje wywoływana przez zmianę diagnozy – zmianę postrzegania sytuacji firmy. Gdy na przykład Lou Gerstner przejął stery IBM w 1993 r., firma znajdowała się w poważnych tarapatach. Jej dotychczasowe sukcesy opierały się na oferowaniu kompletnych, zintegrowanych rozwiązań informatycznych dużym korporacjom i agencjom rządowym. Jednak rozpowszechnienie się mikroprocesorów zmieniło zasady gry na tym rynku. W branży komputerowej zaczęła się era fragmentacji – oddzielne firmy zaczęły oferować chipy, kości pamięci, dyski twarde, klawiatury, oprogramowanie, monitory, systemy operacyjne itd. (W rozdziale 13 wrócimy do analizy tego procesu wertykalnej dezintegracji branży komputerowej). Komputery trafiły w końcu na biurka, a oferta IBM w tej kategorii została szybko pokonana przez konkurencję opartą na standardzie Windows-Intel. Co w tej sytuacji firma IBM miała zrobić? Wewnątrz firmy i wśród analityków z Wall Street dominował pogląd, iż IBM jest zbyt zintegrowany. Nowa struktura branży opierała się na fragmentacji i twierdzono, iż firma również powinna zostać podzielona na mniejsze podmioty. Jednak po przeanalizowaniu sytuacji Gerstner postawił inną diagnozę. Uważał, iż w tej coraz bardziej rozdrobnionej branży IBM było jedyną firmą dysponującą wiedzą we wszystkich obszarach. Problemu zatem nie stanowiło zintegrowanie firmy, ale jej niezdolność do wykorzystania wiedzy i czerpania korzyści z możliwości zaoferowania kompletnych rozwiązań. Gerstner stwierdził, iż IBM musi być jeszcze bardziej zintegrowane, ale tym razem wokół rozwiązań dla klientów, a nie platform sprzętowych. Po takiej nowej diagnozie kluczowym podejściem stało się wykorzystywanie faktu, iż IBM jest firmą odmienną, a w rzeczywistości nawet wyjątkową i niepowtarzalną. IBM mogło oferować klientom rozwiązania dopasowane do ich potrzeb i odpowiadające na ich palące problemy przy wykorzystaniu siły marki i szerokiej wiedzy, ale jednocześnie sięgającej po sprzęt i oprogramowanie zewnętrzne, jeśli tylko występowała taka potrzeba. Mówiąc wprost, IBM musiało odejść od tworzenia systemów i zająć się konsultingiem IT obejmującym sprzęt i oprogramowanie. Żaden z zaprezentowanych tu punktów widzenia – „integracja to już pieśń przeszłości” czy „o naszej wyjątkowości stanowi znajomość wszystkich aspektów IT” – nie stanowi sam w sobie strategii. Jednak to właśnie takie diagnozy nadają kierunek działaniom lidera. Zasadność i trafność określanych przez lidera drogowskazów dla firmy zależy w dużej mierze właśnie od jakości wspomnianych diagnoz.

Kluczowe podejście

Kluczowe podejście to ogólny zamysł sposobu pokonywania przeszkód wskazanych w diagnozie. Jest ono „kluczowe”, ponieważ to ono nadaje kierunek działaniom, których jednak nie precyzuje dokładnie. Izolacjonizm Kennana i wykorzystywanie wszystkich silnych stron IBM przez Gerstnera to przykłady kluczowych podejść. Tak jak przydrożne barierki, tak kluczowe podejścia kierują i zarazem ograniczają działania, jednocześnie nie decydując o ich treści.

Dobre kluczowe podejścia nie są dążeniami, celami, wizjami czy obrazami upragnionego rezultatu. Opisują one

metodę

radzenia sobie w danej sytuacji i wykluczają szerokie spektrum możliwych działań. Przykładowo wizja firmy Wells Fargo brzmi: „Chcemy zaspokoić wszystkie potrzeby finansowe naszych klientów, pomóc im w odniesieniu finansowego sukcesu, być głównym dostawcą usług finansowych na wszystkich rynkach, na których działamy i być znani jako jedna z największych i najlepszych firm amerykańskich”

[23]

.

Ta „wizja” odzwierciedla ambicje firmy, ale nie jest ani strategią, ani kluczowym podejściem, jako że nie zawiera żadnych informacji na temat

sposobu

, w jaki ten szczytny cel można byłoby osiągnąć. Prezes w stanie spoczynku i były dyrektor zarządzający firmy Wells Fargo, Richard Kovacevich, zdawał sobie z tego sprawę i odróżniał swoją wizję i kluczowe podejście firmy polegające na efekcie sieciowym sprzedaży krzyżowej. Innymi słowy, Kovacevich uważał, że im więcej różnych produktów finansowych jego firma może sprzedać klientowi, tym więcej będzie wiedziała o nim i o całej sieci klientów. Te informacje miały z kolei pomóc firmie w opracowywaniu i sprzedaży jeszcze większej liczby różnych produktów finansowych. Takie kluczowe podejście, w przeciwieństwie do wizji Wells Fargo, wskazuje sposób działania firmy – próbę pełnego wykorzystania skali działalności Wells Fargo.

Być może zauważyłeś już, iż wiele osób używa terminu

strategia

na określenie tego, co ja nazywam „kluczowym podejściem”. Z moich doświadczeń wynika jednak, iż nazwanie strategii szeroko pojętym kluczowym podejściem jest błędem. Bez diagnozy nie można ocenić konkurujących podejść wiodących. Bez przystąpienia choćby do pierwszej rundy działań nie można być pewnym, iż wybrane kluczowe podejście da się zastosować. Dobra strategia nie daje odpowiedzi wyłącznie na pytanie,

co

próbujesz zrobić, ale także

dlaczego

i

jak.

Dobre kluczowe podejście bierze pod uwagę przeszkody wskazane w diagnozie, tworząc lub wykorzystując już istniejące źródła

przewagi

. Przewaga jest w rzeczywistości zasadniczym elementem strategii. Tak jak dźwignia pozwala wykorzystać mechanizm do zwielokrotnienia włożonej siły, tak samo przewaga strategiczna zwielokrotnia skuteczność zasobów i/lub działań. Co istotne, nie każda przewaga jest przewagą konkurencyjną. W sektorze non profit i publicznym dobra strategia daje przewagę poprzez wzmocnienie możliwości i siły zasobów oraz podejmowanych przez nich działań.

Obecnie powszechną tendencją związaną ze strategią konkurencyjną jest natychmiastowe zajmowanie się szczegółowymi opisami konkretnych źródeł przewagi konkurencyjnej. Obniżenie kosztów, lepsza marka, szybszy cykl opracowywania nowych produktów, większe doświadczenie, większa ilość informacji o klientach itd. – to wszystko mogą być źródła przewagi. Ja jednak postuluję, by spojrzeć na to z szerszej perspektywy. Dobre kluczowe podejście może być samo w sobie źródłem przewagi.

Kluczowe podejście tworzy przewagę poprzez 1)

przewidzenie

działań i reakcji innych, 2)

uproszczenie i usunięcie niejasności

w danej sytuacji, 3) wykorzystanie

dźwigni

, jaką daje skoncentrowanie wysiłku na zasadniczym i decydującym aspekcie problemu, 4) utworzenie

spójnych

zasad i działań, które wzajemnie się uzupełniają, a nie wykluczają. (Szczegółowe omówienie tych źródeł przewagi znajduje się w rozdziale 6).

Wróćmy do przykładu z IBM – zamiar Gerstnera „dostarczania klientom rozwiązań” z całą pewnością opierał się na przewadze technologicznej i eksperckiej firmy IBM w zakresie przetwarzania danych. Jednak ten zamiar sam w sobie także stworzył przewagę poprzez rozwiązanie dylematu co do dalszych działań, sposobu konkurowania i organizacji pracy. Zamiar ten zainicjował proces koordynowania i koncentrowania ogromnych zasobów IBM na wybranych wyzwaniach.

Aby bliżej przyjrzeć się funkcjonowaniu kluczowego podejścia, spróbujmy prześledzić sposób rozumowania Stephanie, mojej znajomej, która prowadzi pobliski sklep spożywczy. Sama zajmuje się rachunkami, kieruje pracownikami, a czasem nawet staje za ladą. Wszystkie decyzje podejmuje samodzielnie. Kilka lat temu Stephanie podzieliła się ze mną kilkoma swoimi problemami. Zaczęła zastanawiać się, czy powinna starać się utrzymywać ceny na niskim poziomie, czy też zaproponować klientom droższe produkty ekologiczne. Czy powinna zamawiać większą ilość tradycyjnych produktów kuchni azjatyckiej dla licznych studentów z Azji, którzy mieszkali w okolicy? Czy powinna wydłużyć godziny pracy sklepu? Jak duże znaczenie mieli przyjaźni i pomocni pracownicy, którzy osobiście znali stałych klientów? Czy opłaca się dostawić drugą kasę? A co z parkingiem? Czy ma ogłaszać się w gazetce pobliskiej uczelni? Czy lepiej pomalować sufit na zielono, czy na biało? Czy powinna każdego tygodnia organizować wyprzedaże niektórych produktów? A jeśli tak, to których?

Ekonomista powiedziałby jej, że powinna podjąć takie działania, które pozwoliłyby jej zmaksymalizować zyski. W teorii jest to słuszna rada, ale bądźmy szczerzy – w rzeczywistości całkowicie nieprzydatna. W podręcznikach ekonomii wszystko zdaje się proste: wybierz produkt zapewniający największą różnicę między przychodem a kosztem. Jednak w prawdziwym świecie „maksymalizacja zysku” nie jest pomocną radą, gdyż całe to wyzwanie polegające na „zrobieniu” lub maksymalizacji zysku jest niewłaściwie skonstruowane. Nawet w niewielkim osiedlowym sklepiku spożywczym można przeprowadzić setki, a nawet tysiące zmian, a w każdej większej firmie są to już miliony decyzji – stopień skomplikowania sytuacji może być naprawdę przeogromny.

Zastanawiając się nad sytuacją swojego sklepu, Stephanie zdiagnozowała stojące przed nią wyzwanie jako stawienie czoła konkurencji ze strony pobliskiego supermarketu. Musiała odciągnąć klientów od sklepu otwartego 24 godziny na dobę przez siedem dni w tygodniu i w dodatku oferującego niższe ceny. Szukając rozwiązania tego problemu, Stephanie doszła do wniosku, iż większość jej klientów stanowią ludzie, którzy przechodzą obok sklepu niemal każdego dnia. Ludzie, którzy pracują lub mieszkają w pobliżu. Przeanalizowała listę swoich wątpliwości i rozwiązań i na tej podstawie stwierdziła, iż ma wybór – może służyć studentom o chudszych portfelach lub też okolicznym pracownikom, dla których bardziej liczył się czas. Stephanie odeszła więc od tysięcy pojedynczych wyborów, sprowadzając problem do wyboru spośród kilku grup klientów. To ogromny krok naprzód, znacznie upraszczający całą sytuację.

Oczywiście, jeśli obu tym segmentom klientów można byłoby służyć w ten sam sposób, to ta dychotomia byłaby bezużyteczna i należałoby ją odrzucić. Jednak w przypadku Stephanie wydawało się, iż różnica między tymi dwiema grupami ma zasadnicze znaczenie. Większość jej klientów stanowili studenci, ale ludzie, którzy wpadali do sklepiku po drodze do i z pracy, zostawiali wyższe rachunki. Stephanie zaczęła analizować dokładniej potencjalne kluczowe podejście polegające na „obsłudze zajętych pracowników”. Po dłuższym zastanowieniu się doprecyzowała to podejście, decydując się na „obsługę zajętych pracowników, którzy mają niewiele czasu na gotowanie”.

Nie było żadnej możliwości oceny, czy to konkretne kluczowe podejście było najlepsze, czy choćby wystarczająco dobre. Jeśli jednak by go nie było, Stephanie nie miałaby nakreślonego żadnego kierunku. Jej działania i alokacja zasobów byłyby najpewniej niespójne, a czasem nawet sprzeczne ze sobą. Ważne jest to, iż przyjęcie określonego kluczowego podejścia pomaga odkryć i uporządkować interakcje pomiędzy wieloma możliwymi działaniami. Rozważając potrzeby zapracowanych ludzi, którzy nie mają zbyt wiele czasu na gotowanie w domu, Stephanie doszła do wniosku, że druga kasa pomogłaby jej rozładować kolejkę, która tworzyła się po 17. Powiększenie parkingu także nabrało sensu. Oprócz tego mogła zdjąć z półek większość przekąsek, po które najchętniej sięgała młodzież, i umieścić na nich więcej wysokiej jakości produktów do przyrządzenia w domu. Pracownicy okolicznych biur, w przeciwieństwie do studentów, nie przychodzą do sklepu o północy, tak więc nie było potrzeby wydłużania godzin otwarcia sklepu. Dla osoby chcącej szybko zrobić zakupy po pracy – a być może także w porze lunchu – staje się istotna odpowiednia liczba pracowników obsługi. Opracowanie kluczowego podejścia pozwoliło zaplanować spójne działania, które koncentrowały wysiłek Stephanie i całej załogi w jednym, wybranym kierunku. Obrany przez Stephanie sposób odpowiedzi na dylemat dotyczący grup klientów, choć zawiera elementy ryzyka, to jasno określa postępowanie.

Spójne działanie

Wiele osób nazywa kluczowe podejście

strategią

i na tym poprzestaje. To błąd. Strategia to działanie, robienie czegoś. Jądrem strategii jest

działanie

. Strategia nie musi wskazywać wszystkich poszczególnych działań, które będą podejmowane w miarę rozwoju sytuacji, ale wszyscy muszą mieć jasność, w jaki sposób dana koncepcja będzie realizowana na poziomie praktycznym. Aby działania były skuteczne, muszą być skoordynowane i wzajemnie z siebie wypływać, koncentrując energię całej organizacji.

Przejście do działania

INSEAD, międzynarodowa szkoła biznesowa z siedzibą we Francji, została utworzona przez profesora z Harvardu, generała Georgesa F. Doriota. W bibliotece INSEAD znajduje się posąg Doriota z jego słowami: „Bez działania świat wciąż byłby jedynie pomysłem”.

Zwykle główną przeszkodą działania jest rozpaczliwa nadzieja, iż można w jakiś sposób uniknąć bolesnych wyborów lub posunięć – iż uda się zrealizować całą listę „priorytetów”. Cel strategii opiera się na wskazaniu, który z tych priorytetów jest najważniejszy i który należy realizować w pierwszej kolejności. Dopiero wtedy można podjąć stosowne działania. Co ciekawe, nie ma lepszego sposobu na wygenerowanie strategicznych pomysłów niż konieczność działania.

Prezes European Business Group ma dyskretny, prywatny gabinet w klasycystycznym londyńskim domu, na zachód od St. James’ Park. To właśnie tam odwiedziłem go, by przedyskutować postępy jego „paneuropejskiej” inicjatywy.

Firma, zajmująca się produkcją towarów konsumpcyjnych, miała typową, złożoną organizację międzynarodową. Składała się z krajowych oddziałów marketingowych, globalnego działu produkcji oraz czterech centrów rozwoju produktów – po jednym w Ameryce Północnej, Japonii, Niemczech i Wielkiej Brytanii. Menedżerowie produktu odpowiadali za koordynowanie działań, ale nie mieli żadnej bezpośredniej władzy. Produkty zwykle dostosowywano do potrzeb poszczególnych krajów lub regionów, co wynikało po części z lokalnych akwizycji, a po części z dostrzegania lokalnych różnic w gustach klientów.

Kierownictwo firmy uważało, iż w Europie doszło do nadmiernej fragmentacji biznesu. Szefowie chcieli, aby większość produktów oferowanych w Europie miało charakter paneuropejski, co pozwoliłoby na wykorzystanie efektu skali zarówno w produkcji, jak i marketingu. Poświęcili wiele czasu i wysiłku na przekazanie komunikatu o paneuropejskiej linii produktów i opracowali mechanizmy pozwalające na realizację tej wizji. Dyrektorzy oddziałów krajowych zostali włączeni do Paneuropejskiego Komitetu Zarządzającego, który spotykał się co kwartał. Inżynierowie opracowujący nowe produkty z Niemiec i Wielkiej Brytanii wymieniali się regularnie. Utworzono grupę Nowych Produktów, której zadanie polegało na prowadzeniu konsultacji ze wszystkimi działami odnośnie do szans otwierających się przed paneuropejskimi koncepcjami i markami. Przy podejmowaniu decyzji o awansie brano pod uwagę wkład każdego z kierowników w tę paneuropejską inicjatywę. Jednak pomimo wszystkich tych środków niewiele zdołano osiągnąć. Niemieccy i brytyjscy inżynierowie twierdzili, iż druga strona nie wspiera ich pomysłów. A jedyna wspólna brytyjsko-niemiecka inicjatywa nie została podjęta przez pozostałą część organizacji.

W miarę omawiania tej sytuacji frustracja mojego klienta stawała się coraz bardziej widoczna. Przestałem robić notatki, wstaliśmy i podeszliśmy do okna, spoglądając na dachy domów poniżej. „Załóżmy – powiedziałem, iż byłoby to naprawdę ważne, taki prawdziwy priorytet o krytycznym znaczeniu. Załóżmy, że musielibyście opracować i zacząć sprzedawać jakieś paneuropejskie produkty w ciągu najbliższych ośmiu miesięcy, a w przeciwnym razie wszystko by się zawaliło”. Zapytałem, co by zrobili w takiej sytuacji.

– Przede wszystkim zamknąłbym jedną z grup rozwojowych – odpowiedział, wyrzucając w górę ręce w geście poddania. – Więcej czasu zajmują im sprzeczki niż opracowywanie nowych produktów.

Zastanowił się przez chwilę i stwierdził:

– Być może zamknąłbym nawet obie grupy i zaczął wszystko od nowa w Holandii. Mamy tam biuro testów rynkowych i moglibyśmy zbudować coś na jego podstawie. Moglibyśmy wysłać tam najlepszych ludzi z Wielkiej Brytanii i Niemiec i zacząć od początku. To jednak nadal nie rozwiązuje problemu nakłonienia kierowników krajowych do współpracy.

– A ich brak entuzjazmu spowodowany jest…? – spytałem.

– No cóż, każdy kierownik spędził całe lata na poznawaniu specyfiki rynku w swoim kraju, dostosowywaniu produktów i programów marketingowych do lokalnych warunków. Nie wierzą w paneuropejskość. Francuzi nie chcą tracić sił na marketing produktów, które wydają im się „zbytnio angielskie” lub „zbytnio niemieckie”. I tak naprawdę jeszcze nie mieliśmy żadnego przekonującego produktu paneuropejskiego, pod którym wszyscy mogliby się podpisać. Jeśli odnieślibyśmy sukces w trzech lub czterech państwach, to pozostałe zostałyby z tyłu. A tak każdy ma swój własny asortyment produktów, którym musi się zajmować.

Uznałem, że to w porządku.

– Ich stanowiska obecnie reprezentują dotychczasowy system z podziałem na kraje. Ale chcecie wprowadzić nowe paneuropejskie inicjatywy. Można co prawda wbić gwóźdź butem, ale to zajęłoby naprawdę wiele czasu. Do tego zadania potrzeba innego narzędzia. Gdyby to było dla was naprawdę ważne, to sądzę, że wiedzielibyście, jak to zrobić.

Zdecydowanie się ze mną zgodził.

– Moglibyśmy mieć jedną grupę, która opracowywałaby produkty i nadzorowała ich wejście na rynek całej Europy. Przejęłaby całą odpowiedzialność za zyskowność takiej operacji.

Dodałem jeszcze, że jednocześnie musieliby wprowadzić korekty do swojego systemu z podziałem na kraje, tworząc specjalny budżet wspierający inicjatywę paneuropejską z szansą awansu dla tych, którzy wesprą to rozwiązanie, i utrudnieniami w karierze dla tych niewspółpracujących.

Wróciliśmy spod okna i prezes firmy zasiadł za biurkiem stanowiącym nieodłączny atrybut władzy. Spojrzał na mnie i powiedział:

– To byłaby bardzo bolesna droga. Musielibyśmy złamać wiele karków. Lepiej byłoby przekonać ich do tego rozwiązania, niż zmuszać ich do zmiany sposobu działania.

W tym miejscu znów się zgodziłem:

– Takie bolesne działania moglibyście podjąć wyłącznie wtedy, gdyby było to naprawdę ważne. Gdyby naprawdę wam na tym zależało.

Kolejne dziewięć miesięcy zajęło prezesowi podjęcie decyzji, iż inicjatywa paneuropejska rzeczywiście jest tak istotna, by dokonać reorganizacji struktury firmy w Europie. Nie było żadnego magicznego rozwiązania jego problemu, jakim było pogodzenie silnego marketingu krajowego, inicjatywy paneuropejskiej i braku ofiar. Dopóki strategia pozostawała na poziomie zamiarów i koncepcji, można było tolerować konflikty między różnymi wartościami oraz między organizacją a całą inicjatywą. To dopiero konieczność działania wymusiła dokonanie wyboru najistotniejszej kwestii.

Opisany powyżej problem miał raczej charakter organizacyjny i konkurencja produktów i rynków nie była w nim najistotniejsza. Jednak jądro strategii – diagnoza, kluczowe podejście i spójne działania – ma zastosowanie w każdej złożonej sytuacji. W analizowanym przykładzie, podobnie jak w wielu innych przypadkach, zdawano sobie sprawę z tego, jakie działania są konieczne. Na drodze do ich podjęcia stanęła nadzieja, że uda się w jakiś sposób uniknąć związanego z nimi bólu. Człowiek zawsze ma nadzieję, że pojawi się jakiś wspaniały pomysł, dzięki któremu uda się osiągnąć kilka konkurujących ze sobą celów za jednym pociągnięciem i czasem oczekuje się od nas takiego cudu. Jednak strategia to w pierwszej kolejności decyzja odnośnie do tego, co jest naprawdę ważne, i skoncentrowanie zasobów i działań na osiągnięciu tego celu. Trudność polega na tym, że skoncentrowanie się na jednym pomyśle oznacza rezygnację z pozostałych koncepcji.

