

## SPIS TREŚCI

WSTĘP . . . . .	9
PODZIĘKOWANIA . . . . .	15
WPROWADZENIE	
<i>Podejmowanie nowych wyzwań</i> . . . . .	17
ROZDZIAŁ PIERWSZY	
<i>Świat wszedł w nową epokę gospodarczą</i> . . . . .	21
ROZDZIAŁ DRUGI	
<i>Obecnie błędne podejście zarządzającego do turbulencji staje się niebezpieczne</i> . . . . .	57
ROZDZIAŁ TRZECI	
<i>Model działania w chaosie</i> . . . . .	83
ROZDZIAŁ CZWARTY	
<i>Opracowanie systemów zarządzania zachowujących prężność</i> . . . . .	113

ROZDZIAŁ PIĄTY

<b><i>Projektowanie systemu marketingowego umożliwiającego zachowanie prężności</i></b> .....	147
---	-----

ROZDZIAŁ SZÓSTY

<b><i>Prosperity w erze turbulencji</i></b> .....	175
---	-----

PRZYPISY .....	197
----------------	-----

INDEKS .....	205
--------------	-----

## WSTĘP

Gdy w 2008 roku doszło do załamania finansowego, którego zwiastuny dało się zaobserwować już wcześniej, klienci i znajomi pytali nas: „Czy to coś poważnego? Jak długo to potrwa?”. Chcieli wiedzieć, czy to tylko chwilowa dekonstrukcja, głęboka recesja, czy może nawet wielki kryzys. W październiku 2008 roku na to samo pytanie odpowiedział ekonomista i laureat Nagrody Nobla, Gary Becker: „Nie wiadomo. Ja na pewno nie wiem”. Wniosek: nie ufać ekonomistom twierdzącym, że wiedzą.

Prawda wygląda tak, że wkraczamy w nową epokę – epokę turbulencji. W książce *The Age of Turbulence* (Penguin Press, 2007) Alan Greenspan opisuje rozmaite doświadczenia z czasów, gdy pełnił stanowisko prezesa Rezerwy Federalnej i należał do najbardziej wpływowych ludzi na świecie. Stawiał czoło wielu wstrząsom i zaburzeniom gospodarczym, przy których nie pozostawało nic innego, jak tylko brnąć przez nie i się modlić. Miał do czynienia z wieloma sprawami dotyczącymi Stanów Zjednoczonych, między innymi z pęczniejącym deficytem handlowym i rosnącymi funduszami emerytalnymi, a także trafnymi interwencjami rządowymi.

Jeszcze nigdy nie istniało na świecie tyle wewnętrznych powiązań i współzależności. Dwie główne siły, globalizacja i technologia, przyczyniają się do powstawania nowego poziomu korelacji światowej gospodarki. Globalizacja oznacza, że producenci jednego kraju coraz więcej surowców importują z innych krajów i coraz więcej eksportują produktów do innych państw. Technologia – komputery, internet, mobilne telefonie – sprawia, że informacje krążą po naszej planecie z prędkością światła. O nowych przełomowych odkryciach, o korporacyjnych skandalach i o śmierci ważnej osobistości w jednej chwili dowiaduje się cały świat. Spadek kosztów to dobra wiadomość, gorsza – to rosnąca podatność na wszelkie niebezpieczeństwa. Zlecenie podwykonawstwa zawsze miało zwolenników i przeciwników. O ile w dobrych czasach wzajemna współzależność świata działa na korzyść, o tyle w złych – powoduje szybkie rozprzestrzenianie szkód i cierpień.

A czym są turbulencje? Wiemy, że zachodzą w naturze: sięją spustoszenie, przybierając formę huraganu, tornada, cyklonu albo tsunami. Czasami mamy z nimi do czynienia w samolocie, gdy pilot prosi o zapięcie pasów. We wszystkich tych przypadkach sytuacja staje się niestabilna i nieprzewidywalna. Jesteśmy szturchani, popychani i rzucający przez nieskoordynowane i nieokielznane siły. A czasami turbulencje trwają tak długo, że prowadzą gospodarkę do załamania, recesji albo nawet do przewlekłego kryzysu.

Turbulencje w gospodarce powodują to samo co w naturze. W jednej chwili dowiadujemy się, że w Miami zbudowano więcej mieszkań, niż da się sprzedać. Spekulanci zaczynają liczyć się z kosztami i mają trudności z regulowaniem płatności. Słyszymy o rodzinach, które zaciągnęły na zakup domu kredyty, chociaż nie posiadały dochodów ani zabezpieczeń. Banki zdają sobie sprawę, że mają pełno trudno zbywalnych aktywów w postaci przejętych zabezpieczeń i zaczynają niechętnie udzielać kredytów nawet innym bankom. Na te wieści konsumenci rezygnują z zakupów na kredyt i zaczynają oszczędzać, co powoduje, że znacznie spadają obroty firm motoryzacyjnych, meblarskich i wszystkich produkujących artykuły dostęp-

ne na raty. W efekcie firmy te ogłaszają zwolnienia pracownicze, co powoduje spadek siły nabywczej konsumentów. Z drugiej strony – zmniejszają poziom zaopatrzenia kupowanego w innych firmach, po kieszeni dostają też dostawcy, więc i oni zwalniają pracowników.