Spójność

Działania stanowiące jądro strategii powinny charakteryzować się spójnością. Oznacza to, iż każde zastosowanie zasobów, wdrożenie nowych zasad i każde posunięcie musi być skoordynowane i nakierowane na jeden cel. Koordynacja działań daje efekt dźwigni bądź, inaczej rzecz ujmując, staje się źródłem przewagi wynikającym wprost ze strategii.

W walce na pięści najprostszą strategią jest zamarkowanie ciosu z lewej, a następnie wyprowadzenie go z prawej, co wymaga koordynacji ruchów w czasie i przestrzeni. Najprostszą strategią w biznesie jest wykorzystanie wiedzy zebranej przez specjalistów do spraw sprzedaży i marketingu w celu zwiększenia wydajności lub podjęcia decyzji na temat cech produktów – co wymaga koordynacji pomiędzy różnymi działami i źródłami wiedzy. Nawet jeśli firma dysponuje jakimś prostym i podstawowym źródłem przewagi, na przykład niskimi kosztami produkcji, bliższa analiza zawsze pozwala odkryć całą sieć wzajemnie powiązanych i wspierających się zasad, które – w tym przykładzie – pozwalają utrzymać koszty produkcji na tak niskim poziomie. Ponadto okazuje się, że te koszty są niższe wyłącznie w przypadku określonego typu produktów i w tylko w ściśle określonych warunkach.

Wykorzystanie

przewagi wynikającej z niższych kosztów wymaga korelacji wielu działań i reguł.

Działania strategiczne, którym brakuje spójności, są ze sobą sprzeczne albo też nakierowane na całkowicie odmienne cele. Weźmy za przykład Ford Motor Company. Gdy Jacques Nasser pełnił funkcję dyrektora naczelnego firmy Ford Europe i wiceprezesa do spraw rozwoju produktów, powiedział mi: „W branży motoryzacyjnej kluczem do zysków jest marka”

[24]

. Gdy w 1999 r. Nasser przyjął stanowisko dyrektora naczelnego całej firmy, szybko doprowadził do przejęcia marek Volvo, Jaguar, Land Rover i Aston Martin. Jednak w tym samym czasie Ford nadal pozostawał wierny swojemu oryginalnemu podejściu wiodącemu – „ekonomii skali”. W 2000 r. pewien członek ścisłego kierownictwa firmy podzielił się ze mną następującą uwagą: „W branży motoryzacyjnej nie można być konkurencyjnym, jeśli nie produkuje się przynajmniej miliona pojazdów rocznie na jednej płycie podłogowej”. Zatem wraz z procesem przejmowania Volvo i Jaguara prowadzono działania mające na celu zunifikowanie płyty podłogowej obu marek samochodów. Jednak umieszczenie ich na tej samej płycie podłogowej zmniejszyło wartość obu marek i rozdrażniło większość wiernych im klientów, dilerów i zakładów naprawczych. Dotychczasowi nabywcy volvo nie chcieli jeździć „bezpiecznym jaguarem” – chcieli samochodu, który będzie bezpieczny na swój własny sposób. Z kolei klienci ceniący jaguary nie chcieli „sportowego volvo”. Te dwie koncepcje i towarzyszące im działania były po prostu sprzeczne.

A co z listą działań, które nie są ze sobą w konflikcie, ale nie są także skoordynowane? W 2003 r. współpracowałem z firmą, której pierwotna „strategia” sprowadzała się do: 1) zamknięcia zakładu w Akron i otwarcia nowej fabryki w Meksyku, 2) zwiększenia nakładów na reklamę i 3) zainicjowania programu oceny pracowniczej 360 stopni. Każde z tych działań mogło być z osobna doskonałym pomysłem, ale – niestety – w żaden sposób się one nie uzupełniały. Są to działania „strategiczne” tylko w tym sensie, że zapewne każde z nich wymagało zatwierdzenia przez zarząd. Z mojego punktu widzenia może to być przykład na rozsądne zarządzanie operacyjne, ale z całą pewnością nie ma to nic wspólnego ze strategią. Strategia koordynuje działania, które stanowią odpowiedź na konkretne wyzwanie. Poziom w hierarchii osoby decydującej o podjęciu działań nie ma tu nic do rzeczy.

Myśl, iż koordynacja sama w sobie może być źródłem przewagi, jest niezwykle istotną zasadą. Często się jej nie docenia, gdyż o koordynacji myśli się zazwyczaj w kategoriach ciągłych korekt i docierania się różnych poglądów. Jednak strategiczna koordynacja lub spójność nie sprowadzają się do wprowadzanych na bieżąco korekt. Chodzi o spójność całego systemu narzuconą mu poprzez odpowiednie reguły lub samą konstrukcję tego systemu. Mówiąc konkretnie, konstrukcja systemu to inżynieria dopasowania poszczególnych części – określenie sposobu połączenia działań i zasobów. (Takie podejście do spójności jest tematem rozdziału 9

Zamysł

).

Innym skutecznym sposobem koordynacji działań jest określenie najbliższych celów. Przez pojęcie „najbliższych” rozumiem sytuację na tyle bliską, by stała się realna. Jeśli cel jest jasny i wykonalny, to na pewno pomoże on skoordynować zarówno proces rozwiązywania problemu, jak i bezpośrednie działania. (Więcej informacji na temat tego ważnego narzędzia znajdziesz w rozdziale 7

Najbliższe cele

).

Strategia staje się widoczna jako skoordynowane działanie

narzucone

systemowi. I z racji tego „narzucenia” strategia staje się ćwiczeniem w ramach scentralizowanej władzy, wykorzystywanej w tym przypadku do pokonania naturalnego sposobu działania systemu. Bez strategii taka koordynacja nigdy by nie zaistniała, dlatego można ją nazwać nienaturalną. Pomysł scentralizowanego kierunku może wzbudzić niepokój u współczesnej, wykształconej osoby. Dlaczego sięganie po scentralizowaną władzę ma sens, skoro wiemy, że wiele decyzji podejmuje się w sposób zdecentralizowany? Jedną z najcenniejszych lekcji dwudziestego wieku – tego najbardziej dramatycznego, kontrolowanego eksperymentu w historii ludzkości – było to, iż centralnie kontrolowana ekonomia okazała się przerażająco wręcz nieefektywna. Więcej osób zmarło z głodu w centralnie planowanych reżimach Stalina i Mao, niż zginęło podczas II wojny światowej. Dziś w Korei Północnej ludzie nadal giną z głodu. We współczesnej gospodarce co roku podejmuje się tryliony zdecentralizowanych wyborów i ten proces całkiem nieźle radzi sobie z alokacją określonych typów rzadkich zasobów. Gdy zatem cena paliwa rośnie, ludzie zaczynają kupować oszczędniejsze samochody bez pomocy jakiegokolwiek centralnego planowania. Po huraganie rosną stawki robotników, co przyciąga ich do zniszczonego obszaru, który teraz trzeba odbudować.

Jednak decentralizacja nie załatwia wszystkich spraw. Może na przykład zawieść, gdy ani koszty, ani korzyści działań nie są ponoszone przez zdecentralizowanych aktorów. Rozdzielenie kosztów i korzyści może obejmować jednostki organizacyjne, ale też dotyczyć teraźniejszości i przyszłości. Trudno o zdecentralizowaną koordynację, gdy korzyści powstają tylko wtedy, gdy decyzje są odpowiednio skoordynowane. Centralnie zaplanowane działania mogą oczywiście również zakończyć się fiaskiem, jeśli ich autorzy okażą się głupcami działającymi jedynie na korzyść wybranych grup lub też po prostu dokonają niewłaściwych wyborów.

Oto prosty przykład – sprzedawcy lubią zadowalać klientów szybką realizacją zamówień, natomiast ludzie od produkcji wolą produkować długie serie tych samych produktów. Nie można tego ze sobą pogodzić – długa seria produktów stoi w sprzeczności z szybką realizacją niestandardowych zamówień. Konieczne jest opracowanie całego systemu, który pozwoli rozwiązać ten konflikt.

Przyjrzyjmy się temu na szerszej skali – podczas II wojny światowej prezydent Stanów Zjednoczonych Franklin D. Roosevelt musiał koordynować decyzje polityczne z gospodarką i działaniami wojskowymi, aby móc stawić czoła hitlerowskim Niemcom. Wykorzystywał zasoby kraju, aby pomóc Związkowi Radzieckiemu przetrwać i osłabić machinę wojenną nazistów, zanim Amerykanie wylądowali w Normandii. Innym elementem jego strategii, który okazał się niezwykle trafiony, było skoncentrowanie zasobów amerykańskich na zwycięstwie w Europie, a dopiero później zajęcie się w pełni walką z Japonią. To wymagało niezwykle skomplikowanej koordynacji działań wojennych na obu frontach. Żadna z tych niezwykle istotnych strategii nie wyniknęłaby ze zdecentralizowanego procesu podejmowania decyzji, czyli gdyby Departament Stanu, Departament Obrony, poszczególne dowództwa wojskowe oraz różne ciała zajmujące się produkcją na potrzeby wojska podejmowały decyzje na własną rękę.

Z drugiej jednak strony potencjalne korzyści wypływające z koordynacji nie oznaczają wcale, iż centralne zarządzanie zawsze jest czymś dobrym. Koordynacja jest kosztowna, jako że walczy z korzyściami wynikającymi ze specjalizacji, co stanowi podstawową korzyść każdej zorganizowanej formy aktywności. Upraszczając, specjalizacja to pozostawienie kogoś samemu sobie, by robił to, na czym się zna, i nie musiał zajmować się zadaniami i problemami innych. Jak wie każdy, kto kiedykolwiek należał do jakiegokolwiek zespołu koordynującego, koordynacja oznacza przeszkadzanie ludziom w pracy i stoi w sprzeczności ze specjalizacją.

Wypływa z tego wniosek, iż powinniśmy postarać się o koordynację tylko wtedy, gdy korzyści są naprawdę duże. Należy liczyć się z kosztami takiego postępowania, gdyż koordynacja zniszczy specjalizację i zakłóci naturalną zdolność do szybkiego reagowania na lokalne niuanse. Dobra organizacja wcale nie polega na tym, iż wszystko staje się połączone ze wszystkim. To doprowadziłoby do stagnacji i braku zdolności dostosowawczych. Dobra strategia i dobra organizacja opierają się na zachowaniu specjalizacji w poszczególnych działaniach i wymuszeniu koordynacji jedynie w niezbędnym zakresie.

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

6

Zastosowanie dźwigni

Dobra strategia czerpie siłę ze skoncentrowania umysłów, energii i działań. Ta koncentracja, nakierowana we właściwym momencie na kluczowy cel, może zapewnić całą serię oczekiwanych wyników. To źródło siły nazywam

dźwignią

[25]

. Archimedes, jeden z największych mędrców w dziejach ludzkości, powiedział: „Dajcie mi punkt podparcia, a poruszę Ziemię”. Nie wspomniał przy tym, choć z pewnością o tym wiedział, iż do poruszenia Ziemi musiałby dysponować dźwignią o długości miliardów kilometrów

[26]

. Dopiero przy tak użyciu tak ogromnej dźwigni mógłby poruszyć planetę choćby o tyle, ile wynosi średnica jednego atomu. Biorąc pod uwagę trudność tego przedsięwzięcia, Archimedes z całą pewnością przyłożyłby swoją dźwignię w miejscu, w którym jego wysiłek pozwoliłby odnieść największy skutek. Znalezienie takich kluczowych punktów i skoncentrowanie na nich całej siły organizacji stanowi podstawę sukcesu strategii.

Wystarczy trącić jeden kamień, a łuk – wielki cud architektury – zawali się. Wykorzystaj moment tak, jak w 1787 r. zrobił James Madison, zamieniając pomysły swojego kolegi, Edmunda Randolpha, o trzech gałęziach władzy i dwuizbowej legislaturze, w projekt amerykańskiej konstytucji, a możesz uzyskać wielki naród. Gdyby największa firma komputerowa zapukała do twoich drzwi w 1980 r., pytając, czy jesteś w stanie opracować system operacyjny dla nowego komputera osobistego, powinieneś odpowiedzieć: „Tak, możemy to zrobić!”. I koniecznie nalegaj, tak jak w 1980 r. zrobił to Bill Gates, aby zachować sobie prawo do sprzedaży systemu innym. Być może zostaniesz najbogatszym człowiekiem świata.

Ogólnie rzecz biorąc, strategiczna dźwignia jest mieszaniną oczekiwań, analizy tego, co jest

kluczowym

lub krytycznym elementem całej sytuacji, a następnie zastosowania

skoncentrowanego

wysiłku.

Przewidywania

Strateg może oczekiwać przewidywalnych aspektów zachowania innych ludzi, co czasem stanowi źródło przewagi. Najprostszym przykładem może być strategia inwestowania na rynku nieruchomości na Manhattanie w oczekiwaniu, iż w przyszłości zainteresowanie ludzi mieszkaniem w tej okolicy doprowadzi do wzrostu cen. W strategii konkurencyjnej kluczowe przewidywania często dotyczą przyszłego popytu i reakcji konkurencji.

Przykładem może być działanie firmy Toyota. Podczas gdy w Stanach Zjednoczonych panował szczyt mody na samochody klasy SUV, Toyota zainwestowała ponad miliard dolarów w rozwój technologii hybrydowej: elektroniczne skrzynie biegów CVT oraz własne układy elektroniczne i oprogramowanie do kontroli całego systemu napędu hybrydowego. Za tymi inwestycjami stały dwa przewidywania. Po pierwsze, kierownictwo firmy uważało, iż wzrost cen paliw na rynkach światowych musi z czasem doprowadzić do większej popularności pojazdów o napędzie alternatywnych. Po drugie, sądzono, że gdy Toyota zaproponuje innym firmom licencję na swoje rozwiązanie, to w ten sposób nie dopuści do inwestycji tych firm we własne, być może lepsze systemy napędu. Jak dotąd oba te przewidywania okazały się trafione.

Najistotniejsze oczekiwania i przewidywania dotyczą zachowań innych, szczególnie zaś konkurentów. Dziś widać wyraźnie, że planując inwazję na Irak wiosną 2003 r., rząd Stanów Zjednoczonych nie przewidział możliwości tak silnego oporu partyzanckiego. Jak ocenia to sama armia: „Problemy w Iraku, jakie napotkała armia i inne jednostki pomocnicze w kwietniu i w maju, były spowodowane faktem, iż przejście do nowej kampanii nie było właściwie przemyślane, zaplanowane i przygotowane. Dodatkowo założenia na temat natury Iraku po obaleniu Saddama Husajna okazały się w dużej mierze błędne”

[27]

.

Z drugiej strony opór partyzancki był, przynajmniej w części, zainicjowany przez dawnych oficerów armii Iraku, którzy przewidywali, iż nagłośnienie przez media strat w żołnierzach armii amerykańskiej skłoni opinię publiczną tego kraju do wyrażenia swojego sprzeciwu i żądań wycofania się Stanów Zjednoczonych, tak jak było to w Wietnamie, a także ostatnio w Mogadiszu. I rzeczywiście, jak twierdzi Bob Woodward, „Saddam zamówił arabskie tłumaczenie książki

Helikopter w ogniu

i rozdał ją swoim wysokim rangą oficerom”

[28]

. W głębszym zatem sensie stratedzy amerykańscy nie zdołali z góry określić przewidywań Irakijczyków.

Większość przewidywań strategicznych bazuje na prostej zasadzie akcja-reakcja – konsekwentnym strumieniu wydarzeń, które miały już kiedyś miejsce, bieżących trendów i przewidywalnych zjawisk ekonomicznych lub społecznych albo też typowych działań innych, które sprawiają, że wiele aspektów ich zachowania staje się przewidywalnych.

Autorami jednych z najcelniejszych przewidywań we współczesnym biznesie byli Pierre Wack i Ted Newland z działu planowania rozwoju grupy w firmie Shell International. Pierre’a poznałem w 1980 roku. Powiedział mi wtedy, że „pewne aspekty przyszłych wydarzeń są z góry określone. Jeśli w Himalajach jest burza, to możesz z całą pewnością przewidzieć, iż jutro lub następnego dnia w dolinie Gangesu wystąpi powódź”. Tą „powodzią”, którą Wack i Newland przewidzieli w 1970 r., było powstanie grupy OPEC i kryzys energetyczny. Natomiast „burza” wywołująca ten problem przejawiała się w dochodach i stanie społeczeństw największych wydobywców ropy naftowej. W szczególności Iran, Irak i Wenezuela miały ogromne zasoby tego surowca, dużą i ciągle powiększającą się liczbę mieszkańców, a także ambitne cele rozwoju. Wack i Newland przewidzieli, iż takie państwa będą dążyły do podniesienia cen paliw. Rozumieli, iż wzrost cen spowoduje z kolei, iż Arabia Saudyjska, Kuwejt i inne kraje zrozumieją, że wartość ropy niewydobytej może rosnąć szybciej niż tej wydobytej i sprzedanej

[29]

.

W 1981 r. miałem szczęście spędzić cały tydzień z Pierre’em Wackiem podczas konferencji Shella w Runnymede w Anglii. To wtedy tak oto wypowiadał się na temat scenariuszy:

Gdy przeprowadzasz standardowe prognozowanie oparte na „scenariuszach”, otrzymujesz wykres z trzema liniami podpisanymi jako „wysokie”, „średnie” i „niskie”. Wszyscy się przyglądają i wierzą, że wzięli pod uwagę wszystkie możliwości. No i oczywiście wybierają „średnie”! Ale zapominają wtedy o ryzyku. Ryzyko nie polega na tym, że cena ropy może być wysoka lub niska. Chodzi o to, że jeśli cena wzrośnie, zmuszając cię do dużej inwestycji, a następnie zanurkuje, zostaniesz z niepotrzebnym garbem.

To, czego obawiał się Pierre Wack w 1981 r., wydarzyło się w rzeczywistości w ciągu kolejnych dziesięciu lat. Ceny ropy zatrzymały się na poziomie około 36 dolarów za baryłkę, a następnie spadły aż do 20 dolarów za baryłkę. Jak trafnie to przewidział, szybki wzrost cen pod koniec lat 70. doprowadził do nowych odwiertów i badań. Jednak gdy zaczęto eksploatować nowe złoża na Morzu Północnym i na Alasce, zwiększona podaż doprowadziła do spadku cen. Ludzie pozbawieni przenikliwości Wacka, jak na przykład amerykański nafciarz George W. Bush, którzy zainwestowali górę pieniędzy w odwierty na morzu, musieli pogodzić się ze stratą.

Umiejętność przewidywania nie wymaga zdolności do jasnowidztwa. W wielu przypadkach jest to zwyczajna analiza przyzwyczajeń, preferencji i zasad, jakimi kierują się inni, a także siły inercji i ograniczeń zmian. Dlatego właśnie nie ma co oczekiwać, że stan Kalifornia zdoła w najbliższym czasie zrównoważyć swój budżet; spodziewam się za to kontynuacji exodusu utalentowanych ludzi z tego stanu. Spodziewam się kolejnego poważnego ataku terrorystycznego na Stany Zjednoczone, ale raczej nie doprowadzi to do poprawy współpracy między CIA a FBI. Przewiduję, iż Google nadal będzie rozwijało swoje internetowe aplikacje biurowe, ale nie spodziewam się skutecznej odpowiedzi ze strony firmy Microsoft, która z całą pewnością nie zechce porzucić swojego oprogramowania Microsoft Office. Spodziewam się szybkiego wzrostu zainteresowania smartfonami, ale przewiduję jednocześnie, iż doprowadzi to do obciążenia aktualnej infrastruktury telefonicznej, a to z kolei pociągnie za sobą konsolidację tej branży i nową strukturę taryf opartą na ilości pobieranych danych.

Elementy kluczowe

Aby móc skorzystać z dźwigni, strateg musi wykazać się przenikliwością i odkryć ten element kluczowy, który pozwoli na zwielokrotnienie efektów wykorzystania skoncentrowanej energii i zasobów. W 2008 r. omawiałem w Tokio ideę przewagi konkurencyjnej z Noritoshi Muratą, prezesem i dyrektorem naczelnym firmy Seven & Holdings, która jest między innymi właścicielem sieci sklepów 7-Eleven w Stanach Zjednoczonych i Azji, a także sieci supermarketów i domów towarowych w Japonii. Koncentrując się na sytuacji w Japonii, Murata wyjaśnił, iż jego firma doszła do wniosku, że japońscy klienci są niezwykle wrażliwi na smaki lokalne i cenią sobie zarówno nowości, jak i duże zróżnicowanie asortymentu. Na przykład w napojach gazowanych jest już ponad dwieście marek i każdego tygodnia dochodzą nowe! W sieci 7-Eleven oferuje się 50 odmian, ale ze zmiennością na poziomie 70 procent rocznie. Taka sama sytuacja występuje w wielu kategoriach produktów spożywczych.

Aby skorzystać z efektu dźwigni przy takim stanie rzeczy, japoński oddział 7-Eleven opracował system zbierania informacji od kierowników i pracowników sklepów na temat gustów lokalnych i zbudował zespoły szybkiego reagowania, które przygotowują ofertę nowych produktów. Aby w pełni wykorzystać zebraną w ten sposób wiedzę i umiejętności zespołów, firma nawiązała współpracę bezpośrednio z producentami i znalazła sposób na szybkie wprowadzanie do oferty nowości pod własną marką i w przystępnych cenach, wykorzystując przy tym nadmiary mocy produkcyjnych producentów.

Jednocześnie firma 7-Eleven prowadziła ekspansję w Chinach. Jak wyjaśniał Murata, w tym kraju wyjątkową przewagę jego firmy zapewniała czystość i jakość obsługi. Chińscy konsumenci traktowani byli w swoich sklepach jak niechciani petenci i japońska tradycja nieskazitelnie czystych sklepów i pracowników w białych rękawiczkach witających klientów ukłonem i uśmiechem, a także smaczne lunche, zapewniały sieci 7-Eleven dwa razy większe obroty w przeliczeniu na metr kwadratowy powierzchni niż udawało się osiągnąć lokalnej konkurencji.

Strategia Muraty polegała na skoncentrowaniu energii całej organizacji na najważniejszych, decydujących aspektach danej sytuacji. Nie opierała się na planie zysków czy zbiorze finansowych celów, tylko przenikliwości i umiejętności zrozumienia sytuacji.

Element kluczowy zwielokrotnia efekt włożonego wysiłku. To naturalna lub wykreowana nierównowaga w sytuacji, miejsce, w którym stosunkowo niewielka zmiana może uruchomić o wiele potężniejsze, skumulowane siły. Dobry strateg potrafi wyczuć takie zaburzenia równowagi w stłumionym popycie, który dopiero może zostać zaspokojony, lub też w zdrowej konkurencji, która rozwinęła się w jednym kontekście, a którą można z powodzeniem zastosować w innej sytuacji.

W bezpośredniej rywalizacji elementem kluczowym może być nierównowaga pomiędzy pozycją konkurenta, rozkładem sił i możliwości lub też pomiędzy dążeniami a rzeczywistością. 12 czerwca 1987 r. prezydent Reagan stanął pod Bramą Brandenburską w Berlinie Zachodnim i powiedział: „Sekretarzu generalny Gorbaczow, jeśli pragniecie pokoju, jeśli pragniecie dobrobytu dla Związku Radzieckiego i Europy Wschodniej, jeśli pragniecie wyzwolenia: Przyjdź tu, do tej bramy! Panie Gorbaczow, otwórzcie tę bramę! Panie Gorbaczow, rozbijcie ten mur!”.

Oczywiście Reagan nie oczekiwał, iż Gorbaczow posłucha jego nawoływania. Przemówienie zostało skierowane do mieszkańców bloku wschodniego, a jego celem było wskazanie, a następnie wykorzystanie nierównowagi między systemem, który dawał obywatelom swobodę poruszania się, a systemem, który musiał ograniczać tę swobodę swoim obywatelom za pomocą drutu kolczastego i betonu. Ta nierównowaga istniała przez całe dziesięciolecia. Gdyby Reagan powiedział to samo Andropowowi w 1983 r., efekt byłby mizerny. Cztery lata później ta kwestia stała się elementem kluczowym dzięki sprzeczności twierdzenia Gorbaczowa, iż ZSRR zaczął się liberalizować, a twardymi faktami w postaci muru berlińskiego.

Koncentracja

Koncentracja polega na skupieniu swoich wysiłków na mniejszej liczbie lub mniejszym zakresie celów, które zapewniają nam większe korzyści. Korzyści te wynikają z połączenia ograniczeń i efektów progowych. Gdybyśmy dysponowali nieograniczonymi zasobami, nie musielibyśmy dokonywać selekcji celów. Gdyby konkurenci mogli widzieć wszystkie nasze ruchy i szybko mobilizować swoje zasoby, niewiele zyskalibyśmy dzięki koncentracji na tymczasowych słabościach. Gdyby kierownictwo firmy nie miało ograniczonej wiedzy na temat rzeczywistości, to niewiele skorzystałoby na skupieniu swojej uwagi na kilku wybranych priorytetach.

Z „efektem progowym” mamy do czynienia wtedy, gdy istnieje pewien krytyczny poziom wysiłku niezbędnego do uzyskania wpływu na system. Wysiłek poniżej tego progu przynosi niewielkie rezultaty. Jeśli w danej sytuacji widzimy występowanie efektu progowego, należy ograniczyć cele do tych, które można rzeczywiście osiągnąć przy użyciu dostępnych zasobów.

Wydaje się, iż efekt progowy występuje na przykład w reklamie. Ograniczona reklama nie daje żadnych rezultatów. Dopiero osiągnięcie pewnej masy krytycznej – pokonanie progu – pozwala uzyskać oczekiwaną skuteczność reklamy

[30]

. To oznacza, iż firmy powinny analizować swoje akcje reklamowe i koncentrować je w stosunkowo krótkich okresach, zamiast rozkładać równomiernie w dłuższym czasie. Sens może mieć także reklamowanie nowego produktu region po regionie, poprzez koncentrację wysiłków reklamowych na początku kampanii, gdy produkt jest jeszcze całkowitą nowością, co ułatwia jego późniejsze przyjmowanie w innych regionach.

Wykorzystując podobne zasady, stratedzy w firmach często decydują się na zdominowanie niewielkiego segmentu rynku, zamiast zdobywać taką samą liczbę klientów rozłożonych na szerszym rynku. Politycy również stawiają na plany, które przynoszą wyraźne korzyści niewielkiej grupie wyborców, a nie na te, które przynoszą większe korzyści szerszej populacji.

Czynniki, które pozwalają na koncentrację zasobów w organizacjach, to między innymi istotne efekty progowe wymuszające zmiany oraz ograniczenia poznawcze kierownictwa wyższego szczebla. Tak jak jednostka nie może rozwiązać jednocześnie pięciu problemów, tak samo większość organizacji koncentruje się w danym momencie na kilku najważniejszych kwestiach.

Z punktu widzenia psychologii ludzie skupiają swoją uwagę wtedy, gdy ignorują sygnały poniżej pewnego progu lub gdy wierzą w efekt rozpędu – iż jeden sukces prowadzi do kolejnego. W obu tych przypadkach strateg może zwiększyć postrzeganą skuteczność działania poprzez skoncentrowanie wysiłku na celach, które zwracają uwagę i są opiniotwórcze. Na przykład większy wpływ na opinię publiczną może mieć całkowite odmienienie losów dwóch szkół niż wprowadzenie 2-procentowej poprawy w dwustu szkołach. Postrzeganie przez ludzi skuteczności wpływa z kolei na ich chęć wspierania i aktywny udział w przyszłych działaniach.

Przykładem koncentracji na skutecznym celu była strategia Harolda Williamsa w odniesieniu do filantropijnej organizacji Getty Trust. Gdy miliarder J. Paul Getty zmarł w 1976 r., zostawił 700 milionów dolarów na rzecz muzeum, które sam zbudował i prowadził w Malibu w Kalifornii. Williams, poprzednio dziekan szkoły zarządzania UCLA, stanął na czele amerykańskiej komisji papierów wartościowych i giełd (Securities and Exchange Commission), a w 1983 r. otrzymał najlepszą pracę na całym świecie – został prezesem Getty Trust. Fundusz dysponował już wtedy majątkiem w wysokości 1,4 miliarda dolarów i miał prawny obowiązek wydawania co roku 4,5 procent swoich przychodów, co oznaczało konieczność wydawania około 65 milionów dolarów rocznie.

Za kadencji Williamsa Getty Foundation przekształciło się z niewielkiej, elitarnej kolekcji sztuki w głównego gracza światowego rynku sztuki. W rozmowie, którą przeprowadziłem z Williamsem w 2000 r., trzy lata po przejściu na emeryturę, tak przedstawiał on swoją strategię:

Getty Trust dysponował ogromną ilością pieniędzy i musiał wydawać znaczną ich część każdego roku. Naszą dziedziną była sztuka, ale to ja musiałem zdecydować, na co konkretnie wydać pieniądze. Mogliśmy po prostu zbudować wspaniałą kolekcję dzieł sztuki – to byłby chyba najoczywistszy kierunek działania. Kupować dzieła sztuki. Mnie jednak ten kierunek nie odpowiadał. Jedyne, co osiągnęlibyśmy, to napędzenie wzrostu cen na tym rynku i przeniesienie niektórych dzieł z Nowego Jorku i Paryża do Los Angeles.

Zajęło mi to nieco czasu, ale w końcu doszedłem do wniosku, iż sztuka może, a nawet powinna być czymś o wiele poważniejszym, niż się uważa. Sztuka to nie tylko ładne przedmioty; to istotna część ludzkich działań. Na uniwersytetach poświęca się wiele czasu na studiowanie języków i historii. Wiemy już wszystko na temat kontraktów małżeńskich w odległych plemionach i znamy szczegóły losów wielu ludzi. Jednak sztuka dotychczas była traktowana jako coś dodatkowego, towarzyszącego. Postanowiłem, iż nasza fundacja może zmienić ten stan rzeczy.

Zamiast wydawać pieniądze na kupowanie sztuki, mogliśmy wykorzystać je do zmiany całego zagadnienia

. Nasza instytucja zaczęła budować pełny katalog cyfrowy wszystkich dzieł sztuki, w tym tańca, pieśni i tekstyliów. Opracowywaliśmy programy edukacyjne dla nauczycieli sztuki i prowadziliśmy zaawansowane badania dotyczące sztuki i społeczeństwa. Zapraszaliśmy najwybitniejszych znawców sztuki konserwatorskiej i opracowaliśmy nowe metody konserwacji i renowacji. Doszedłem do wniosku, iż w ten sposób nasz wpływ na świat sztuki będzie o wiele większy niż zwykłe wystawianie dzieł sztuki na widok publiczny.

Dysponując budżetem w wysokości 65 milionów dolarów rocznie, Williams mógł po prostu kupować dzieła sztuki lub sponsorować szkolne i uniwersyteckie programy artystyczne. Jednak pragnąc odmienić całą dziedzinę badań nad sztuką, Williams wyznaczył sobie wyjątkowy i nowatorski cel, którego zakres został dostosowany do dostępnych funduszy. Innymi słowy, Williams zainwestował pieniądze w to, co mogło przynieść największe i najlepiej widoczne rezultaty. Na tym właśnie polega siła koncentracji – na wyborze celu, który można skutecznie osiągnąć za pomocą dostępnych zasobów. Nie można jednoznacznie stwierdzić, czy strategia Williamsa przyniosła więcej dobrego niż zwykłe rozdawanie pieniędzy, ale z całą pewnością była o wiele bardziej spektakularna, dzięki czemu przyciągnęła jeszcze więcej energii i wsparcia ze strony pracowników i innych organizacji.

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

7

Najbliższe cele

Głupotą jest bezpośrednie dążenie do szczęścia i piękna

.

George Bernard Shaw

Jedno z najpotężniejszych narzędzi lidera polega na wskazaniu dobrego najbliższego celu – takiego, który jest na tyle bliski, iż można go osiągnąć. Najbliższy cel to ten, który organizacja rzeczywiście może osiągnąć, a nawet wyjść dalej poza ten cel.

Przykładowo wezwanie Kennedy’ego do wysłania człowieka na Księżyc przed końcem lat 60. XX wieku wskazuje się często jako odważne wypłynięcie na nieznane wody. Stało się ono, na równi z przemówieniem Martina Luthera Kinga

Mam takie marzenie

, niemal obowiązkowym elementem każdego podręcznika z serii „jak zostać charyzmatycznym liderem”, w których pisze się o magicznych umiejętnościach oraz wizjonerskich i śmiałych celach. Jednak w rzeczywistości lądowanie na Księżycu było starannie wybranym

najbliższym

celem strategicznym.

Przemówienie Kennedy’ego z 1961 r. pozostaje do dziś przykładem jasnego i precyzyjnego wyrażania celów. Znajdź je w internecie i przeczytaj. Zdziwisz się, jak bardzo przemówienia polityczne zmieniły się od tamtej pory. Kennedy przemawiał jak decydent stojący przed grupą dorosłych, a nie jak kaznodzieja kierujący swe słowa do dzieci.

W swoim przemówieniu Kennedy zdiagnozował problem jako opinię światową. Powiedział: „Niezwykłe osiągnięcia w przestrzeni kosmicznej, jakich byliśmy świadkami w ciągu ostatnich tygodni, powinny nam jednoznacznie unaocznić, tak jak wysłanie sputnika w 1957 r., wpływ tej przygody na umysły wszystkich ludzi”. Twierdził, iż strategia Związku Radzieckiego polegająca na nakierowaniu swoich o wiele słabszych zasobów technologicznych na przestrzeń pozaziemską przyczyniała się do wzrostu zainteresowania całego świata tymi dokonaniami. Lądowanie człowieka na Księżycu stanowiłoby potwierdzenie amerykańskiej dominacji. Stany Zjednoczone miały przecież znacznie większe zasoby; problemem było jedynie ich alokowanie i skoordynowanie.

Co istotne, misja księżycowa została oceniona jako wykonalna. Kennedy nie tylko wskazał cel ostateczny, ale też poszczególne cele pośrednie – misje bezzałogowe, potężniejsze rakiety wynoszące na orbitę, równoległy rozwój rakiet napędzanych paliwem ciekłym i stałym, a także konstruowanie samego lądownika.

Cel dało się osiągnąć, gdyż inżynierowie wiedzieli już, jak projektować i konstruować rakiety oraz sam pojazd kosmiczny. Technologia również znajdowała się w zasięgu działań – opracowano ją w ramach programu rakiet balistycznych. Ponadto ten cel był z całą pewnością strategiczny. Wynikał bezpośrednio z pytania Kennedy’ego: „Jak możemy pokonać Rosjan w kosmosie?”. W odpowiedzi na nie naukowiec zajmujący się rakietami, Werner von Braun, opracował wnikliwe memorandum, które przekazał wiceprezydentowi USA Lyndonowi Johnsonowi. Von Braun wskazywał, iż ZSRR ma znaczną przewagę pod względem konstruowania rakiet o dużym udźwigu. To oznaczało, iż mogą zwyciężyć w wyścigu i jako pierwsi wynieść na orbitę załogowe laboratorium lub też wysłać na Księżyc bezzałogowy pojazd. Jednocześnie stwierdził:

Mamy sporą szansę na wysłanie trzyosobowej załogi na lot

wokół Księżyca

przed Rosjanami (1965–1966) … [oraz] mamy wspaniałą szansę na pobicie Sowietów i przeprowadzenie

pierwszego lądowania załogowego na Księżycu

(oczywiście z możliwością powrotu). Możliwość tę dałoby nam niezbędne podniesienie wydajności naszych rakiet o współczynnik 10 ponad obecną wydajność ich rakiet

[31]

.

Chociaż potężne rakiety Związku Radzieckiego, które pozwoliły Rosjanom osiągnąć wiele spektakularnych sukcesów w kosmosie, stawiały Stany Zjednoczone w niekorzystnej sytuacji, to jednak lądowanie na Księżycu wymagało zastosowania jeszcze większych rakiet, których żaden z tych krajów nie posiadał. To zaś dawało przewagę Stanom Zjednoczonym, gdyż to właśnie ten kraj dysponował większymi zasobami. Dlatego właśnie von Braun rekomendował wczesne ogłoszenie planów podboju kosmosu – Stany Zjednoczone miały szansę na pobicie Rosjan w tym wyścigu. Kennedy wygłosił swoje słynne przemówienie w miesiąc po memorandum Brauna.

Cel wyznaczony przez Kennedy’ego, dla laika niezwykle śmiały, był w rzeczywistości celem osiągalnym, a więc używając naszej nomenklatury – najbliższym. Do jego realizacji potrzebne było odpowiednie rozporządzenie zasobami oraz wola polityczna. Dziś na przykład lądowanie Amerykanina na Marsie do 2020 r. jest celem trudnym, ale najbliższym – trzeba będzie pokonać pewne problemy, ale nie ma żadnego powodu, by sądzić, iż nie da się tego osiągnąć. Niestety, od czasów Kennedy’ego coraz częściej wskazuje się takie cele, w przypadku których nikt nie wie, jak je osiągnąć, a wszyscy jedynie udają, że są to cele osiągalne. Weźmy na przykład wojnę z narkotykami. Bez względu na to, jak wiele korzyści przyniosłoby powstrzymanie nielegalnego obrotu narkotykami, to z całą pewnością nie jest to najbliższy cel – nie da się wygrać tej wojny w obecnym systemie prawnym i represyjnym. Ogromny wysiłek nakierowany na walkę z narkotykami może jedynie wystraszyć drobnych przemytników, wpłynąć na wzrost ceny czarnorynkowej i sprawić, że cały biznes stanie się jeszcze bardziej zyskowny dla zorganizowanych karteli. Inny przykład to osiągnięcie niezależności energetycznej – nie da się tego osiągnąć bez politycznej odwagi niezbędnej do podniesienia cen ropy i zaangażowania się w rozwój energetyki jądrowej.

Usuwanie niejasności

W 1963 roku, czyli dwa lata po przedstawieniu przez Kennedy’ego celu wysłania człowieka na Księżyc, pracowałem jako inżynier w Laboratorium Napędów Odrzutowych NASA. Tam właśnie przekonałem się, iż dobry, osiągalny najbliższy cel jest w stanie uczynić cuda z energią i koncentracją całej organizacji.

Jednym z głównych projektów laboratorium był Surveyor, program bezzałogowych lądowników księżycowych, które miały wylądować, dokonać pomiarów i zrobić zdjęcia, a w kolejnych misjach wypuścić niewielki łazik księżycowy. Największy problem dla zespołu Surveyora stanowił fakt, iż nikt nie wiedział, jak tak naprawdę wygląda powierzchnia Księżyca

[32]

. Naukowcy stworzyli trzy lub cztery teorie na temat powstania Księżyca. Jego powierzchnia mogła być niezwykle grząska i składać się z pyłu powstałego wskutek długotrwałego bombardowania meteorytami. Ale mogła być także pokryta ostrymi jak igły kryształami lub też usiana ogromnymi głazami jak polodowcowa morena. Czy pojazd księżycowy zapadnie się w pyle? A może nadzieje się na kolce kryształów? Może zaklinuje się pomiędzy ogromnymi skałami? Bez wiedzy na temat rzeczywistego charakteru księżycowej powierzchni inżynierowie mieli problemy z zaprojektowaniem pojazdów. Nie chodziło o to, iż nie potrafili narysować żadnego pojazdu; problemem było to, iż nie byli w stanie obronić go przed zarzutami innych, iż nie poradzi sobie w takim czy innym środowisku.

W tamtym okresie pracowałem dla Phyllis Buwalda, która stała na czele grupy do badań przyszłych misji w Laboratorium Napędów Odrzutowych. Wychowana na ranchu w Kolorado, Phyllis miała twardy i praktyczny umysł, który zawsze drążył do samego źródła problemu. To właśnie jej prace nad modelem powierzchni Księżyca

[33]

zyskały największe uznanie. Po opracowaniu tego modelu inżynierowie i podwykonawcy LNO przestali w końcu roztrząsać przeróżne możliwości i zabrali się do pracy.

Opisana przez Phyllis powierzchnia Księżyca była twarda i ziarnista, ze zboczami o pochyleniu nieprzekraczającym 15 stopni, z rozsianymi niewielkimi kamieniami oraz głazami o średnicy nie większej niż 60 centymetrów. Gdy po raz pierwszy przeczytałem tę specyfikację, byłem naprawdę zaskoczony. „Phyllis – powiedziałem – to bardzo przypomina pustynie na południowym zachodzie”.

„Tak, zaskakujące?” – odparła z uśmiechem.

„Ale przecież nie wiesz tak naprawdę, jak wygląda powierzchnia Księżyca. Dlaczego napisałaś specyfikację mówiącą, iż przypomina ona nasze miejscowe pustynie?”

„Tak właśnie wyglądają równinne fragmenty naszej planety i prawdopodobnie to właśnie znajdziemy na Księżycu, o ile będziemy trzymać się z dala od gór”.

„Ale przecież nie masz pewności jaka jest tam powierzchnia! Tam może być pył albo poszarpane skały…”

„Zrozum – powiedziała – nasi inżynierowie nie mogą pracować bez takiej konkretnej specyfikacji. Jeśli okaże się, że powierzchnia Księżyca jest znacznie trudniejsza niż ta przedstawiona, to i tak nie spędzimy tam zbyt dużo czasu”.

Jej opis powierzchni Księżyca nie był prawdziwy – prawda bowiem znajdowała się poza naszym zasięgiem. Był to jednak strategicznie wybrany najbliższy cel – taki, z którym inżynierowie mogli sobie poradzić. Oprócz tego, iż przyspieszyło to realizację całego projektu, wybranie tego celu było rozsądne i niezwykle mądre. Można byłoby napisać cały doktorat na temat wniosku ukrytego w tej specyfikacji – iż jeśli na powierzchni Księżyca nie będzie można wylądować typowym lądownikiem, to mamy problem poważniejszy niż tylko projektowy: cały program wysłania człowieka na Księżyc stanąłby pod poważnym znakiem zapytania. Pisząc historię misji Surveyor, Oran W. Nicks stwierdził: „Inżynieryjny model powierzchni Księżyca wykorzystany przy projektowaniu sond Surveyor został opracowany na podstawie analiz wszystkich dostępnych teorii i informacji. Na całe szczęście ten model przygotowali inżynierowie, którzy nie byli emocjonalnie zaangażowani w tworzenie teorii naukowych i ich ocena warunków lądowania okazała się niezwykle trafna”

[34]

.

Przygotowana przez Phyllis specyfikacja powierzchni pozwoliła wyjaśnić wiele niejasności i postawiła przed projektantami konkretny, prostszy problem. Nie był to problem już rozwiązany lub też taki, który łatwo dało się rozwiązać, jednak był to problem

rozwiązywalny

. Wymagał czasu i wysiłku, ale wiedzieliśmy, że jesteśmy w stanie zbudować maszynę, która zdoła wylądować na Księżycu Phyllis.