W trudnych czasach przedsiębiorstwa mają skłonności, aby ciąć koszty, gdzie się da. Drastycznie redukują budżet przeznaczony na rozwój nowych produktów i na marketing, sabotując w ten sposób szansę na poprawę sytuacji w terminie średnio odległym, i ogólnie swoją przyszłość. Konsumentci, pracownicy, producenci, bankierzy, inwestorzy i inni aktorzy gospodarczej sceny odnoszą wrażenie, że szaleje nad nimi ekonomiczny huragan powodujący zamęt, którego nie da się okiełznać i któremu nie można stawić czoła.

Pozostają nadzieje, że turbulencje mają krótki żywot. Tak było w przeszłości. Turbulencje stanowiły odejście od normalności gospodarczej. Teraz gospodarki także wracają do „normy”, jednak w naszej nowej epoce notowane na różnych poziomach turbulencje stały się elementem nieodzownym. Mogą wstrząsnąć całym krajem, czego w 2008 roku doświadczyła Islandia, gdzie splajtowały banki. Potrafią wstrząsnąć branżą – na przykład reklamową – kiedy przedsiębiorstwa zamiast wydać pieniądze na 32 reklamę w telewizji, wolą wykorzystać inne media, na przykład witryny internetowe, pocztę elektroniczną, blogi albo podcasty. Czasami turbulencja dopada jakiś rynek – na przykład mieszkaniowy albo samochodowy. I wreszcie w pewnych sytuacjach jedne firmy przechodzą turbulencje – General Motors, Ford i Chrysler – a inne borykają się ze znacznie mniejszymi problemami – Honda, Toyota.

O tym, że przedsiębiorstwo może działać w warunkach turbulencji, a jeśli trwają długo, także recesji, pisał Andy Grove w słynnej książce *Only the Paranoid Survive* (Currency Doubleday, 1999). Jako były dyrektor generalny Intela musiał radzić sobie z wieloma atakami, które dążyły do obalenia dominacji tej firmy w branży procesorów komputerowych. Do pokonania Intela wystarczyło, by jeden producent wszedł na rynek z lepszym produktem po niższej cenie. Grove działał więc w ciągłej niepewności. Musiał wprowadzić w In-

telu system wczesnego ostrzegania, który sygnalizował pojawienie się wszelkich oznak zbliżających się kłopotów. Musiał też przygotować różne scenariusze dostosowane do rozwoju wypadków. A także wcześniej zaplanować, jak zareaguje w zależności od tego, według którego scenariusza potoczą się wypadki.

Musiał opracować system ubezpieczający w chwilach ryzyka i działający w sytuacji niepewności. Mamy dla tego systemu nazwę. Nazwaliśmy go „systemem zarządzania w chaosie”. Każda firma musi radzić sobie z ryzykiem (które można poddawać pomiarom) i niepewnością (której nie da się zmierzyć). Wszystkie powinny budować systemy wczesnego ostrzegania, systemy scenariuszy na różne ewentualności i systemy szybkiego reagowania, aby kontynuować zarządzanie i sprzedaż podczas recesji i w burzliwych sytuacjach. Jednak z naszych obserwacji wynika, że większość przedsiębiorstw działa bez systemu zarządzania w chaosie. Ich struktury obronności są niespójne i niewystarczające. Systemu chaotyzmu nie ma Motorola. Nie ma General Motors ani niezliczona liczba innych przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych, Europie, Azji i na całym świecie.

Większość wychodzi z założenia, że posiada wewnętrzny mechanizm samoczynnie przywracający równowagę. Na tej tezie ekonomisci zbudowali teorię cen. Jeśli występuje za wysoka podaż, producenci obniżają ceny. Wtedy rośnie sprzedaż i pochłania nadwyżki podaży. Z kolei jeśli rośnie zapotrzebowanie na jakiś produkt, producenci podnoszą ceny do poziomu, który doprowadzi do zbilansowania popytu i podaży. Zwycięża równowaga.