Sondy Surveyor zostały zbudowane przez Hughes Aircraft Company i pięć z nich wylądowało na Księżycu w 1966 i 1967 roku. Surveyor 3 wylądował na Oceanie Burz w 1967 roku. Nieco ponad dwa lata później lądownik Apollo 12 osiadł niecałe 200 metrów dalej. Dowódca Pete Conrad podszedł do sondy i zrobił jej zdjęcie.

Sonda Surveyor na powierzchni Księżyca.

Twierdzenie Phyllis, iż „inżynierowie nie mogą pracować bez specyfikacji”, ma zastosowanie niemal do wszelkich przejawów zorganizowanego wysiłku człowieka. Podobnie jak zespoły projektowe sond Surveyor, tak samo każda organizacja musi stawić czoła sytuacjom, które przytłaczają złożonością i niejasnością. Ważny obowiązek każdego lidera polega na wzięciu na siebie znacznej części tego brzemienia i przekazaniu podwładnym do rozwiązania prostszego problemu – takiego, który da się rozwiązać. Wielu liderów nie radzi sobie z tym obowiązkiem, ogłaszając ambitne cele i nie pomagając zespołowi w pokonaniu przeszkód leżących na drodze do ich osiągnięcia. Wzięcie odpowiedzialności to coś więcej niż chęć przyjęcia na siebie winy. To obowiązek wyznaczenia najbliższych celów i przekazania organizacji problemu, który będzie ona w stanie rozwiązać.

Zajęcie zdecydowanej pozycji i otwarcie sobie różnych możliwości

Wielu autorów zajmujących się tematem strategii zdaje się sugerować, że im bardziej dynamiczna sytuacja, tym dalej w przyszłość powinien spoglądać lider. To nielogiczne. Przecież im sytuacja staje się dynamiczniejsza, tym trudniej przewidzieć cokolwiek. Dlatego im bardziej niepewna i dynamiczna sytuacja, tym

bliższy

powinien być nasz cel strategiczny. Najbliższy cel zostaje wyznaczony przez nasze przewidywania odnośnie do przyszłości, ale im jest ona mniej pewna, tym ważniejsze staje się „zajęcie zdecydowanej pozycji i otwarcie sobie różnych możliwości”, a nie sięganie daleko w przyszłość. Herbert Goldhamer w opisie partii szachowej między dwoma mistrzami wspaniale ukazuje dynamikę przyjmowania poszczególnych pozycji, otwierania sobie różnych możliwości i stopniowego budowania przewagi.

Dwóch mistrzów szachowych grających przeciwko sobie przez dłuższą część partii robi wyłącznie takie ruchy, których jedynym celem jest „poprawa pozycji”. Nie wygrywa się partii szachów wyłącznie posunięciami, które są bezpośrednio nakierowane na mata czy nawet na zbicie wybranej figury. Przez większą część rozgrywki celem poszczególnych ruchów jest znalezienie takich pozycji na planszy, aby: 1) nasze figury zyskały większą mobilność, co oznacza zwiększenie liczby możliwości ruchu przy jednoczesnym ograniczeniu takiej swobody u przeciwnika; 2) dało się ustalić określone, stosunkowo stabilne konfiguracje, które dają przewagę nam, a spychają przeciwnika do obrony. Jeśli uzyskamy odpowiednią liczbę takich pozycyjnych przewag, to można je później wykorzystać przy taktycznych zagrywkach (kombinacjach) przeciwko konkretnym celom, których obrona wiązałaby się z ogromnym kosztem

[35]

.

W 2005 r. zostałem poproszony przez niewielką szkołę biznesową o pomoc w opracowaniu planu strategicznego. W szkołach tego typu uczy się o strategii, ale rzadko kiedy stosują one wykładaną wiedzę w odniesieniu do siebie samych. W tej szkole dziekan i cała kadra chcieli zerwać z mianem lokalnej szkoły i stać się jedną z najlepszych w całym regionie. Projekt planu strategicznego był typowy dla tej branży: stanowił on listę obszarów, w których uczelnia zamierza ogłosić swoje inicjatywy i starać się coś zrobić. Strategia nawoływała do zwiększenia popularności prowadzonych badań, zwiększenia liczby studentów, utworzenia globalnego programu studiów biznesowych, ulepszenia programu studiów dla przedsiębiorców oraz dotyczących trwałych inicjatyw. Przyglądając się tej sytuacji z bliska, można było dostrzec, iż największa grupa absolwentów podejmowała pracę w firmach księgowych oraz małych i średnich lokalnych firmach usługowych.

Planowanie strategiczne leżało w zakresie obowiązków dziekana i rady wydziału. Spotkałem się z tym gremium i przedstawiłem im koncepcję kwestii zasadniczych i najbliższych celów. Następnie poprosiłem ich, aby wyobrazili sobie, że mogą wskazać tylko jeden cel.

I ten cel musi być osiągalny.

Osiągnięcie jakiego celu wniosłoby najwięcej do rozwoju uczelni?

Po porannej sesji dyskusyjnej udało im się sformułować dwa cele. Nie były one tak osiągalne, jak bym sobie tego życzył, ale to i tak był ogromny krok naprzód w odniesieniu do mało precyzyjnego celu zostania najlepszą uczelnią w regionie. Mniej więcej połowa członków tej grupy przedstawiła oczywisty, a jednak potencjalnie zasadniczy cel, czyli „uzyskiwanie przez studentów lepszych stanowisk pracy”. Zwolennicy tego celu twierdzili, że gdyby studentom udało się uzyskać lepszą pracę, to szczęśliwsi byliby studenci, a także kadra, gdyż uczyłaby szczęśliwszych studentów. Ponadto absolwenci dawaliby więcej pieniędzy na uczelnię, do której napłynęliby lepsi studenci, a za nimi przyszłyby wyższe środki na badania i pensje. Druga połowa dyskutantów opowiadała się za celem z dziedziny PR-u. Uważali, że zwiększenie obecności uczelni w magazynach i gazetach biznesowych dobrze wpłynie na jej wizerunek, co pociągnie za sobą rozliczne korzyści. Co najważniejsze, oba cele były przykładem silnych pozycji i dawały pole do kolejnych działań i różnych możliwości w przyszłości.

Pochwaliłem oba wskazane cele i poprosiłem członków grupy, aby spróbowali uczynić jeden z nich – czy nawet oba, bliższymi, tj. uczynić z nich bardziej zadania, a mniej dążenia. Na koniec dnia zebranym udało się połączyć oba pomysły. Stwierdzili, iż głównym celem uczelni będzie zapewnienie studentom lepszych miejsc pracy. Zamierzali wybrać dziesięć docelowych firm, które powinny zacząć przyjmować ich absolwentów. Chcieli utworzyć grupy, które miały za zadanie przeanalizowanie praktyk rekrutacyjnych wybranych firm i opracowanie programów odpowiadających potrzebom i standardom potencjalnych pracodawców. Po drugie, zamiast wprowadzać globalny program studiów, uczelnia miała utworzyć nowy kierunek studiów poświęcony zarządzaniu w mediach. Taki program miał przyciągnąć zainteresowanie ludzi mediów, a gdyby absolwentom udało się znaleźć pracę w tej branży, w naturalny sposób podniósłby się prestiż szkoły. Związane z mediami miały być dwie z dziesięciu potencjalnych firm-pracodawców.

Hierarchie celów

W organizacjach – bez względu na ich wielkość – wszelkie ogólne najbliższe cele generują cele dla niższych poziomów, a te z kolei tworzą swoje własne najbliższe cele itd., aż tworzy się cały łańcuszek rozwiązywania problemów na coraz wyższym poziomie drobiazgowości

[36]

. Najbliższe cele jednak nie podlegają jedynie hierarchii, ale także czasowi. Gdy na przykład Nestlé nabyło brytyjską firmę produkującą czekoladę, Rowntree, kierownictwo sądziło, że międzynarodowe doświadczenie Nestlé pozwoli na ekspansję angielskiej marki także poza granicami Wielkiej Brytanii. Pierwsze działania w tym kierunku przyniosły oczekiwane sukcesy i połączone kierownictwo obu firm opracowało bardziej szczegółowe cele. Za każdym razem, gdy firma wchodzi do nowej branży lub na nowy rynek, konieczna jest właśnie taka kaskada dostosowywania i doprecyzowania najbliższych celów.

To, co najbliższe dla jednego narodu, organizacji, a nawet jednej osoby, może być zbyt dalekosiężne dla innych. Oczywistą przyczyną takiego stanu rzeczy są różnice w umiejętnościach i pozyskanych zasobach. W pełni zrozumiałem to podczas pewnej popołudniowej rozmowy na temat helikopterów.

Pewien mężczyzna, którego znam jedynie jako PJ, mieszka na Wschodnim Przylądku Baja w Kalifornii, około 50 km na północ od San Jose del Cabo nad Morzem Corteza. PJ, obecnie surfer i wędkarz, był kiedyś pilotem helikopterów, najpierw w Wietnamie, a potem w służbach ratowniczych. Tereny Baja w Kalifornii są wolne od domów towarowych, przemysłu, betonowych autostrad i płotów. Siedząc na szczycie wzgórza pewnego ciepłego zimowego dnia, widzieliśmy wyskakujące ponad powierzchnię wody wieloryby i słyszeliśmy odgłos ich tylnych płetw uderzających o wodę. Podtrzymując rozmowę, podzieliłem się z PJ-em następującą myślą:

– Śmigłowce muszą być bezpieczniejsze od samolotów. Jeśli zawiedzie silnik, to na autorotacji można zniżyć lot i wylądować. To tak, jakby mieć spadochron.

PJ prychnął.

– Jeżeli silnik stanie, to trzeba ściągnąć drążek do samego dołu, puścić lewy pedał i z całej siły nadepnąć prawy, aby uzyskać jakiś moment obrotowy. Masz na to jakąś sekundę, bo potem spadasz już za szybko. – Zawiesił na chwilę głos, po czym dodał: – Można to zrobić, ale lepiej, żebyś nie musiał o tym myśleć.

– A więc wszystko trzeba zrobić automatycznie? – spytałem.

– Nie wszystko – odparł. – Gdy silnik przestaje działać, masz mnóstwo do roboty. Musisz skoncentrować się na miejscu, w którym wylądujesz, i na utrzymaniu łagodnego zejścia do tego miejsca. To wymaga wiele koncentracji. Ale samo zadanie kontrolowania helikoptera…, tak, to musi być odruch.

Nie jesteś w stanie skoncentrować się na tej kryzysowej sytuacji, jeśli panowanie nad maszyną nie będzie automatyczne

.

PJ otworzył kolejną butelkę piwa i kontynuował swoją wypowiedź.

– Aby sterować śmigłowcem, trzeba stale kontrolować wszystkie przyrządy sterownicze – wolant, pedały, nie mówiąc już o ciągu. Niełatwo się tego nauczyć, ale musisz to opanować. Musi ci to wejść w krew i stać się automatyczne, jeżeli chcesz umieć coś więcej niż tylko oderwać się od ziemi. A gdy już będziesz potrafił latać, to dopiero

wtedy

możesz nauczyć się latać w nocy – nigdy wcześniej! A gdy już będziesz potrafił latać w nocy, to dopiero

wtedy

będziesz gotów, by nauczyć się latać w formacji, a potem brać udział w walkach.

Mówiąc to, rozłożył dłonie, naśladując nimi grupę śmigłowców.

– Gdy opanujesz to wszystko – sprawisz, że będzie ci to wychodziło automatycznie – to wtedy możesz zacząć myśleć o próbie wylądowania na szczycie góry w porywistym wietrze i późnym wieczorem albo też na pokładzie okrętu podczas sztormu.

Gdy tak mówił, widziałem oczami wyobraźni, jak ląduje na rozbujanym statku, uważnie biorąc pod uwagę wszystkie stale zmieniające się okoliczności. Tak dobrze opanował trudną sztukę synchronizacji operowania wszystkimi przyrządami, że mógł skoncentrować się wyłącznie na skoordynowaniu ruchów okrętu i swojego śmigłowca.

Aby móc skoncentrować się na celu – uczynić go priorytetem – wszystkie inne istotne rzeczy muszą być wykonane automatycznie.

PJ mógł się skoncentrować na koordynacji między statkiem ratowniczym a swoim śmigłowcem, ponieważ opanował sztukę pilotowania do tego stopnia, iż stała się dla niego drugą naturą – czymś, co wykonywał odruchowo i automatycznie.

Po tej rozmowie zacząłem patrzeć na umiejętności związane z koordynacją jak na kolejne szczeble drabiny – na kolejny szczebel można się wspiąć tylko po pokonaniu poprzedniego. Koncepcja PJ-a dotycząca warstw umiejętności wyjaśnia, dlaczego niektóre organizacje są w stanie skoncentrować się na pewnych kwestiach, a inne nie. Zrozumienie tego wszystkiego pozwala mi lepiej doradzać moim klientom. Gdy przykładowo pracuję z małą, raczkującą dopiero firmą, jej problemy często kręcą się wokół koordynacji zagadnień inżynieryjnych, marketingowych i dystrybucji. Proszenie prezesa takiej firmy o skoncentrowanie się na możliwości otwarcia biur w Europie nie ma sensu – ta firma jeszcze nie opanowała podstaw prowadzenia biznesu. Dopiero gdy osiągnie ten szczebel i będzie twardo na nim stała, może myśleć o ekspansji zagranicznej. Jednak i wtedy nie możemy od razu nakłaniać jej do stania się firmą globalną, taką jak Procter & Gamble. Musi najpierw poznać tajniki działania w różnych językach i kulturach, zanim będzie w stanie zarządzać informacjami w skali globalnej.

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

8

Systemy połączeń łańcuchowych

System ma logikę

połączeń łańcuchowych

wtedy, gdy jego wydajność jest ograniczona przez najsłabszy element łańcucha, czyli najsłabsze ogniwo. Gdy w łańcuchu występuje takie najsłabsze ogniwo, to nie wzmocnimy łańcucha, wzmacniając pozostałe ogniwa.

W przypadku wahadłowca Challenger najsłabszym ogniwem okazał się gumowy pierścień uszczelniający. 28 stycznia 1986 r. pierścień w silniku zewnętrznym wahadłowca zawiódł. Rozgrzane gazy przedostały się na zewnątrz i rakieta eksplodowała. Challenger wraz z całą załogą – „dumą całego narodu”, jak określił ich prezydent Reagan, spadł z wysokości 20 kilometrów prosto do oceanu.

Jeśli cały łańcuch ma wytrzymać, to nie ma sensu wzmacniać jedynie niektórych jego ogniw. W przypadku wahadłowca Challenger zwiększanie mocy silników nie miało żadnego sensu bez zwiększenia wytrzymałości pierścieni uszczelniających. Nie ma sensu poprawiać sterowania, systemów komunikacji, stopnia wyszkolenia załogi, jeśli pierścień uszczelniający pozostaje słaby. Ta logika znajduje zastosowanie we wszystkich sytuacjach, od wspinaczki wysokogórskiej po misję wahadłowca i ocenę estetyczną – wszędzie tam, gdzie liczy się jakość poszczególnych komponentów lub czynników składowych.

Jakość ma znaczenie wtedy, gdy ilość stanowi niewystarczający zamiennik. Jeśli szef firmy budowlanej dowie się, że jego dwutonowa ciężarówka jest zajęta przy innej budowie, to może z łatwością podstawić dwie ciężarówki jednotonowe. Z drugiej jednak strony, jeśli wyśmienity szef kuchni zachoruje, to nie zastąpi go żadna liczba zwykłych kucharzy. Stu przeciętnych piosenkarzy nie stanowi odpowiednika dla jednej gwiazdy. Godziny lub całe tygodnie dodatkowych lekcji w złej szkole – takiej, która nie potrafi ani kształcić, ani wychowywać – w niczym się tym uczniom nie przysłużą, a prawdopodobnie jeszcze zwiększą ich niechęć i brak zaufania do instytucji.

Rozmawiając z ekspertami na rynku nieruchomości i szefami firm budowlanych na temat remontów i przebudów, dowiedziałem się, iż oceniając potencjał danej nieruchomości, należy wskazać

czynnik ograniczający

. Może nim być na przykład położenie blisko ruchliwej autostrady. Bez względu na to, jaką ilością marmuru udekorujemy łazienkę, jak pięknie wykończymy kuchnię, to hałas przejeżdżających samochodów wpłynie negatywnie na wartość domu. Podobnie jeśli w pokoju położymy wspaniałą podłogę i umieścimy w nim klasyczne meble, to kiepsko położona farba zmniejszy atrakcyjność tego pomieszczenia. Każdy inwestor w tej branży chce znaleźć czynniki ograniczające, dające się naprawić, na przykład przez przemalowanie, a nie elementy, na które nie ma wpływu, takie jak hałas z autostrady. Jeśli dysponuje szczególnymi umiejętnościami lub wiedzą na temat usuwania czynników ograniczających, to może odnieść prawdziwy sukces.

Klincz

Są fragmenty organizacji, a nawet całych branż i gospodarek, połączone ze sobą łańcuchowo. Gdy każde ogniwo zarządzane jest osobno, to cały system może znaleźć się w klinczu – utknąć i stać się mało efektywny. Przyczyna tego problemu leży w zjawisku

dostosowywania jakości

[37]

. Polega ono na tym, iż jeśli zarządzasz tylko jednym ogniwem łańcucha, to inwestowanie zasobów w ulepszanie go nie ma żadnego sensu. Ma to sens tylko pod warunkiem, że pozostali menedżerowie zrobią dokładnie to samo w odniesieniu do swoich ogniw.

Co więcej, dążenie do uzyskania wyższej jakości tylko w jednym ogniwie może pogorszyć całą sprawę! Dążenie do poprawy jakości wiąże się z inwestycją w lepsze i droższe zasoby, w tym także ludzi. Ponieważ nakłady na poprawę jednego ogniwa nie przełożą się na poprawę ogólnej wydajności całego łańcucha, to jego łączna efektywność spadnie (zwiększą się nakłady, a wyniki pozostaną bez zmian). Rezultatem jest brak zachęty do jakichkolwiek inicjatyw naprawczych.

Problemy General Motors w latach 1980–2008 wykazywały wiele cech właśnie takiej słabości systemów połączonych. Poprawa jakości skrzyń biegów przynosi niewiele dobrego, jeśli gałki dalej odpadają z tablicy przyrządów, a wykładziny boczne drzwi wciąż stukają podczas jazdy. Poprawa jakości wykończenia i silnika także nie da zbyt wiele, jeżeli projektanci nadal będą proponować koszmarne karoserie. Z kolei poprawa wyglądu pojazdu może jedynie zwiększyć koszty, dopóki nie opanuje się skomplikowanej technologii produkcji wymyślniejszych karoserii. I tak dalej.

Wiele problemów rozwoju gospodarczego wynika właśnie z takiego łańcuchowego połączenia:

Nie ma sensu dawać zaawansowanych urządzeń niewyszkolonym pracownikom, ale równie bezsensowne jest przygotowywanie ludzi do zawodów, których nie ma.

Biurokracja państwowa może być ogromnym ciężarem, ale o poprawie jej efektywności można myśleć tylko wtedy, gdy istnieje silny i wydajny sektor prywatny.

Bez korupcji nie dałoby się niczego załatwić w dławiącej biurokracji, ale biurokracja jest niezbędnym środkiem przeciwko nepotyzmowi i kulturze korupcji.

Poprawa jakości dróg to problem dla kiepskich portów, ale lepsze porty bez dobrych dróg także nie mają większego sensu. Jednak jednoczesna poprawa dróg i portów sprawi, że skorumpowani urzędnicy i związki zawodowe zażądają opłat za przepuszczenie towarów.

Problemy tego typu nie ograniczają się wcale do krajów rozwijających się. W Stanach Zjednoczonych zaniedbane śródmieścia, zdeprawowane szkoły i zdemoralizowany system więziennictwa, które prowadzą do powstania gangów, przemocy i napaści seksualnych, mogą być także analizowane przez pryzmat ich łańcuchowego powiązania. Departament Bezpieczeństwa Narodowego zintensyfikował kontrolę paszportową na lotniskach, co jednak da niewielkie rezultaty tak długo, jak 6 i pół tysiąca kilometrów granicy i wybrzeże pozostają w zasadzie całkowicie niechronione. Niedopuszczenie do dwóch z trzech prób ataku z użyciem materiałów promieniotwórczych nie będzie wystarczająco dobrym rezultatem.

Wychodzenie z klinczu

Wiedza i doświadczenie nie są równomiernie rozłożone na świecie. Jeśli chcesz znaleźć najlepszych producentów samochodów, musisz udać się na równinę Kanto w Japonii, gdzie skupiło się ich najwięcej. Z kolei silnym ośrodkiem przemysłu chemicznego jest Europa na styku Niemiec, Francji i Szwajcarii. Wiedza na temat mikroprocesorów ogniskuje się w Dolinie Krzemowej, a na temat bolidów F1 w Midlands w Wielkiej Brytanii. We włoskiej Lombardii, przy granicy Włoch i Szwajcarii, zebrała się światowa elita produkcji mechanicznej – od najszybszych samochodów po wysoko specjalistyczne produkty przemysłowe.

Marco Tinelli pełni funkcję dyrektora generalnego jednej z firm przemysłowych znajdujących się na przedmieściach Mediolanu. W 1997 r. miałem możliwość zwiedzić w jego towarzystwie firmę i zjeść lunch w Savini, klasycznej włoskiej restauracji w Galleria Vittorio Emanuele II, tuż obok mediolańskiej katedry. Przy wyśmienitym risotcie Marco wyjaśnił mi zasady przechodzenia kontroli nad firmą w jego rodzinie:

Gdy zmarł mój wuj, odpowiedzialność za firmę spadła na moje barki. Sytuacja nie była najlepsza. Jakość produkowanych przez nas urządzeń spadła. Koszty były za wysokie, a pracownicy sprzedaży nie znali się zbytnio na technologii. Aby sprzedać zaawansowaną maszynę sterowaną skomplikowanymi mikroprocesorami, trzeba mieć wysoko wykwalifikowanego sprzedawcę. Gdybyśmy się nie zmienili, to powoli wypadlibyśmy z rynku. Jednak zdawało się, iż zmienić musi się wszystko. Od czego więc zacząć?

Natychmiast zrozumiałem, że diagnoza Marca Tinellego jest prosta: w jego firmie działa logika połączeń łańcuchowych i firma znalazła się w klinczu. Potencjalne korzyści wynikające z oferowania lepszych urządzeń pozostawały na papierze, gdyż sprzedawcy nie byli w stanie odpowiednio zaprezentować nowych funkcji i zwiększonej wydajności. Jednak lepsi pracownicy działu sprzedaży nie osiągnęliby wiele, gdyby firma nie zaczęła produkować lepszych maszyn. A poprawa jakości maszyn i kwalifikacji pracowników działu sprzedaży nie uratowałaby firmy, jeżeli nie udałoby się jej zredukować kosztów.

„I od czego zaczęliście?” – spytałem, powtarzając jego własne pytanie. Marco wyjaśnił:

Przeprowadziłem trzy kampanie, jedną po drugiej. W ramach pierwszej poświęciliśmy dwanaście miesięcy wyłącznie kwestii jakości. Powiedziałem moim pracownikom, że przez najbliższy rok skoncentrujemy się na jednym celu: sprawieniu, by nasze urządzenia były najlepsze na rynku – najmniej awaryjne i najszybsze.

Gdy już mieliśmy świetne maszyny, skoncentrowałem się wyłącznie na dziale sprzedaży. Wszyscy jego pracownicy uczestniczyli wcześniej w kampanii na rzecz jakości, a teraz inżynierowie i ludzie od produkcji współpracowali z przedstawicielami handlowymi, wspólnie zdobywając nowe umiejętności, ucząc się nowych narzędzi sprzedaży oraz wzajemnej komunikacji. Wyniki sprzedaży poprawiały się powoli, ale wiedziałem, że te inwestycje pozwolą nam osiągnąć korzyści w dłuższej perspektywie.

Gdyby ktoś jeszcze nie pojął idei dostosowywania jakości i problemów, jakich nastręcza zmiana w systemie połączeń łańcuchowych, to działania Marca mogą wydać się banalne – wskazał trzy problemy i zaczął je kolejno rozwiązywać. Jeśli jednak w pełni rozumiemy tę koncepcję, to relacja Marca nabiera całkowicie innego znaczenia.

Pierwszym logicznym problemem w sytuacjach połączeń łańcuchowych jest wskazanie wąskich gardeł – u Marca były to: jakość, umiejętności pracowników działu sprzedaży i koszty. Drugi i zarazem największy problem wiąże się z tym, iż poprawianie wszystkiego krok po kroku może nie przynieść żadnej korzyści, a nawet jeszcze bardziej pogorszyć całą sytuację. To właśnie dlatego systemy zacinają się i przestają funkcjonować. Rozwiązanie Marca polegało na przejęciu osobistej odpowiedzialności za rezultaty i nakierowaniu uwagi wszystkich na trzy wąskie gardła – jedno po drugim. Pierwsza kampania, jak nazwał ją Marco, nie przyniosła żadnych widocznych natychmiastowych efektów, ale ani nie przerwał działań, ani też nie dopuścił do tego, by wina spadła na głowy kierowników działów. Przeciwnie, pogratulował im wszystkim osiągnięcia najbliższego celu (pierwszej kampanii) i przeszedł do osiągania drugiego. Poszczególne usprawnienia systemu połączeń łańcuchowych nie przynoszą żadnych korzyści, które byłyby widoczne natychmiast, ale Marco zdołał uniknąć tego problemu, zawieszając na pewien czas standardowy system pomiarów jakości i nagród, koncentrując się na

zmianie

samej w sobie – zmianie jako celu.

Jednym z zadań reportera prowadzącego wywiad jest słuchanie także tego, co nie zostało powiedziane wprost. Marco nie stwierdził na przykład: „Udało nam się obrócić sytuację poprzez zwiększenie presji na zyski”. Nie powiedział także: „Opracowaliśmy nowe miary jakości i zażądaliśmy wprowadzenia usprawnień”. Nie orzekł wreszcie, że „zatrudnił nowych, lepszych menedżerów”. Nie, zamiast tego wszystkiego Marco opisał sposób, w jaki to on sam zdefiniował niezbędne działania, biorąc pod uwagę koszty zmian. W każdej organizacji występuje nieuchronny konflikt między potrzebą zdecentralizowanych, autonomicznych działań a koniecznością scentralizowanego kierownictwa i koordynacji. Aby obrócić system połączeń łańcuchowych na swoją korzyść, Marco Tinelli musiał zmienić równowagę systemu, przynajmniej na chwilę, przeważając go w stronę centralnego sterowania i koordynacji.

Wyjaśnienie przez Marca trzeciej kampanii również było intrygujące. Przede wszystkim Marco dostrzegł logiczne i czasowe powiązania, które doprowadziły do zajęcia się kosztami na samym końcu:

W końcu poświęciliśmy dziewięć miesięcy, pracując wyłącznie nad kosztami. Podczas tej kampanii nie mieliśmy żadnego innego celu. Zostawiłem to na koniec, gdyż chciałem, aby kampania na rzecz redukcji kosztów współgrała z typem konstruowanych przez nas maszyn (a nie definiowała ten typ). Aby ograniczyć koszty, przeanalizowaliśmy wszystkie komponenty i wszystkie kroki procesu produkcji. Źródłem największych oszczędności była rezygnacja z dwóch produktów i decyzja o samodzielnym wykonywaniu narzędzi i form, które dotychczas zamawialiśmy w firmach zewnętrznych. Dzięki samodzielnemu przygotowywaniu form mogliśmy zwiększyć prędkość maszyn, a w rezultacie podnieśliśmy ich wartość w oczach klientów. Cena maszyny nie spadła, zmniejszyły się za to koszty dla użytkownika końcowego. Trzeba było dysponować dobrze przygotowanym działem sprzedaży, aby wyjaśnić tę korzyść naszym klientom. To był więc kolejny powód, dla którego redukcją kosztów zajęliśmy się na końcu.

Wysiłki Marca opłaciły się – jego firma rodzinna przynosi zyski i ma doskonałą reputację w branży. Wniosek nasuwa się taki, iż system połączeń łańcuchowych można zmienić i udoskonalić. Konieczna jest przenikliwość i umiejętność wskazania kluczowych wąskich gardeł. Do tego trzeba jeszcze wykazać się umiejętnościami przywództwa i zgodą na krótkofalowe straty w oczekiwaniu na przyszłe zyski. Marco Tinelli osobiście przyjął odpowiedzialność za koszty zmiany i parł przed siebie, patrząc na widniejący na horyzoncie upragniony rezultat, a nie na miesięczne czy kwartalne wyniki finansowe.

Doskonałość

Na przykładzie Marca Tinellego dowiedzieliśmy się, iż udoskonalenie systemu połączeń łańcuchowych wymaga bezpośredniego przywództwa i odpowiedniego planu. Niestety, wiąże się z tym jeszcze jedna obserwacja:

trudno skopiować i przenieść gdzie indziej doskonałość osiągniętą dzięki dobrze zarządzanemu systemowi połączeń łańcuchowych.

Zastanówmy się nad przykładem firmy IKEA. Spółka utworzona w Szwecji w 1943 r. stawia sobie za cel projektowanie mebli do samodzielnego montażu oraz sprzedaż zestawów poprzez własną sieć sklepów i za pomocą własnych katalogów. Ogromne sklepy zlokalizowane na przedmieściach zapewniają klientom duży wybór towarów i wystarczającą ilość miejsca do parkowania. Katalogi dostępne w sklepach pozwalają ograniczyć liczbę sprzedawców. Meble są tak projektowane, by można było je transportować w płaskich paczkach, co nie tylko obniża koszty transportu i magazynowania, ale również przyczynia się do ograniczenia braków magazynowych w poszczególnych sklepach, a także umożliwia klientom samodzielne i natychmiastowe zabranie wybranych mebli do domu, co eliminuje konieczność oczekiwania na dostawę. Firma sama projektuje większość sprzedawanych przez siebie mebli, zlecając ich wykonanie u partnerów, ale za to w pełni kontrolując swój światowy system logistyczny.

Strategia IKE-i to przykład wydajnego działania, którego schemat nie jest jednak dla nikogo tajemnicą. Dlaczego więc inne firmy nie kopiują tego systemu, być może nawet wprowadzając własne usprawnienia? Gdyż doskonałość operacyjna i brak konkurencyjności w przypadku IKE-i wynikają ze strategii zbudowanej na logice połączeń łańcuchowych.

Wszystkie działania IKE-i są o wiele silniej zintegrowane niż jakiegokolwiek innego gracza w branży meblowej. Tradycyjni producenci mebli nie kumulują dużych zapasów, nie mają swoich własnych sklepów, a z kolei tradycyjni sprzedawcy nie narzucają producentom swoich własnych wzorów i nie zastępują sprzedawców katalogami. Zasady działania IKE-i odbiegają od normy. Jednak wszystkie są ze sobą spójne, tworząc jeden, przemyślany system oparty na idei łańcucha – wzajemnie powiązanych ze sobą ogniw. To oznacza z kolei, iż przyjęcie któregokolwiek ogniwa niczego by konkurencji nie dało – oprócz dodatkowych kosztów. Drobne korekty działania i przejmowanie niektórych zachowań IKE-i nie pozwoli stawić czoła gotowemu systemowi. Potencjalny rywal musiałby praktycznie zbudować wszystko od podstaw i w efekcie zacząłby konkurować ze swoim dotychczasowym biznesem. Nikt się o to nie pokusił. Dziś, ponad 60 lat po wprowadzeniu przez IKE-ę swojej pionierskiej strategii działania, nie ma żadnej innej firmy funkcjonującej w ten sam sposób.

Istnieją trzy warunki trwałej doskonałości konkurencyjnej systemu IKE-i:

IKEA musi realizować wszystkie swoje podstawowe działania na wyjątkowym poziomie wydajności i efektywności.

Te podstawowe działania muszą być ze sobą połączone w łańcuch – w taki sposób, aby konkurent nie mógł odebrać IKE-i klientów, wdrażając tylko jeden, wybrany element. Oznacza to, iż tradycyjny producent mebli, który wprowadzi meble do samodzielnego montażu, nie stanowi prawdziwego zagrożenia dla szwedzkiego koncernu, podobnie jak producent, który nagle zacznie wydawać własny katalog.

Działania połączone w łańcuch muszą być pogrupowane w taki sposób, aby wiedza na jednym obszarze nie przechodziła łatwo do pozostałych. Oznacza to, iż tradycyjny sprzedawca mebli, który zacznie wydawać katalog, wciąż musiałby opanować sztukę projektowania mebli, logistykę i rozpocząć inwestowanie w większe powierzchnie sklepowe, aby móc zacząć naprawdę konkurować z IKE-ą. Wykraczając już nawet poza branżę meblową, trudno o potencjalnych konkurentów, którzy mogliby posiąść takie połączenie zasobów i kompetencji.

Przykład IKE-i uczy nas, iż budując trwałą przewagę strategiczną, utalentowani liderzy dążą do utworzenia całych konstelacji działań wzajemnie ze sobą powiązanych w łańcuch. Takie podejście zwiększa skuteczność strategii i utrudnia kopiowanie pomysłów przez konkurencję. Szczególnie fascynuje to, że zarówno doskonałość, jak i klincz są dwoma obliczami tej samej logiki połączeń łańcuchowych.

W przypadku doskonałości, której przykład stanowi IKEA, seria połączonych ze sobą działań jest realizowana na wysokim poziomie jakościowym i każde z nich korzysta z jakości pozostałych ogniw. W rezultacie cały łańcuch cechuje się wytrzymałością i odpornością na próby naśladownictwa. Z drugiej jednak strony, gdy seria połączonych ze sobą działań charakteryzuje się niską jakością, tak jak w przypadku koncernu General Motors około 2007 r., cały system może wpaść w klincz – usprawnienie tylko fragmentu działań nie przynosi zbyt wielu rezultatów. Sukces Marca Tinellego dowodzi, iż wyprowadzenie systemu połączeń łańcuchowych z klinczu wymaga lidera silnego oraz dysponującego przenikliwością i hartem ducha, które pozwalają mu dokonać niezbędnych inwestycji we wszystkich ogniwach łańcucha.

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

9

Zamysł

Termin „strategia” został przejęty przez biznes z wojskowości. Niestety, ludzie poświęcają o wiele więcej wysiłku i jeszcze więcej czasu na myślenie o wojnach niż o jakimkolwiek innym zagadnieniu. Wiedza na temat strategii wojennej w kontekście niemilitarnym przydaje się jedynie w bardzo ograniczonym zakresie. Firmy konkurują ze sobą przede wszystkim ofertami składanymi potencjalnym klientom – każda firma stara się zaproponować coś bardziej atrakcyjnego niż konkurenci. Ten proces w większym stopniu przypomina zawody taneczne niż bitwę. Przedsiębiorstwa nie bombardują fabryk swoich konkurentów i nie zabijają ich pracowników. Sami pracownicy mogą w każdej chwili odejść z firmy, a żołnierz może tylko zdezerterować. Nikt nie oczekuje od pracowników poświęcenia życia w obronie firmy. Inne znaczenie ma sama wielkość organizacji. Jeśli wszystkie pozostałe elementy są w równowadze, to liczebność wojska daje przewagę w bitwie. Z kolei zwycięstwo w biznesie odnoszą te firmy, które zaoferują produkt najbardziej odpowiadający klientom, a wielkość firmy jest raczej konsekwencją niż źródłem sukcesu. Pomimo wszystkich tych różnic uważam, iż jeśli będziemy świadomi poziomu abstrakcji tego porównania, to z historii wojskowości także można wyciągnąć istotne wnioski.

Ojciec strategii

Zacznijmy od początku – armie, wraz z całymi strukturami władzy wewnętrznej, powstały już w epoce brązu. Proces ten towarzyszył tworzeniu się złożonych społeczności osadniczych. Podobnie jak ludzie odkryli, iż zorganizowane rolnictwo przynosi większe korzyści, tak samo zauważyli, że zorganizowane i skoordynowane działanie wojów znacznie potęguje ich siłę i osiągane rezultaty. Zwykli obywatele, jeśli tylko byli odpowiednio zorganizowani i prowadzeni, mogli skutecznie stawić czoła doświadczonym wojownikom działającym w pojedynkę lub w małych grupkach.

Klasycznym przykładem planu jako elementu strategii bitewnej, studiowanym do dziś, jest zwycięstwo Hannibala nad armią rzymską pod Kannami w 216 r. p.n.e. W tamtym czasie Republika Rzymska kontrolowała ogromne tereny i liczne państwa-miasta na Półwyspie Apenińskim. Kartagina była z kolei państwem-miastem założonym przez Fenicjan, leżącym w dzisiejszej Tunezji. Pół wieku wcześniej Kartagina przegrała wojnę z Rzymem o kontrolę nad południową częścią basenu Morza Śródziemnego. Pragnąc przywrócić władzę i honor Kartaginie, Hannibal wyprawił się ze swoją armią do Hiszpanii, a stamtąd poprzez Galię (dzisiejszą Francję) i po pokonaniu Alp przedostał się na Półwysep Apeniński. Armia wędrowała po półwyspie, niszcząc kolejne rzymskie miasta.

Rzymianie początkowo unikali otwartej bitwy, ale po pewnym czasie Senat dostrzegł nieskuteczność tej taktyki i na czele ośmiu legionów – największej armii w dotychczasowych dziejach – postawił dwóch konsulów: Varro i Paullusa

[38]

. Bitwa rozegrała się na otwartych przestrzeniach nieopodal ruin fortecy Kanny, nad brzegiem Adriatyku. Jeśli chcesz znaleźć to miejsce na mapie, poszukaj Monte di Canne, znajdujące się z tyłu „kostki włoskiego buta”.

O świcie 2 sierpnia armia złożona z ponad 85 tysięcy rzymskich żołnierzy stanęła naprzeciwko pięćdziesięciopięciotysięcznej armii Hannibala. Obie armie rozciągnęły się na długości prawie dwóch kilometrów i oddalone były od siebie o jakiś kilometr. Hannibal ustawił swoje wojska w szeroki łuk, w centrum którego znalazły się lekkozbrojne oddziały Iberów i Galów wyzwolonych spod rzymskiej okupacji oraz najemników, których znaleziono w trakcie wędrówki doliną rzeki Po oraz przeprawy z Hiszpanii do Włoch. Na flankach znalazła się doborowa ciężka jazda kartagińska.

Nacierający Rzymianie wbili się w sam środek linii Hannibala. Galowie i Iberowie powoli zaczęli się wycofywać, zgodnie z wcześniejszymi rozkazami. Widząc to, Rzymianie ruszyli z jeszcze większym pędem, chcąc wykorzystać powstały wyłom w obronie. I wtedy ciężkozbrojna konnica Hannibala, rozmieszczona na skrzydłach, przypuściła atak na flanki Rzymian, pokonując słabszą konnicę wroga.

W miarę jak rzymskie legiony wbijały się w środkową część linii Kartagińczyków, skrzydła utrzymywały pozycję, nie angażując się w walkę. W końcu, na sygnał Hannibala, posiłki wzmocniły środek. Oddziały Galów i Iberów zatrzymały się i grupy spanikowanych barbarzyńców nagle przekształciły się w twarde, zdyscyplinowane jednostki. Ciężka konnica Hannibala ruszyła, atakując skrzydła armii rzymskiej, która teraz znalazła się w potrzasku – Kartagińczycy atakowali z trzech stron. A po chwili z tyłu wynurzyła się jeszcze konnica Hannibala, zamykając i tę ostatnią drogę ucieczki.

To właśnie wtedy ujawnił się geniusz strategiczny Hannibala. Rzymska armia nie tylko była otoczona, ale jeszcze tak ściśnięta, że wielu rzymskich żołnierzy nie miało miejsca, by stawiać opór. W ich szeregi wkradł się chaos, a przewaga liczebna przestała mieć jakiekolwiek znaczenie.

Żołnierze w samym środku zaciśniętej pętli czekali na swoją kolej na śmierć, nie mogąc się ruszyć w żadną stronę. Nie poddali się i nie prosili o łaskę. Co najmniej 50 tysięcy Rzymian straciło tego dnia życie. Nigdy wcześniej w jednodniowej bitwie nie zginęło tylu żołnierzy, ilość ta przewyższała nawet straty podczas walk pod Gettysburgiem lub – w czasie jednego dnia – pod Sommą. Po stronie Kartagińczyków straty wynosiły jedną dziesiątą strat Rzymian. Tego dnia zginął między innymi sam konsul Paullus, kilku wcześniejszych konsulów, 48 trybunów i 80 senatorów. W ciągu kilku godzin Hannibal wybił jedną czwartą spośród rzymskich wybieralnych władz. Klęska Rzymu była tak doniosła, że większość południowych państw-miast na Półwyspie Apenińskim sprzymierzyła się z Hannibalem. Na jego stronę przeszły też greckie miasta na Sycylii oraz macedońskie na wschodzie.

Aby zrozumieć skalę klęski, wyobraźmy sobie, że w 1944 r. armia niemiecka pod dowództwem generała Erwina Rommela całkowicie unicestwiłaby siły alianckie w Europie, zabiłaby jedną czwartą amerykańskich kongresmenów, a Rosja, kraje Europy Północnej i Wschodniej sprzymierzyłyby się z nazistami.

Rzymianie walczyli z Hannibalem jeszcze przez dziesięć długich lat po bitwie pod Kannami. Kartagińczycy odnieśli wiele kolejnych zwycięstw

[39]

. Biograf Theodore Dodge określił Hannibala mianem „ojca strategii”, ponieważ to właśnie jego bolesne nauczki pozwoliły Rzymowi poznać i w końcu opanować trudne arkana strategii

[40]

. Długotrwała walka sprawiła, iż rzymskie społeczeństwo stwardniało i opanowało kunszt walki, co pozwoliło Rzymowi podbić i zdominować cały znany wówczas świat przez kolejne pięćset lat. A później cały zachodni świat nauczył się strategii od Rzymian.

Strategia jako koncepcja ma niejedno oblicze i wiele z nich nie znajdziemy w historii bitwy pod Kannami. Ta historyczna relacja niewiele mówi nam o samym procesie opracowania zwycięskiej strategii i nie pokazuje jej w szerszej perspektywie. Z przekazów historycznych wynika, iż za plan bitwy odpowiedzialny był sam Hannibal i on też stał na czele wojsk, a więc odpowiadał za wdrożenie własnej strategii. Historycy rzymscy pisali, iż Hannibal był uważany za postać wyjątkową – podziwiali go wszyscy, którzy mieli z nim styczność, nawet Rzymianie. Ale niemal nic nie wiemy na temat jego umiejętności interpersonalnych czy stosowanych przez niego metod. Można się na przykład zastanawiać, w jaki sposób udało mu się przekonać Galów i Iberów do tego, by zaczęli udawać, iż się wycofują – ta taktyka musiała wydawać im się ujmą na honorze i z pewnością wymagała poświęceń w ludziach. Niestety, źródła historyczne milczą na ten temat.

W historii bitwy pod Kannami widać za to trzy aspekty strategii w ich najczystszej formie – premedytację, przewidywanie zachowania innych oraz celowe planowanie skoordynowanych działań.

Premedytacja

Bitwa pod Kannami nie była przykładem improwizacji – została starannie zaplanowana z wyprzedzeniem. Hannibal realizował takie przemyślane strategie wielokrotnie w swojej wieloletniej wojnie z Rzymem. Do dziś toczy się burzliwe debaty na temat najlepszego połączenia wcześniejszych przygotowań z decyzjami podejmowanymi na miejscu i improwizacją, ale bez względu na poglądy, zawsze wyróżniamy jakąś formę wcześniejszych przygotowań. Z samej swojej definicji manewr oskrzydlający nie jest jeszcze żadną strategią.