My twierdzimy, że obecnie normę w branżach, przedsiębiorstwach i na rynkach stanowią turbulencje, których konsekwencją jest chaos, ryzyko i niepewność. Turbulencje stały się nową normalnością. Charakteryzują ją nagle okresy prosperity i szybkie spadki, które przedłużając się, mogą prowadzić do recesji, a nawet kryzysu. Dwa efekty turbulencji są najważniejsze. Jeden to zwiększona podatność na obrażenia, na którą firmy muszą znaleźć środek zaradczy. A drugi to okazje – które powinny wykorzystywać. Trudne czasy dla większości są złe, a dla nielicznych znakomite. Szansa pojawia się wów-

czas, gdy silna firma może przejąć działalność konkurenta albo wykupić osłabionego rywala po okazyjnej cenie. Pojawia się także wtedy, gdy twoja firma nie obciąża kosztów na istotne rzeczy, a wszyscy konkurenci tak postąpili.

Wydaje się nam, że aby radzić sobie z niepewnością, przedsiębiorstwa potrzebują systemu zarządzania w chaosie. Przedstawiamy tutaj szkic, jak taki system powinien wyglądać, i podajemy przykłady przedsiębiorstw, które padły ofiarą turbulencji, a także firm, które potrafiły wykorzystać sytuację chaosu. Mamy nadzieję, że *Chaos* pomoże ci tak pokierować firmą, aby odnosiła sukcesy w tej nowej epoce, w którą właśnie wkroczyliśmy – epoce turbulencji.

Philip Kotler

John A. Caslione

*Chaotics: The Business of Managing  
and Marketing in The Age of Turbulence*

*[www.chaoticsbusiness.com](http://www.chaoticsbusiness.com)*

*[www.chaoticstrategies.com](http://www.chaoticstrategies.com)*

## PODZIĘKOWANIA

Chcielibyśmy podziękować wszystkim tym, którzy wywarli wpływ na nasz sposób myślenia, począwszy od ojca nauki o zarządzaniu Petera Druckera i jego książki *Age of Discontinuity*, aż po takie osobowości jak Jim Collins (*Od dobrego do wielkiego*), George Day i Paul Schoemaker (*Peripheral Vision*), Benjamin Gilad (*Early Warning*), Gary Hamel i C.K. Prahalad (*Competing for the Future*), Peter Schwartz (*Inevitable Surprises*), Peter Senge (*The Fifth Discipline*), Hermann Simon (*Hidden Champions*) i wielu innych.

Dziękujemy także Ellen Kadin i jej pomocnemu, cierpliwemu i oddanemu zespołowi z AMACOM, który dawał nam wskazówki, jak pisać i terminowo ukończyć *Chaos*.

Philip Kotler  
John A. Caslione

## WPROWADZENIE

*Podejmowanie nowych wyzwań*

O czym jest ta książka? Osoby kierujące działalnością gospodarczą mają określone spojrzenie na świat i specjalne zestawy praktyk do zastosowania w przypadku spodziewanych zmian na rynku. Najprościej rzecz ujmując, w myśl ich poglądów albo czasy są normalne i można osiągać wzrost lub utrzymywać prosperity, albo czasy są słabe, spada popyt i pojawia się widmo recesji. Na każdą z tych sytuacji biznes ma inne instrukcje postępowania. W czasach normalnych firmy konkurują między sobą za pomocą ofensywnych albo defensywnych chwytów, ale istnieje małe prawdopodobieństwo wielkiej wygranej. W okresach przyspieszonego wzrostu wszędzie dostrzegają dla siebie okazję. Inwestują i wydają pieniądze, żeby zgarnąć, ile się da. A w czasach recesji tną koszty prowadzenia działalności i inwestują tylko tyle, żeby związać koniec z końcem.

Jednak taki pogląd zakładający dwa rodzaje sytuacji rynkowej i dwie instrukcje postępowania zaczyna trącić myszką. Oprócz tych dwóch istnieje jeszcze wiele innych typów sytuacji rynkowych. Raz mamy zamachy z 11 września, kiedy indziej huragan Katrina. Raz

panikę związaną z kredytami hipotecznymi i niespłacanymi długami prowadzącymi do załamania światowego systemu finansowego. Dzisiaj w wyniku coraz silniejszych i bliższych relacji globalnej gospodarki oraz przepływowi ogromnych ilości informacji i towarów znacznie częściej przeżywamy szok.

A przybiera on różne formy i kształty. W wielu częściach świata, w licznych branżach dzieje się mnóstwo ważnych rzeczy, których prawie nikt nie zauważa, a już z pewnością nikt się nie zastanawia, jaki wpływ mogą wyrzucić na świat. Na przykład w jakimś garażu dwóch zapaleńców konstruuje gadżet zwany komputerem osobistym. Albo niejaki Jeff Bezos zaczyna prowadzić w internecie działalność gospodarczą pod szyldem Amazon. Albo gość o nazwisku Steve Jobs buduje iPhone. Lub ktoś jeszcze inny pracuje nad koncepcją obligacji wysokiego zysku albo nad nową koncepcją zabezpieczania kredytów mieszkaniowych. Gdyby branża komputerowa, księgarska, muzyczna albo finansowa zauważyła tych wizjonerów, to mogłyby wcześniej zareagować, bronić swojego terytorium i wykorzystać nowe okazje.