Przewidywanie

Istotnym elementem każdej strategii jest ocena i próba przewidzenia myśli i zachowań innych. Najprościej byłoby przyjąć, że pod Kannami Hannibal po prostu okrążył Rzymian. To jednak nie jest cała prawda – to przecież legiony rzymskie były najbardziej mobilnymi jednostkami na polu bitwy. W rzeczywistości rzymskie legiony zostały zachęcone do ataku w określonym punkcie, a przez to wprowadzone w pułapkę. Ich mobilność, odwaga, a nawet inicjatywa zostały wykorzystane przeciwko nim. To właśnie w tej bitwie jest takie charakterystyczne – pułapka (stłoczenie oddziałów rzymskich) została, przynajmniej częściowo, zbudowana przez samych rzymskich legionistów, którzy ochoczo zareagowali na przynętę rzuconą im przez Hannibala.

W teorii gier zakłada się, że przeciwnik myśli równie racjonalnie, co my. Jasne jest, że Hannibal nie wziął pod uwagę takiej możliwości. Bez względu na racjonalne podejście poszczególnych Rzymian, Hannibal patrzył na całą armię rzymską jako na organizację o pewnej historii, tradycji, doktrynie i standardowym wyszkoleniu. Liderzy tej organizacji mieli oczywiste motywacje i uprzedzenia. Wiadomo na przykład, iż konsul Varro był człowiekiem dumnym i bywał porywczy.

Hannibal znał swojego przeciwnika – Kartagina walczyła z Rzymem dziesięć lat wcześniej i miała już nieprzyjemne doświadczenia z systemem militarnym tego mocarstwa. Hannibal, urodzony w rodzinie o tradycjach wojskowych, był doskonale wykształcony i napisał kilka książek w języku greckim i punickim. Zachowanie wojsk rzymskich pod Kannami było przewidywalne również dlatego, że Hannibal sam pomógł je ukształtować, napadając na obóz poprzedniej nocy, co musiało rozgniewać i zawstydzić konsula. Oprócz tego zachowanie Rzymian dawało się przewidzieć, gdyż bitwa rozgrywała się szybko i nie mieli oni czasu na przeanalizowanie sytuacji ani na nauczenie się czegoś nowego i zmianę metod działania.

Plan skoordynowanych działań

Strategia Hannibala w bitwie pod Kannami stanowiła niezwykle misterną konstrukcję działań skoordynowanych w czasie i przestrzeni. W 216 r. p.n.e. przepis na sukces militarny był dość prosty: utrzymać formację, utrzymać dyscyplinę i powstrzymać oddziały przed wpadnięciem w panikę i ucieczką. Dlatego też, gdy Rzymianie zobaczyli ustępującego wroga, wydawało im się, że zwycięstwo jest na wyciągnięcie ręki. Niemal nie do pomyślenia było, że można nakłonić wojowniczych Galów i Iberów do udawanej ucieczki. Co więcej, w tamtych czasach przyjęło się, iż kawaleria, po pokonaniu kawalerii przeciwnika, wdawała się w pogoń za uciekającymi. Nikt nie spodziewał się, że jednostki konne mogą nagle przeformować szyki i zaatakować piechotę. Znajomość rzemiosła wojskowego i dyscyplina Kartagińczyków pozwalały im wykonywać złożone przegrupowania wielu jednostek – dla wroga zaskoczeniem było to, że oddziały niemające ze sobą fizycznego kontaktu mogą zacząć działać wspólnie według ustalonego wcześniej planu. Żadna armia wcześniej nie przeprowadziła tak skomplikowanej operacji choreograficznej w czasie i przestrzeni

[41]

.

Często mówi się, iż strategia stanowi wybór lub decyzję. Wyrazy „wybór” i „decyzja” przywołują obraz kogoś, kto rozważa listę możliwych posunięć, a następnie wybiera jedno z nich. W rzeczywistości istnieje nawet formalna teoria decyzji, która uczy, w jaki sposób dokonać wyboru poprzez wskazanie proponowanych rozwiązań, ocenę potencjalnych wyników i oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia określonych wydarzeń. Problem polega na tym, że rzadko kiedy lider może wybierać spośród zróżnicowanych dróg. Zastanówmy się choćby nad naszym przykładem – z całą pewnością nikt nie przedstawił Hannibalowi prezentacji w programie PowerPoint ze wskazaniem różnych możliwości. Nie, on sam w obliczu stojącego przed nim wyzwania musiał

zaprojektować

nowe podejście. Dziś – podobnie jak i w tamtych czasach – wiele skutecznych strategii ma kształt zamysłów, a nie decyzji. Innymi słowy, o sile strategii decyduje zamysł – strategie są zaprojektowane i skonstruowane, a nie wybrane. Strategia bardziej przypomina projektowanie nowoczesnego samolotu niż podejmowanie decyzji, którą ciężarówkę kupić czy jak duża ma być nowo budowana fabryka. Gdy ktoś stwierdza: „menedżerowie to ludzie podejmujący decyzje”, nie mówi wcale o mistrzach strategii. Mistrzem strategii może być bowiem wyłącznie wielki projektant.

Części całości

Strategia biznesowa i korporacyjna ma związek z poważnymi, zakrojonymi na szeroką skalę problemami projektowymi. Im większe wyzwanie lub dążenie do wyższej wydajności, tym więcej interakcji należy wziąć pod uwagę. Zastanówmy się na przykład, co jest konieczne, aby BMW serii 3 nadać to wrażenie „maszyny stworzonej do jazdy”. Konstrukcja podwozia, układ kierowniczy, zawieszenie, silnik i wszystkie pozostałe hydrauliczne i elektryczne podzespoły muszą ze sobą współgrać. Można złożyć samochód z części najwyższej jakości, ale nie będzie on „maszyną stworzoną do jazdy”. To dowód na to, iż konieczne jest coś więcej – staranne dobranie i dopasowanie (koordynacja) wszystkich części w celu stworzenia z nich całości.

Wyobraź sobie kierowcę BMW – kobieta pokonuje kolejne zakręty Angeles Crest Highway. Spójrz jej prosto w oczy i wyobraź sobie jej odczucia. Zacznij w myślach zmieniać projekt samochodu. Niech będzie on większy, cichszy, nieco mniej precyzyjny w prowadzeniu, ale za to z mocniejszym silnikiem i z większą masą. A teraz wyobraź sobie, że jest lżejszy, szybszy i bardziej precyzyjny. Musisz w tym celu zmienić podwozie, masę i moc silnika, zawieszenie, układ kierowniczy i inne elementy. Samochód będzie pewniej trzymał się drogi, a każdy ruch kierownicy zapewni natychmiastową reakcję pojazdu. Teraz zmodyfikuj podwozie: niech będzie sztywniejsze, aby samochód prowadził się pewniej. Zawieszenie może być odrobinę bardziej miękkie, aby nierówności drogi nie odbijały się negatywnie na komforcie we wnętrzu. Po dostosowaniu jakichś czterdziestu lub pięćdziesięciu parametrów, w końcu znajdziesz złoty środek i wszystko będzie ze sobą doskonale współpracowało. Kobieta za kierownicą uśmiechnie się i pokocha swój samochód.

Ale to jeszcze nie wszystko. Radość odczuwana z jazdy zależy także od ceny samochodu, czyli i ten element musimy uwzględnić w ogólnym zamyśle – projekcie. Uśmiech można przeliczyć na pieniądze. Musimy jeszcze rozważyć wiele innych kwestii, aby znaleźć taką kombinację cech, która zapewni największy uśmiech w przeliczeniu na złotówkę. Nie da się jednak wziąć pod uwagę wszystkich możliwych kombinacji – jest ich zbyt wiele i nasze zadanie byłoby niezwykle złożone. Zapewne uda się jednak – przy odpowiednio dużym wysiłku – znaleźć dobrą konfigurację. Jeśli chcemy wzbić się na jeszcze wyższy poziom, powinniśmy także uwzględnić przyjemność związaną z zakupem samochodu marki premium, na którą wpływ ma także reklama i klasa dilera. Nie można również zapomnieć o samym procesie zakupu, niezawodności pojazdu i jego wartości przy odsprzedaży. To kolejne elementy, które należy dostosować i kolejne interakcje do rozważenia. No i oczywiście należy wziąć pod uwagę także innych klientów o różnych gustach i dochodach, co jeszcze bardziej komplikuje całość.

Proces opisany powyżej to

projekt

. Dążąc do uzyskania jak największego uśmiechu w przeliczeniu na pieniądze zastosowaliśmy monopolistyczny punkt widzenia. Owszem, wyszliśmy poza sam produkt, uwzględniając w naszym projekcie także proces produkcji i dystrybucji, ale cała nasza strategia nastawiona była wyłącznie na zadowolenie klienta, a nie na walkę z konkurencją. Gdybyśmy mieli uwzględnić jeszcze i to, musiałbyś wziąć pod uwagę pozostałe dostępne na rynku modele samochodów. Teraz twoim zadaniem jest znalezienie złotego środka na całym rynku. Musisz ponownie skorygować projekt – strategię – aby uśmiech kierowcy twojego samochodu był większy w przeliczeniu na pieniądze niż kierowców pojazdów innych marek

[42]

. Może się okazać, że młoda kobieta, którą wyobraziliśmy sobie na Angeles Crest Highway, nie jest najlepszym celem. Być może innej firmie łatwiej przyjdzie zaspokojenie jej potrzeb. Istotną kwestią staje się więc wskazanie grupy klientów – rynku docelowego – dla których twój pojazd ma jakąś zasadniczą przewagę nad konkurencją. Strategia konkurencyjna wciąż ma charakter projektu, ale w grę wchodzi więcej parametrów i interakcji pomiędzy poszczególnymi elementami. Oferty i strategie konkurentów tworzą nowe interakcje. Szybko skoncentrujesz się na tym, co ty lub twoja firma potraficie zrobić lepiej od innych. Zazwyczaj okazuje się, że konkurencja zmusza do koncentracji na ograniczonym zbiorze modeli samochodów, sposobach produkcji i grupie klientów.

Opisuję strategię w kategoriach projektu, a nie planu lub wyboru, gdyż pragnę zwrócić uwagę na kwestię wzajemnych dopasowań. W złożonych projektach, w których należy dobrać, dostosować i skoordynować różne elementy, znalezienie właściwej kombinacji może przynieść szybkie i znaczące korzyści. Z drugiej jednak strony koszty wybrania niewłaściwej kombinacji elementów także mogą być ogromne. Dobra strategia to taka, w której wszystkie działania są ze sobą skoordynowane, zapewniając potężny cios dla konkurencji.

O znaczeniu odpowiedniego projektu przekonałem się już w mojej pierwszej pracy po studiach, gdy zostałem inżynierem ds. systemów w Jet Propulsion Laboratories. To była praca marzeń, w ramach której przygotowywałem koncepcyjne plany misji lotu na Jowisza – projekt, który później został nazwany misją Voyager.

Laboratoria JPL były zorganizowane wokół poszczególnych podsystemów statku kosmicznego – komunikacji, napędu, struktur, kontroli położenia w przestrzeni, obliczeń, procedur itd.

[43]

Ja pracowałem w dziale integracji systemów. Moim zadaniem jako inżyniera ds. systemów było opracowanie ogólnej architektury systemu i koordynacja specyfikacji poszczególnych podsystemów.

Naszym głównym ograniczeniem była masa. Rakieta nośna Titan IIIC była w stanie wynieść na odpowiednią wysokość sondę o masie około 545 kilogramów. Gdybyśmy mogli wykorzystać większą rakietę nośną Saturn 1B, to można byłoby przygotować pojazd o masie 1360 kilogramów. Rok zajęło mi naszkicowanie dwóch projektów o zupełnie odmiennych konfiguracjach w zależności od dopuszczalnej masy.

W przypadku statku o masie 1360 kilogramów nie było większych problemów. W zasadzie mogliśmy po prostu połączyć ze sobą stosunkowo dobrze już znane podsystemy. W rezultacie koordynacja pomiędzy poszczególnymi działami nie byłaby szczególnie wymagająca, gdyż skala trudności całego rozwiązania była stosunkowo niska. Jeśli jednak musielibyśmy ograniczyć masę sondy do zaledwie 545 kilogramów, sprawy zaczęłyby się poważnie komplikować. Interakcje pomiędzy poszczególnymi elementami odgrywałyby ważną rolę.

Projektowanie systemów sprowadza się w znacznej mierze do przeanalizowania możliwych interakcji pomiędzy poszczególnymi elementami. Gdy próbujemy usprawnić jedną część, natychmiast rodzi to pewne implikacje dla pozostałych elementów całości. Ograniczenie masy sprawiało, że mieliśmy do czynienia z całą siecią wzajemnie wykluczających się potrzeb i wszystkie elementy tej układanki należało rozpatrywać łącznie. Przykładowo ograniczenie masy układu zasilania wiązało się z koniecznością ograniczenia mocy nadajnika radiowego do około 35 watów. Aby skompensować niższą moc radia, mogliśmy zmienić konstrukcję anteny i spróbować ustawić ją z większą precyzją w stronę Ziemi. Ale to jednak oznaczało konieczność zastosowania lepszych czujników, bardziej skomplikowanego układu kontroli i większej ilości paliwa do manewrów korygujących położenie sondy w przestrzeni. Gdy próbowaliśmy ograniczyć masę osłon przeciw promieniowaniu poprzez odsunięcie radioaktywnego źródła mocy od czułych instrumentów pomiarowych, okazywało się, że zmieniona konstrukcja sondy negatywnie wpływa na precyzję sterowania.

Wszystkie elementy systemu należało przeanalizować od nowa i dopasować do wymogów pozostałych podsystemów. Wiele wysiłku poświęcono na zaprojektowanie takich konfiguracji sprzętu, które pozwalały uniknąć duplikacji. Jeśli na przykład jedno urządzenie mogło spełniać jednocześnie kilka funkcji, choćby chronić zarówno przed promieniowaniem słonecznym, jak i uderzeniami mikrometeorytów, a także służyć jako zbiornik paliwa, to pozwalało to na znaczne ograniczenie masy. Podobnie poszukiwaliśmy sposobów na ograniczenie jednoczesnego zapotrzebowania różnych urządzeń na energię elektryczną poprzez regulację czasu działania operacji.

Studia inżynieryjne na UC Berkeley nie przygotowały mnie na takie problemy. Nauczyłem się jedynie matematycznego modelowania systemów, a następnie minimalizowania czegoś, na przykład kosztów lub błędów kwadratowych. Praca w JPL nauczyła mnie czegoś innego. Musiałem poznać wszystkie podsystemy i możliwe interakcje między nimi, a także

pamiętać o tym wszystkim

, wyobrażając sobie właściwą konfigurację. Nie trzeba chyba tłumaczyć, jak trudne to było zadanie. Wtedy jeszcze tego nie wiedziałem, ale powoli zaczynałem uczyć się strategii.

Sonda Voyager 1 została wystrzelona 14 lat po tych wstępnych badaniach. Miała masę 720 kilogramów dzięki udoskonaleniu rakiety nośnej Titan IIIC. Zrobiła zdjęcia i dokonała pomiarów Jowisza i Saturna. Kamery zainstalowane na pokładzie sondy posłużyły zarówno do badań, jak i do zdalnego naprowadzania pojazdu – wysyłały na Ziemię zdjęcia księżyców Jupitera na tle gwiazd. Sonda wciąż działa i obecnie znajduje się w odległości 121 jednostek astronomicznych, poza krawędzią naszego Układu Słonecznego. Sonda Voyager 2 leciała wolniej, ale oprócz Jowisza odwiedziła także Saturna, Uran i Neptuna.

Kompromis

W JPL nauczyłem się, że końcowa wydajność systemu jest sumą potencjału i odpowiedniego projektu. Przy danym potencjale, takim jak osiągi rakiety lub moc źródła energii, aby uzyskać wyższą skuteczność całego systemu, koniecznie trzeba lepiej zintegrować poszczególne komponenty i podsystemy. Z drugiej jednak strony, jeśli potencjał (technologię) można usprawnić, to zmniejsza się presja na ścisłą integrację. Im większą mocą dysponują rakiety nośne lub też im lżejsze posiadają poszczególne komponenty, tym łatwiej sprostać ograniczeniu masy bez potrzeby ścisłej integracji. Taki kompromisowy sposób myślenia na temat projektu stał się centralnym punktem mojego postrzegania strategii:

Strategia typu projektowego stanowi przemyślane połączenie (konfigurację) zasobów i działań, które zapewnia przewagę w trudnej sytuacji. Przy danych zasobach im większe wyzwanie, tym większa potrzeba przemyślanej, ścisłej integracji zasobów i działań. Przy określonym poziomie wyzwań zasoby o wyższej jakości zmniejszają potrzebę ścisłej integracji zasobów i działań.

Te zasady oznaczają, iż zasoby i ścisła koordynacja są swoimi częściowymi substytutami. Jeżeli organizacja dysponuje mniejszą liczbą zasobów, to wyzwaniu można sprostać jedynie poprzez przemyślaną, ścisłą integrację. I odwrotnie, jeśli mamy do dyspozycji większą liczbę zasobów, mniejszy staje się stopień wymaganej integracji. Ujmując to inaczej, im większe wyzwanie, tym większa potrzeba dobrej, spójnej strategii typu projektowego.

Analizując powyższe reguły, należy pamiętać, iż ścisła integracja kosztuje. Dlatego też nie zawsze dąży się do osiągnięcia najwyższego możliwego poziomu integracji maszyny lub całej firmy. Ścisła integracja jest nie tylko trudniejsza do uzyskania, ale także wiąże się z ograniczonym wykorzystaniem i mniejszą elastycznością w reakcji na zmiany. Na przykład bolid Formuły 1 przedstawia sobą ściśle zintegrowany projekt – pojazd porusza się po torze o wiele szybciej niż subaru forester, ale to ten drugi samochód – stanowiący przykład mniej zintegrowanego projektu – jest wszechstronniejszy. Jednak gdy wyzwanie konkurencyjne jest naprawdę duże, konieczne może być zaakceptowanie tej ceny i zaprojektowanie ściśle zintegrowanego rozwiązania. Jeśli zaś mamy wyzwanie mniejsze, zazwyczaj lepiej wprowadzić nieco mniejszą specjalizację i integrację, tak aby odpowiedzieć na potrzeby szerszego rynku.

Sukces to parabola

Firmy kupują samochody dostawcze, sprzęt biurowy, frezarki i urządzenia do przetwarzania chemicznego, a także wynajmują usługi magazynów, zatrudniają absolwentów uczelni, prawników i księgowych. Żadne z tych rzeczy nie są zasobami

strategicznymi

. Takie środki trwałe i usługi nie mogą same z siebie dać żadnej przewagi konkurencyjnej, gdyż konkurencja ma dostęp do identycznych urządzeń i usług na takich samych warunkach. Zasób strategiczny to coś, co ma dostatecznie długą trwałość i zostało skonstruowane, opracowane, zaprojektowane lub odkryte przez firmę i jej konkurenci nie mogą tego skopiować bez poniesienia straty.

Wysokiej jakości zasób strategiczny zapewniający znaczną przewagę konkurencyjną pozwala uzyskać niezwykle prostą strategię. Zastanówmy się nad patentami firmy Xerox związanymi z kopiowaniem dokumentów. Do połowy lat 50. ubiegłego wieku Xerox zdobył niezbędne patenty i jasne się stało, że klienci są gotowi płacić trzy tysiące dolarów lub więcej za kserokopiarkę – urządzenie, którego wyprodukowanie kosztowało około 700 dolarów. Przy tak ogromnej i chronionej prawem przewadze konkurencyjnej Xerox robił rzecz najoczywistszą – produkował i sprzedawał swoje urządzenia.

Firma Xerox wznosiła fabryki, produkowała swoje urządzenia oraz budowała sieci sprzedaży i serwisu. Nie miała praktycznie żadnej konkurencji ze strony innych firm wykorzystujących przestarzałe technologie. Xerox tworzyła dokumenty tytułowane jako „plany strategiczne”, ale były to w zasadzie zwykłe prognozy finansowe. Wyzwanie, przed jakim stała firma, było małe. Nie potrzebowała strategii typu projektowego, gdyż jej zasoby – patenty – chroniły ją przed konkurencją, a wartość produktów oferowanym klientom przewyższała znacząco koszty produkcji.

Zasoby tak mają się do skoordynowanych działań, jak kapitał do siły roboczej. Trzeba dysponować dużymi zasobami ludzkimi, by wznieść tamę, ale później – przynajmniej przez pewien czas – usługi świadczone przez tamę nie wymagają zasobów pracy. Podobnie silna pozycja firmy Xerox – jej wiedza i patenty – stanowiła ukoronowanie wielu lat rozważnych, skoncentrowanych i skoordynowanych działań na polu wynalazczości. Dzięki temu przez wiele lat Xerox utrzymywał odpowiednią, dobrze chronioną pozycję. Jak powiedział mi w 1977 r. pewien jej dyrektor: „Fabryka sprzedawała urządzenia działowi sprzedaży po cenie stanowiącej dwukrotność pełnych kosztów produkcji. Następnie dział sprzedaży odsprzedawał te produkty dalej po dwu – lub trzykrotnie wyższej cenie klientom końcowym”.

Posiadanie zatem silnych zasobów może ograniczyć potrzebę zaawansowanej strategii typu projektowego. Jeśli jednak dysponujemy tylko ograniczonymi zasobami – na przykład jedynie pomysłem na nowy produkt lub dobrymi relacjami z klientami – wyzwaniem jest zbudowanie rozsądnej i spójnej strategii wokół tego zasobu. Najlepsze strategie, czyli te analizowane i studiowane przez kolejne lata, zaczynają się od bardzo ograniczonej liczby zasobów strategicznych. Niezwykłe rezultaty osiągane są poprzez zręczną koordynację działań w czasie i z wykorzystaniem różnych funkcji.

Dysponowanie silnymi zasobami jest o tyle niebezpieczne, że sukces uzyskujemy bez konieczności posiadania dobrej strategii. Wystarczy posiadać patent na kopiowanie, silną markę, taką choćby jak Hershey’s

[44]

, być licencjodawcą systemu operacyjnego Windows czy wreszcie mieć patent na lek Lipitor, a czeka cię wiele lat pewnych zysków – niemal bez względu na to, w jaki sposób będziesz prowadził swój biznes. Tak, do wytworzenia tych strategicznych zasobów potrzeba było geniuszu wynalazcy, ale zyski płynące z tych zasobów mogą być podtrzymywane przez pewien czas już bez tego geniuszu.

Obecne zasoby mogą pozwolić na utworzenie nowych zasobów, ale mogą stanowić także przeszkodę dla innowacji. Dobrze prowadzone firmy muszą od czasu do czasu odrzucić stare zasoby, tak samo jak pozbywają się przestarzałych maszyn i urządzeń. A jednak strategiczne zasoby są głęboko zakorzenione w tkance ludzkiej przedsiębiorstwa i dla większości firm jest to trudne zadanie. Na przykład firma Xerox zbudowała od podstaw światowej klasy system usług naprawczych i obsługi, którego celem było roztoczenie opieki nad sprzedanymi już urządzeniami. Zatem początkowy zasób tej firmy – patent kserokopiarki – został wykorzystany w celu utworzenia nowego zasobu strategicznego. Wartość systemu serwisowego sprowadzała się do utrzymania wyleasingowanych i narażonych na awarie maszyn w dobrym stanie. Uzupełnieniem był zyskowny biznes „specjalnego” papieru do kserokopiarek marki Xerox, który rzadziej zacinał się w urządzeniach. Kolejnym krokiem powinno być zbudowanie światowej klasy biznesu papierniczego. To dałoby firmie doskonałą pozycję wyjściową na powstających dopiero rynkach kopiarek osobistych, drukarek, urządzeń faksowych itd. Ale jednocześnie zagroziłoby to biznesowi usług serwisowych. Xerox spoczął więc na laurach i pozwolił firmom takim jak Canon, Kodak i IBM opracować lepsze technologie papierowe. Sam natomiast próbował wejść do biznesu komputerowego przy wykorzystaniu bazy zasobów, wyspecjalizowanej do obsługi często zawodzących urządzeń mechanicznych.

Bardzo silne zasoby zapewniają zyski bez konieczności wielkiego wysiłku i taka jest już natura ludzka, że łatwe życie sprzyja rozwiązłości. W ludzkiej naturze leży także łączenie aktualnych zysków z bieżącymi działaniami, nawet jeśli wydaje się oczywiste, że aktualna manna z nieba stanowi w rzeczywistości zbiór z dawno zasianego ziarna. Gdy pieniądze napływają szerokim strumieniem, lider z dumą wskazuje na każde swoje działanie. Powstają książki, w których zaleca się, aby inni natychmiast wprowadzili zasady ubioru, rozdzielania urlopów, skrzynki na sugestie pracowników i metodę przydzielania miejsc parkingowych stosowanych w firmie odnoszącej sukcesy. Oczywiście wszystkie te zależności są zwodnicze. Gdyby między bieżącymi działaniami i bieżącymi rezultatami istniało takie bezpośrednie połączenie, to strategia byłaby o wiele prostszym zagadnieniem. Byłaby jednak także znacznie mniej interesująca, gdyż to

brak połączenia

między bieżącymi rezultatami i bieżącymi działaniami sprawia, że analiza źródeł sukcesu jest tak trudna i – w ostatecznym rozrachunku – dająca tak wielką satysfakcję.

Sukces prowadzi do rozwiązłości i nadęcia, a to z kolei prowadzi ku upadkowi. Nieliczne organizacje są w stanie uniknąć tej tragicznej paraboli. Z drugiej jednak strony to właśnie ta przewidywalna trajektoria otwiera drzwi do strategicznego nowego początku. Aby zobaczyć skuteczną strategię typu projektowego, należy przenieść uwagę z firmy odnoszącej sukcesy od dawna na firmę, która atakuje swoją niszę rynkową. To właśnie tu znajdziemy doskonale zaplanowany zbiór zintegrowanych działań i zasad. Przyjrzyjmy się firmie Canon, która poszukiwała sposobów obejścia patentów firmy Xerox i utworzyła całkowicie odmienny model biznesowy, oparty na małych kserokopiarkach biurowych i domowych, a nie na scentralizowanych, niezwykle szybkich i wydajnych kopiarkach. Spójrzmy na młodą firmę Microsoft, zaczynającą górować nad IMB; młodą firmę Wal-Mart górującą nad Kmartem; młodą firmę Dell przejmującą rynek od HP, Compaq i IBM; firmę FedEx wypychającą z rynku tradycyjnych przewoźników lotniczych; Enterprise Rent-A-Car konkurującą skutecznie z wypożyczalniami samochodów Hertz i Avis dzięki nowemu modelowi biznesowemu; pojawiającej się znikąd firmie Nvidia odbierającej Intelowi rynek chipów graficznych; wreszcie firmie Google redefiniującej biznes wyszukiwarek internetowych i odbierającej klientów firmom Microsoft i Yahoo! W każdym z tych przypadków widzimy młodą firmę, która dysponuje zintegrowaną i świetnie skoordynowaną strategią konkurencyjną.

Dążąc do zapewnienia sobie nieśmiertelności, życzymy sobie, aby te początkowe sukcesy trwały już zawsze – dla starzejącego się biznesmena dążenie do uzyskania

trwałej

przewagi konkurencyjnej jest jak poszukiwanie Świętego Graala. Jednak rozwiązłość i siła inercji, które zapewniły sukces tym nowym graczom, dopadają w końcu i ich. Z czasem większość dopuści do osłabienia ścisłej integracji i zacznie opierać się w większym stopniu na zgromadzonych zasobach, a w mniejszym na mądrym planie biznesu. Polegając na zyskach uzyskanych dzięki silnym zasobom, utracą niezbędną dyscyplinę ścisłej integracji, pozwolą też na to, że zaczną rozwijać się niezależne lenna, wreszcie dodadzą wiele nowych produktów i projektów, co w konsekwencji uczyni utrzymanie integracji czymś po prostu niemożliwym. Gdy staną w obliczu naturalnego spowolnienia wzrostu, próbują utrzymać pozory młodzieńczego wigoru poprzez odważne akwizycje. W końcu, gdy ich baza zasobów stanie się przestarzała, firma padnie łupem kolejnej generacji młodych wilczków biznesu. To naturalny cykl życia, a także ważna lekcja – strategii typu projektowego powinniśmy uczyć się od młodych firm, dopiero zaczynających podbijać rynek, a nie od takich, które wydają się nam na tym rynku dojrzałe i stabilne. Przeanalizujmy sposób, w jaki Bill Gates przechytrzył kolosa – IBM, lub też jak Nucor został liderem w upadającym przemyśle stalowym. A teraz przyjrzyjmy się dzisiejszej firmie Microsoft – to już dojrzały gigant, czerpiący korzyści z bitew, w których odniósł zwycięstwo już dawno temu. Dziś Microsoft jest tak samo przykuty do swojej bazy i prowadzi tak wiele sprzecznych inicjatyw jak IBM w 1985 roku.

Porządek wyłania się z chaosu

Przykładem dobrej strategii, w którym widać skoordynowane elementy projektu, jest produkcja ciężkich ciężarówek w Stanach Zjednoczonych. Obecnie przewodzi na tym rynku firma Daimler AG (mająca 38 procent udziału w rynku). Udało jej się uzyskać tę pozycję dzięki wykupieniu od Forda jego kulejących fabryk ciężarówek w 1977 roku. Drugie miejsce zajmuje firma Paccar (25 procent), trzecie Volvo (20 procent), a czwarte Navistar (16 procent). Na tym dojrzałym, bardzo konkurencyjnym i wolno rosnącym rynku Paccar okazuje się naprawdę dobrym graczem. Zwrot z kapitału własnego w ciągu ostatnich 20 lat wynosi średnio 16 procent, co należy zestawić z wartością 12 procent osiąganą przez konkurencję. Co ważniejsze, zyski firmy Paccar cechują się niezwykłą wręcz stabilnością na rynku rozhuśtanym przez nagłe zmiany popytu. Paccar nie stracił pieniędzy ani razu od 1939 r., a jego zyski skumulowane rosną nieustannie i to pomimo recesji w latach 2008–2009.

Głównym elementem strategii Paccara jest jakość – pojazdy marki Kenworth i Peterbilt są powszechnie uważane za ciężarówki najwyższej jakości produkowane w Ameryce Północnej. Paccar zdobywa nagrody J.D. Power zarówno za swoje pojazdy, jak i obsługę. Stosownie do swojej renomy firma utrzymuje wysokie ceny na swoje produkty, a jednak zachowuje silną rynkową pozycję.

W jaki sposób można sprzedawać ciężarówkę po wyższych cenach? W teorii to proste – twoje samochody po prostu muszą jeździć lepiej i być trwalsze, tak aby koszty użytkowania i obsługi były dla klienta niższe. Zarządzający flotami samochodowymi, podejmując decyzje o zakupie, biorą pod uwagę różnice rzędu ułamka centa na milę, a koszty zależą w głównej mierze od cen paliw i stawek dla pracowników. Przykładowo jeśli w 2008 r. kupiłeś samochód ciężarowy z kabiną sypialną Kenworth T2000 za 110 tysięcy dolarów i w tym roku przejechałeś nim 200 tysięcy kilometrów, prawdopodobnie koszty eksploatacji (paliwo, obsługa, naprawy i ubezpieczenie) pochłoną

kolejne

115 tysięcy dolarów. A jeszcze nie liczymy pensji i dodatków kierowcy. Dlatego właśnie Kenworth już 30 lat temu jako pierwszy wprowadził aerodynamiczne kabiny, dzięki czemu udało się ograniczyć zużycie paliwa.

Są trzy zasadnicze przyczyny, dla których niełatwo utrzymać palmę pierwszeństwa pod względem jakości. Po pierwsze, nikt nie uwierzy ci na słowo, że to twoje ciężarówki są najtrwalsze – tę opinię zdobywa się po latach bezawaryjnej pracy pojazdu na drodze. Zdobycie takiej reputacji trwa długo, ale stracić ją można szybko. Po drugie, zaprojektowanie maszyny wysokiej jakości nie sprowadza się do gruntownego przejrzenia podręcznika. Projektanci uczą się od siebie wzajemnie, co trwa długo i firma powoli zbiera wszystkie elementy i wiedzę, zapewniając dobre, stabilne środowisko pracy dla utalentowanych inżynierów. Po trzecie, zazwyczaj dość trudno przekonać potencjalnych nabywców do tego, że warto zapłacić na początku więcej, aby później uzyskać jakieś oszczędności – nawet jeśli liczby mówią to wyraźnie. Ludzie są z reguły bardziej krótkowzroczni, niż sugerowałaby to teoria ekonomii.

Strategia firmy Paccar – jej plan (projekt) – to jej sposób na pokonanie trzech wymienionych przeszkód. Pierwszym elementem tej strategii jest subtelna zmiana sposobu patrzenia na jakość – nie tylko przez pryzmat kosztów eksploatacyjnych. Paccar patrzy na jakość oczami właściciela-kierowcy. Właściciele-kierowcy zwiększają swoje dochody, pracując coraz ciężej – jeżdżąc po szesnaście godzin dziennie lub jeszcze dłużej. Właścicielom-kierowcom zależy na wydajności, ale nie ograniczają się wyłącznie do analizy kosztów przejechania jednego kilometra – ciężarówka jest przecież jednocześnie ich domem, biurem, salonem i pokojem do oglądania telewizji w drodze. Oprócz tego kierowcy wysoko cenią sobie to poczucie typowo amerykańskiego stylu – rodzaj aury Harleya-Davidsona – które wiąże się także z markami firmy Paccar, nawet jeśli wnętrza kabin obecnie bardziej przypominają wnętrza lexusów. Właściciele-kierowcy kupują samochody marki Kenworth i Peterbilt od doświadczonych dilerów, którzy pomagają im w wyborze setek dodatków i opcji, wspierając się trójwymiarowymi obrazami komputerowymi. Paccar buduje każdą ciężarówkę pod konkretne zamówienie, dzięki czemu może utrzymywać zapasy na niskim poziomie i wykorzystywać całą sieć podwykonawców, którzy dostarczają zasadnicze komponenty i części. Pojazdy są tak projektowane, aby możliwie jak najwięcej części było wspólnych.

Operatorów flotowych aura zbytnio nie interesuje; obchodzi ich za to obrót i czas bezczynności kierowców. Odkryli, że gdy zwiększą obsadę ciężarówki do dwóch kierowców, czas bezczynności pojazdu skraca się o połowę lub więcej. Zatem jeden z kierowców śpi lub odpoczywa w przedziale sypialnianym przez znaczny czas, co z kolei rodzi pytania o komfort. A gdy kierowcy ciężarówek spotkają się na postoju, kierowcy, którzy są jednocześnie właścicielami swoich pojazdów, cieszą się największym poważaniem i ich opinie są najważniejsze. Piękno strategii firmy Paccar polega na tym, że chociaż nabywcy flotowi zwracają większą uwagę na koszt przejechania jednego kilometra niż właściciele-kierowcy, to jednak ci pierwsi muszą brać pod uwagę opinię tych drugich. Nie ma więc znaczenia, jaka jest osobista opinia właściciela floty – liczy się to, że kierowcy tej floty wolą ciężarówki produkowane przez firmę Paccar.

Strategia Paccara jest oparta na prostej zasadzie – robimy coś dobrze i jesteśmy w tym konsekwentni przez długi czas. W ten sposób firmie udało się utworzyć trudne do naśladowania zasoby: wizerunek, sieć doświadczonych dilerów, lojalnych klientów i wiedzę zgromadzoną przez projektantów i inżynierów. Ta pozycja i takie wolno powstające zasoby nie są dostępne dla zapatrzonych ślepo w ceny swoich akcji firm, które chcą osiągnąć ogromne rezultaty w ciągu 12 miesięcy.

Elastyczne podejście firmy Paccar do kwestii produkcji sprawia, że koszty zmienne ma wyższe niż konkurencja, ale w zamian zapewnia stabilność pracy swoim projektantom i inżynierom. Wyższe marże zapewniają lojalnych i bardziej oddanych dealerów. Cały ten system działa między innymi dlatego, że to

nie

jest szybko rosnąca branża, która przyciągałaby duże nowe inwestycje zewnętrzne. Aby zaatakować pozycję firmy, rywal musiałby od zera utworzyć nowe marki i nowe pojazdy, a być może także wykreować nową sieć dilerską. Ten rynek nie jest dostatecznie duży, aby dać pewność, że takie inwestycje mogłyby się zwrócić.

Plan – czyli to, co opisujemy tutaj jako projekt – firmy Paccar wyraża się działaniami, które są spójne z pozycjonowaniem firmy, co z kolei nie zmienia się w czasie. Firma nie robi małych ciężarówek, tylko duże. W segmencie dużych ciężarówek firma nie produkuje tańszych pojazdów klasy ekonomicznej. Wszyscy – dilerzy, projektanci i inżynierowie budują jednolity wizerunek – mają na uwadze tylko jeden rodzaj klientów. Ponieważ portfel produktów nie cechuje się zróżnicowaniem, wiedza i rozmowy w studiu projektowym, w dziale produkcji i w gabinetach kierowniczych koncentrują się wyłącznie na kierowcach dużych ciężarówek i ich dużych ciężarówkach. Paccar nie musi zatrudniać firmy konsultingowej, która miałaby wskazać im ich zasadnicze kompetencje lub odkryć, kim są ich klienci.

Poszczególne elementy strategii firmy Paccar nie są ogólnikowe – mają one pasować do siebie jak części układanki i tworzyć wyspecjalizowaną całość. Ten zamysł widać wyraźnie, jeśli wyobrazisz sobie producenta ciężarówek złożonego z elementów różnych firm produkujących ciężarówki – taki rodzaj ciężarówkowego golema stworzonego przez Frankensteina. Gdyby projekty ciężarówek ze średniej półki nakierowane na odbiorców flotowych połączyć z nastawionymi na grymaśnych właścicieli-kierowców dilerami i projektantami starającymi się maksymalnie ciąć koszty, to taka firma nie przetrwałaby długo. Dobra strategia to dobry zamysł, a zamysł to dopasowanie różnych elementów do siebie w taki sposób, aby tworzyły spójną całość.

W strategii Paccara nie ma niczego magicznego. To klasyczna strategia „utrzymania pozycji”. Jest to strategia defensywna, którą prawdopodobnie można utrzymać tak długo, jak długo w branży lub zachowaniu klientów nie wystąpią jakieś znaczące zmiany strukturalne. Codzienna konkurencja w każdej branży jest ważna i Paccar również musi wprowadzać nowe funkcje i modele pojazdów, starając się poprawić jakość i ograniczać koszty, przy zachowaniu elastyczności. Jednak dobra strategia przechodzi ponad tymi kwestiami, docierając do samych podstaw prowadzenia biznesu. Z tej perspektywy zagrożeniami dla firmy nie są konkretne nowe produkty lub ruchy konkurencji, ale zmiany podważające samą logikę całego zamysłu. Jeśli na przykład porozumienie NAFTA doprowadziłoby do zwiększenia zainteresowania meksykańskimi firmami przewozowymi zamiast amerykańskimi, pozycja Paccara byłaby zagrożona. Analogicznie wprowadzenie nowych komputerów do sieci dilerskiej może okazać się niezbędne, ale istnieją także obawy, że ruch ten może w oczach klientów podważyć zaufanie do wiedzy i doświadczenia dilerów.

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

Spis treści

Okładka

Strona tytułowa

Strona redakcyjna

Spis treści

Wstęp

Wprowadzenie. Przytłaczające problemy

Część I.

Dobra i zła strategia

1. Dobrej strategii nikt się nie spodziewa

2. Odkrywanie potęgi

3. Zła strategia

4. Dlaczego złe strategie są tak powszechne

5. Jądro dobrej strategii

Część II.

Źródła siły

6. Zastosowanie dźwigni

7. Najbliższe cele

8. Systemy połączeń łańcuchowych

9. Zamysł

10. Koncentracja

11. Wzrost

12. Wykorzystywanie przewagi

13. Wykorzystywanie zmian

14. Inercja i entropia

15. Podsumowanie

Część III.

Sposób myślenia stratega

16. Sztuka tworzenia strategii

17. Siła umysłu

18. Trzeźwość umysłu

Podziękowania

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

Wprowadzenie

Przytłaczające problemy

W 1805 r. Anglia musiała sprostać poważnemu problemowi. Napoleon podbił znaczną część Europy i planował inwazję na Anglię. Jednak aby pokonać kanał La Manche, musiał odebrać Anglikom panowanie nad morzem. Przy południowo-zachodnim wybrzeżu Hiszpanii połączona flota francusko-hiszpańska, złożona z trzydziestu trzech okrętów, stawiła czoła flocie brytyjskiej, która składała się jedynie z dwudziestu siedmiu okrętów. Taktyka bitew morskich była dobrze znana – obie floty miały trzymać się w linii i prowadzić boczny ostrzał przeciwnika. Jednak angielski admirał lord Nelson miał inny pomysł. Rozdzielił swoje siły na dwie kolumny i nakierował je wprost na flotę francusko-hiszpańską, wbijając się w szeregi wroga niczym klin. Okręty znajdujące się na szpicy przyjęły na siebie wielkie ryzyko, ale Nelson doszedł do słusznego wniosku, iż słabiej wyszkoleni artylerzyści wroga nie poradzą sobie z wysoką falą, jaka była tamtego dnia. W bitwie pod Trafalgarem siły sprzymierzone Francji i Hiszpanii straciły łącznie dwadzieścia dwa okręty, co stanowiło dwie trzecie całej ich floty. Brytyjczycy nie stracili zaś ani jednego okrętu. Nelson, który w trakcie walk odniósł śmiertelną ranę, został jednym z największych bohaterów Wielkiej Brytanii, dając początek jej hegemonii na morzu. Dominacja Brytyjczyków trwała nieprzerwanie przez półtora wieku.

Problem Nelsona polegał na tym, iż wróg dysponował przeważającymi siłami. Wybrał więc strategię polegającą na próbie rozbicia jednolitego szyku flotylli przeciwnika, nawet za cenę utraty okrętów przypuszczających bezpośredni atak. Admirał był przekonany, iż w wynikłym zamieszaniu lepiej poradzą sobie jego bardziej doświadczeni kapitanowie. Dobra strategia niemal zawsze sprowadza się do równie prostego i oczywistego rozwiązania – aby ją wytłumaczyć, nie potrzeba mnóstwa slajdów przygotowanych w programie PowerPoint. Nie wymaga żadnych zaawansowanych narzędzi „zarządzania strategicznego”, macierzy, wykresów, trójkątów czy schematów. Po prostu utalentowany lider dostrzega jeden lub dwa najistotniejsze elementy całej sytuacji – punkty krytyczne, które są w stanie zwielokrotnić efekt podjętych działań – a następnie koncentruje na nich wszystkie wysiłki i dostępne zasoby.

Chociaż wielu chciałoby postawić znak równości między strategią a ambicją, przywództwem, „wizją”, planowaniem lub ekonomiczną logiką konkurencji, to jednak strategia jest czymś innym. Zasadniczo chodzi w niej zawsze o to samo: o odkrycie najistotniejszych czynników w danej sytuacji i opracowanie odpowiedniego sposobu koordynowania i koncentrowania działań na tychże czynnikach.

Najważniejszym zadaniem lidera jest wskazanie największych wyzwań, które stoją na drodze postępu, i zaplanowanie spójnego rozwiązania, pozwalającego pokonać te trudności. Strategia ma ogromne znaczenie we wszystkich kontekstach – od strategii działań firmy po kwestie bezpieczeństwa narodowego. Niestety, tak bardzo przyzwyczailiśmy się do traktowania strategii jako pustego hasła, iż nie dziwi nas już, gdy lider wykrzykuje jakieś slogany i ogłasza nowe, szumnie brzmiące cele, nazywając tę mieszankę „strategią”. Oto cztery przykłady ilustrujące ten „syndrom”.

Event nazwano „wyjazdowymi warsztatami strategicznymi”. Dyrektor naczelny zaplanował wszystko na podobieństwo warsztatów w British Airways, w których brał udział przed kilkoma laty. Około dwustu menedżerów wyższego szczebla z całego świata zebrało się w hotelowej sali bankietowej, gdzie zapoznali się z wizją przyszłości, jaką roztoczyła przed nimi dyrekcja – ich firma miała stać się najbardziej szanowana i najlepsza w branży. Na tę okazję przygotowano nawet specjalny film prezentujący produkty i usługi firmy w różnych barwnych sceneriach na całym świecie. Prezes wygłosił przemówienie – ze specjalnie dobraną muzyką w tle – w którym przedstawił „strategiczne” cele firmy: laur światowego lidera, rozwój i wzrost wartości akcji. Następnie menedżerów podzielono na mniejsze grupy, w których możliwa była dyskusja i przekonywanie uczestników do słuszności obranej drogi. Wszystko zakończyło wypuszczenie kolorowych baloników. To z całą pewnością nie była strategia. Jako jeden z zaproszonych gości byłem rozczarowany, ale na pewno nie zdziwiony.

Specjalista od obligacji, Bank Lehman Brothers, stał się pionierem na rynku obligacji strukturyzowanych zabezpieczonych pożyczkami hipotecznymi, które spowodowały wzrosty na Wall Street w latach 2002–2006. Jednak pierwsze oznaki załamania były widoczne już przed 2006 r.: po szczycie na rynku nieruchomości w USA z połowy 2005 r. ceny osiągnęły swój maksymalny pułap. Niewielkie zwięk­szenie stopy procentowej ogłoszone przez FED doprowadziło do fali zajęć obciążonych nieruchomości. Reakcją prezesa Lehman Brothers, Richarda Fulda, sformułowaną w 2006 r., była „strategia” kontynuacji powiększania udziału w rynku poprzez rozwój szybszy od reszty branży. Mówiąc językiem Wall Street, bank Lehman Brothers miał po prostu zwiększyć swój „akceptowalny poziom ryzyka”. Oznaczało to, że będzie przeprowadzał transakcje, których jego konkurenci nie chcieli się podjąć. Problem w tym, że tej polityce – przy trzyprocentowej wartości i zobowiązaniach w większości wymaganych w krótkim terminie – powinny towarzyszyć przemyślane metody minimalizacji wciąż rosnącego ryzyka. Dobra strategia to taka, która rozpoznaje prawdziwą naturę wyzwania i oferuje sposoby podjęcia go. Same ambitne założenia nie stanowią strategii. W 2008 r. bank inwestycyjny Lehman Brothers zakończył swą 158-letnią historię, upadając z takim hukiem, że cały globalny świat finansowy zatrząsł się w posadach. To przykład złej strategii, która okazała się katastrofalna dla Lehman Brothers, Stanów Zjednoczonych i całego świata.

W 2003 r. prezydent George W. Bush podjął decyzję o inwazji na Irak. Sama operacja militarna przebiegała sprawnie. Gdy ustały walki między armiami, przywódcy oczekiwali, iż będą świadkami szybkiej transformacji kraju i powstania społeczeństwa demokratycznego. Okazało się jednak, że w miarę jak gwałtowne ataki partyzanckie przybierały na sile, oddziały armii amerykańskiej zaczęły ograniczać się do pojedynczych misji typu „wyszukaj i zniszcz”, przeprowadzanych na zasadzie wypadów z bezpiecznych baz – a więc zaczęto stosować dokładnie tę samą taktykę, która tak bardzo zawiodła w Wietnamie. Cele inwazji były szumne i szlachetne – wolność, demokracja, odbudowa zniszczonego kraju, bezpieczeństwo – ale nie stała za nimi żadna spójna strategia, która pozwoliłaby poradzić sobie z powstaniem.

Przełom nastąpił w 2007 roku. Do Iraku, wraz z pięcioma dodatkowymi brygadami, wysłano generała Davida Petraeusa, świeżo upieczonego autora książki

Army/Marine Corps Counterinsurgency Field Ma­nual

, w której przedstawił swoją „doktrynę antypartyzancką”, zwaną także „doktryną Petraeusa”. Dodatkowi żołnierze byli istotni, ale najważniejsze było to, że Petraeus dysponował konkretną strategią. Generał zakładał, iż z partyzantami można walczyć tylko wtedy, gdy po stronie legalnego rządu opowiada się zdecydowana większość ludności cywilnej. Cała sztuka polegała na tym, by patrole zmieniły charakter z militarnego na ochronę ludności cywilnej. Ludzie, którzy nie obawialiby się odwetu ze strony partyzantów, zapewnialiby informacje niezbędne do odizolowania i pokonania tej nieposłusznej władzy mniejszości. Dopiero ta zmiana – zastąpienie niejasnych celów przez prawdziwą strategię rozwiązywania problemów – zapewniła pierwsze znaczące rezultaty.

W listopadzie 2006 r. brałem udział w krótkiej konferencji na temat przedsiębiorczości Web 2.0. Termin „Web 2.0” ma w założeniu oznaczać nowe podejście do usług internetowych, ale żadna z uwzględnianych technologii nie jest tak naprawdę nowa. To raczej słowo klucz, które stało się niezwykle cenne dla Google, MySpace, YouTube, Facebooka i wielu innych serwisów internetowych. Lunch jadłem przy okrągłym stole wspólnie z siedmioma innymi uczestnikami konferencji. Ktoś spytał mnie, czym się zajmuję. Wyjaśniłem pokrótce, że wykładam na UCLA i prowadzę badania na temat strategii, a ponadto jestem konsultantem z zakresu strategii i w tym charakterze pracuję na rzecz wielu różnych organizacji. Naprzeciwko mnie siedział prezes jednej z firm prowadzących usługi w internecie. Odłożył widelec i oznajmił: „Strategia kończy się dopiero w momencie zwycięstwa”. To stwierdzenie było absolutnie niezgodne z moimi poglądami, ale nie byłem tam po to, by z kimś dyskutować czy też prowadzić wykłady. Powiedziałem więc: „Zwycięstwo jest lepsze od przegranej”, po czym rozmowa zeszła na inne tematy.

Niniejsza książka oparta jest na solidnych praktycznych podstawach – moich własnych doświadczeniach i obserwacji strategii w działaniu – jako konsultanta przeróżnych firm i organizacji, doradcy osobistego, wykładowcy i badacza. Dobra strategia to coś więcej niż tylko siła pchająca nas w stronę osiągnięcia celu lub realizacji wizji. Dobra strategia uczciwie bierze pod uwagę istniejące wyzwania i podsuwa możliwości ich podjęcia. A im większe wyzwanie, tym silniej dobra strategia koncentruje i koordynuje nasze wysiłki na rzecz sprostania mu.

Niestety, dobra strategia to wyjątek, a nie reguła. I problem ten narasta. Coraz więcej liderów twierdzi, iż dysponuje strategią, choć w rzeczywistości jest zupełnie inaczej. Wprowadzają w życie coś, co nazywam

złą strategią.

Zła strategia pomija takie uprzykrzające życie szczegóły, jak problemy. W złej strategii ignoruje się siłę wyboru i koncentracji, a zamiast tego próbuje się połączyć wiele sprzecznych wymogów i interesów. Zła strategia kryje się za szeroko zarysowanymi celami, ambicjami, wizją i wartościami, podobnie jak rozgrywający, który ma dla swoich kolegów z drużyny tylko jedną radę: „Wygrajmy”. Każdy z wymienionych elementów stanowi oczywiście istotną część życia, jednak żaden z nich sam w sobie nie może zastąpić ciężkiej pracy, jaką w rzeczywistości jest strategia.

Rozbieżność między dobrą strategią a całą tą masą rzeczy, które ludzie nazywają „strategią”, znacznie wzrosła w ostatnim okresie. Jeszcze w 1966 r., gdy zacząłem badania nad strategią w biznesie, istniały tylko trzy książki na ten temat i nie było żadnego artykułu. Dzisiaj półki mojej prywatnej biblioteki uginają się pod ciężarem rozlicznych prac na ten temat. Są dziś firmy konsultingowe, które specjalizują się w strategii, w tej dziedzinie robi się doktoraty, a artykułów poświęconych temu tematowi nie da się już zliczyć. Jednak bogata literatura przedmiotu wcale nie pozwoliła rozwiać niejasności. Cała idea została raczej rozdęta do granic możliwości, w miarę jak eksperci wszelakiej maści łączą ją ze wszystkim – od utopijnych wizji po zasady dopasowywania koszuli i krawata. Co gorsza, dla wielu przedstawicieli świata biznesu, edukacji i rządu samo słowo „strategia” stało się rodzajem werbalnego tiku. W biznesie marketing został przemianowany na „strategię marketingową”, przetwarzanie danych na „strategię IT”, a przeprowadzanie akwizycji na „strategię wzrostu”. Wystarczy wprowadzić niższe ceny, aby ktoś stwierdził, iż prowadzisz „strategię niskich cen”.

Zamieszanie pogłębia fakt, iż wiele osób stawia znak równości między strategią a sukcesem lub ambicją. Doskonałym przykładem są słowa prezesa firmy oferującej usługi w internecie: „Strategia kończy się dopiero w momencie zwycięstwa”. Niestety, taka mieszanka popkultury, sloganów motywacyjnych i biznesowych komunałów staje się coraz powszechniejsza. Stoi to w sprzeczności z pomysłowością i utrudnia określanie różnych zadań i zalet kierowników wyższego szczebla. Strategia nie będzie przydatną koncepcją, jeśli jest rozumiana jako synonim sukcesu. Nie przyda się też, jeżeli pomylimy ją z ambicją, determinacją, inspirującym przywództwem oraz innowacyjnością. Ambicja to zapał i entuzjazm stanowiące siłę napędową, determinacja równa się zaangażowaniu i twardemu charakterowi. Za innowacyjność uznamy zaś umiejętność odkrywania i wymyślania nowych rozwiązań. Inspirujące przywództwo motywuje ludzi do poświęceń na rzecz własnego i wspólnego dobra

[1]

. A strategia, ściśle związana z innowacyjnością i ambicją, pozwala wybrać odpowiednią ścieżkę, wskazując, jak, dlaczego i gdzie należy zastosować przywództwo i determinację.

Wyraz, który może oznaczać wszystko, traci swoją wyrazistość. Dlatego też należy nakreślić pewne granice i precyzyjnie wyjaśnić, co on oznacza, a czego nie. Na samym początku trzeba więc zrozumieć, iż rzeczownik „strategia” i przymiotnik „strategiczny” często są beztrosko używane na określenie decyzji podejmowanych przez ludzi piastujących najwyższe stanowiska w organizacji. Na przykład w sektorze prywatnym większość fuzji i przejęć, inwestycji w nowe i drogie instalacje czy fabryki, negocjacji z ważnymi dostawcami i klientami, a także ogólny kierunek rozwoju organizacji z reguły uważa się za „strategiczne”. Jednak mówiąc o „strategii”, nie można brać pod uwagę wyłącznie stanowisk decydentów. Termin ten powinien oznaczać spójną reakcję na istotne wyzwanie. W przeciwieństwie do pojedynczych decyzji czy celów, strategia to spójny zbiór analiz, koncepcji, zasad, argumentów i działań, które stanowią odpowiedź na największe wyzwania stojące przed firmą.

Wiele osób zakłada, że strategia to ogólny kierunek, oderwany od jakichkolwiek konkretnych działań. Jednak zdefiniowanie strategii jako szerokiej koncepcji, niezwiązanej z żadnymi działaniami, tworzy prawdziwą przepaść między „strategią” a „wdrożeniem”. Jeśli zaakceptujemy ten rozdźwięk, to strategia stanie się sztuką dla sztuki. I to właśnie jest najczęstszym zarzutem podnoszonym przeciwko „strategii”. Pewien dyrektor wysokiego szczebla w rozmowie ze mną ujął to następująco: „Mamy bardzo wyrafinowany proces budowy strategii, ale borykamy się z ogromnym problemem z jej realizacją. Niemal nigdy nie udaje nam się osiągnąć celów, które sami sobie wyznaczyliśmy”. Ta opinia nie jest odosobniona. Jeśli uważnie podążałeś za moim tokiem rozumowania, to z pewnością zrozumiesz przyczyny tego problemu. Dobra strategia musi obejmować zbiór spójnych działań. Nie są to szczegóły „implementacji”; to samo sedno strategii. Innymi słowy, strategia, która nie proponuje wielu przekonujących i wykonalnych działań, nie zawiera swego podstawowego elementu.

Kierownicy, którzy skarżą się na problemy z realizacją „strategii”, zazwyczaj mylą ją z wyznaczeniem celów. Gdy proces budowy „strategii” staje się zasadniczo zabawą w wytyczanie celów wydajnościowych – zdobycie wyznaczonego udziału w rynku, uzyskanie określonego zysku, osiągnięcie zakładanego odsetka uczniów kończących szkołę średnią lub osób odwiedzających muzeum – to tworzy się szeroka luka między tymi celami a konkretnymi działaniami, które pomogłyby w ich osiągnięciu. Strategia opisuje

sposób, w jaki

organizacja ma iść naprzód. Realizacja strategii to znalezienie

sposobu, w jaki

organizacja będzie się rozwijała. Oczywiście lider może wskazać cele i przekazać innym zadanie wymyślenia sposobu ich osiągnięcia. Ale wtedy nie mamy do czynienia ze strategią. Jeżeli tak właśnie postępuje się w danej organizacji, to należy szczerze przyznać, iż jest to wyznaczanie celów.

Celem niniejszej książki jest uświadomienie czytelnikom ogromnych różnic między dobrymi a złymi strategiami i wskazanie praktyk pozwalających budować te pierwsze.

Dobra strategia charakteryzuje się zasadniczą strukturą logiczną, którą nazywam

jądrem

. Jądro strategii składa się z trzech elementów: diagnozy, zasady przewodniej i spójnego działania. Zasada przewodnia opisuje sposób podejścia do problemów wykrytych przez diagnozę. To rodzaj drogowskazu, który wyznacza kierunek, ale bez określania szczegółowego planu podróży. Spójne działania to wykonalne (realne) i koherentne zasady, specyfikacja zasobów i starannie zaplanowane czynności, które wspólnie mają umożliwić realizację zasady przewodniej.

Gdy poznasz strukturę i podstawy dobrej strategii, jednocześnie nauczysz się wykrywać przejawy złej strategii. Tak jak nie musisz być reżyserem, aby rozpoznać zły film, tak samo nie musisz być specjalistą z zakresu ekonomii, finansów lub innej równie zawiłej, specjalistycznej dziedziny, aby być w stanie odróżnić dobrą strategię od złej. Analizując przykładowo „strategię” walki z kryzysem finansowym 2008 roku przyjętą przez rząd amerykański, z łatwością dostrzeżesz, że brakuje w niej kilku zasadniczych elementów – w szczególności zaś oficjalnej diagnozy przyczyn problemów. Skoro nie ma diagnozy, to nie można skoncentrować zasobów i działań na odpowiedniej terapii. Jedyne, co zrobiono, to przesunięto zasoby z sektora państwowego do prywatnych banków. Nie trzeba mieć doktoratu z makroekonomii, by dojść do takich wniosków – jest to zwykła konkluzja wypływająca ze zrozumienia natury dobrej strategii.

Zła strategia to coś więcej niż brak dobrej strategii. Zła strategia żyje swoim własnym życiem i kieruje się swoją własną logiką – jest jak fałszywa budowla wzniesiona na błędnie wykonanych fundamentach. Zła strategia może cechować się aktywnym unikaniem analizowania przeszkód, gdyż lider uważa, że negatywne myśli udaremnią osiąganie celów. Liderzy mogą tworzyć złą strategię, traktując ją jako zwyczajny proces wyznaczania celów, a nie rozwiązywania problemów. Mogą także unikać trudnych wyborów, gdyż nie chcą nikogo urazić – tworząc w rezultacie złą strategię, która próbuje zadowolić wszystkich, zamiast skoncentrować zasoby i działania.

Upowszechnianie się złej strategii wpływa na nas wszystkich. Ociężały od nadmiaru celów i sloganów rząd staje się coraz mniej sprawny w rozwiązywaniu realnych problemów. Zarządy przedsiębiorstw podpisują się pod strategicznymi planami, które są niczym innym jak spisem pobożnych życzeń. Nasz system edukacji roi się od celów i standardów, ale kiepsko radzi sobie z wyzwaniami i walką z przyczynami słabych wyników. Jedynym rozwiązaniem jest stawianie wyższych wymagań tym, którzy rządzą. Musimy żądać od nich nie tyle charyzmy i wizji, co dobrej strategii.

Dobra\_strategia\_-\_zla\_strategia\_E-PUB

Wstęp

Ta książka jest nie tylko o strategii, ale jest także strategiczna, gdyż proponuje zakwestionowanie przyjmowanych dotychczas prawd. Jest strategiczna, gdyż odpowiada na najważniejsze wyzwanie, z jakim borykają się firmy – jaką metodologię tworzenia strategii wybrać, tak aby wypracowana strategia poprowadziła naszą firmę drogą rozwoju.

Po przeczytaniu tej książki, drogi Czytelniku, już nic nie będzie takie samo.

Tworzenia strategii nie rozpoczniesz od tzw. szablonu strategicznego, na którym opiera się „planowanie strategiczne”, czyli wizja, misja, wartości, strategia. Rumelt proponuje inne podejście. Podejście, którego metaforą jest strategia leczenia: Diagnoza – Terapia – Zalecenia kliniczne.

Jądro strategii Rumelta to: Diagnoza wyzwań – Kluczowe podejście – Spójne działania.

Dlatego definicja strategii według Rumelta jest jasna: „Strategia to sposób na pokonanie jakiegoś problemu lub przeszkody, to także odpowiedź na pojawiające się wyzwanie. Jeśli wyzwanie to nie zostanie zdefiniowane, trudna lub wręcz niemożliwa staje się ocena jakości przyjętej strategii. A jeśli nie możemy ocenić jakości strategii, to nie możemy także odrzucić złej ani też poprawić dobrej strategii”.

Przejrzysta definicja, przekładająca się na jasne zdefiniowanie pracy do wykonania.

Na początku musisz zrozumieć całą sytuację twojej firmy, aby dokonać

diagnozy

sytuacji i określić kluczowe wyzwanie, jakie w tym momencie stoi przed twoją firmą. To może być przeszkoda, to może być szansa. Docierasz do jednej, dwóch zasadniczych kwestii, na których będziesz musiał koncentrować działania, siły, zasoby, energię, aby rozwiązać ten problem. Bez diagnozy, czyli bez określenia, co jest problemem, trudno jest ten problem przezwyciężyć. To tak, jak leczenie bez określenia, co jest chorobą.

Przykład oddający istotę strategii. Gdy w 1997 roku Jobs wrócił do Apple’a, stworzył strategię, która uratowała firmę, a nawet więcej, Apple stał się potęgą. Istotą tej strategii była koncentracja całego biznesu na czterech typach komputerów i ograniczenie liczby kanałów dystrybucji.

Jobs odkrył szanse i bariery i skoncentrował cały wysiłek na ograniczonej liczbie celów. To podejście jest wymagające, gdyż jest oparte na ciągłej koncentracji. Nie rozmyta wielość priorytetów i celów, ale jedno wyzwanie lub dwa wyzwania, jedna ścieżka rozwoju. Taka koncentracja daje strategii siłę. To podejście jest trudne, gdyż musimy pokonać przyzwyczajenia naszego umysłu, że lepiej jest zaproponować wiele celów, wiele inicjatyw, co prowadzi do rozproszenia.

Brak satysfakcji z dotychczasowych metod tworzenia strategii wynikał z problemów z implementacją.

Zaproponowana przez Rumelta metoda tworzenia strategii radzi sobie z tymi problemami poprzez koncepcję „najbliższego celu”. „Jedno z najpotężniejszych narzędzi lidera polega na wskazaniu dobrego najbliższego celu – takiego, który jest na tyle bliski, że można go osiągnąć. Najbliższy cel to ten, który organizacja rzeczywiście może osiągnąć, a nawet wyjść dalej poza ten cel”. Częścią „dobrej strategii” jest wskazanie najbliższego celu, który firma ma osiągnąć właśnie teraz. Cel ten ma być trudny, ale osiągalny.

Tę książkę powinien przeczytać każdy menedżer, każdy przedsiębiorca, gdyż jak mówi sam tytuł, książka dostarcza wskazówek, co robić, jak również czego nie robić.

Od ponad 20 lat prowadzę firmę szkoleniową i napotkawszy tak bezcenne i trafne podejście do strategii, uznałem za konieczne stworzenie metody pozwalającej ją propagować i czynić użyteczną dla wielu firm. Wraz z zespołem stworzyłem szkolenie oparte w znacznej mierze na teorii Rumelta, case study, grze strategicznej będącej laboratorium tworzenia Dobrej Strategii. Stworzyliśmy też aplikację Spayglass, która pozwala na samodzielne tworzenie konkretnych strategii.

Krzysztof Kamionka

www.discoverstrategy.pl