Liderzy biznesu muszą inaczej spojrzeć na świat i wypracować nowe struktury, które pozwalają na nim działać. Według nowych poglądów zmiany zachodzą bezustannie. Mogą zostać zainicjowane w dowolnym zakątku świata i wyrzucić silny wpływ na każdą firmę. Właśnie na takie podejście zwrócił uwagę Peter Drucker w książce *The Age of Discontinuity*<sup>1</sup>. Podobny pogląd przedstawił Andy Grove w *Only the Paranoid Survive*<sup>2</sup>. To samo sygnalizował były szef Systemu Rezerwy Federalnej USA Alan Greenspan w *The Age of Turbulence*<sup>3</sup>. Analogiczną perspektywę zaprezentował Clayton Christensen w *Business Innovation and Disruptive Technology*<sup>4</sup>.

Naszym zdaniem i wspomnianej trójki z powodu przełomowych innowacji i niespodziewanych wstrząsów prowadzenie biznesu w obecnych czasach wiąże się ze znacznie większym niż dawniej ryzykiem i większą niepewnością. Liderzy kierujący działalnością gospodarczą zawsze mieli do czynienia z ryzykiem i niepewnością i starali się ubezpieczać od wszelkich szkód. Obecnie jednak tempo

zmian i skala wstrząsów są znacznie większe niż dawniej. W przeszłości były odstępstwem od normy. A teraz stały się nową normalnością. To już coś więcej niż tylko przełomowe innowacje i poważny wstrząs.

Jak mają zachować się liderzy biznesu? Ponieważ w czasach silnych turbulencji nadal trzeba zarządzać, pojawia się potrzeba opracowania systemu ułatwiającego podejmowanie lepszych decyzji. Potrzeba struktury zarządzania i systemu radzenia sobie z chaosem. Potrzeba Systemu Zarządzania w Chaosie.

Wydaje się, że wśród liderów biznesu i przywódców politycznych, których spotykamy na całym świecie, dosłownie wszyscy wyczuwają, że **tym razem jest inaczej**, chociaż często nie potrafią sprecyzować, na czym ta różnica polega. Jak jednak zobaczysz w rozdziale 1, gdy tłumaczymy im, że weszliśmy w **nową normalność**, a czasy cykli gospodarczych – wzrostowych i spadkowych – nie wrócą w dającej się przewidzieć przyszłości, natychmiast przytakują i przyznają nam rację. Przywódcy wyczuwają, że zaczęła się era permanentnych turbulencji i narastającego chaosu. Często werbalizacji tej prawdy towarzyszy ulga, iż wreszcie można powiedzieć to, co wyczuwało się od dawna – że być może cykl wzrostowy wcale nie nastąpi i dobre czasy nie wrócą, przynajmniej nie w taki sposób, jak to się działo dawniej.

Właśnie dlatego napisaliśmy *Chaos*.

W rozdziale 1 pokazujemy, że wiele czynników składających się na skomplikowane turbulencje wymaga od liderów biznesu nowego podejścia do nowych strategii, aby w nowej normalności minimalizować podatność na zagrożenia i wykorzystywać pojawiające się szanse.

W rozdziale 2 wyjaśnimy, jakie dawniej w cyklach spadkowych liderzy biznesu popełniali błędy, które wówczas niekoniecznie wpływały korzystnie na ich działalność, a teraz w nowej epoce, jeśli nie zostaną naprawione, mogą okazać się nie tylko szkodliwe, lecz wręcz śmiertelne.

W rozdziale 3 przedstawiamy System Zarządzania w Chaosie. Stanowi on mapę drogową dla liderów, którzy przeprowadzają swoje organizacje przez zmiany. Polega między innymi na wprowadzaniu

nowych, ważnych procesów, aby lepiej funkcjonować i lepiej rozumieć rozgrywające się dokoła wydarzenia, z którymi trzeba sobie radzić. Zalecając wprowadzenie systemu wczesnego ostrzegania, który wykrywa w otoczeniu turbulencje, oraz tworzenie scenariuszy i związanych z nimi strategii, *Chaos* podsuwa firmie mechanizmy ułatwiające radzenie sobie z silnymi turbulencjami i chaosem za pomocą szybkich decyzji oraz wysokiego tempa działania.

W rozdziale 5 przedstawiamy szczegółowy plan pokazujący przedsiębiorstwom, w jaki sposób wzmacniać i doskonalić strategię marketingu oraz sprzedaży – chociaż w czasach turbulencji powstaje presja, żeby obcinać wydatki na te obszary – a także jak tworzyć podatny grunt pod większą, bardziej lojalną i stabilniejszą bazę klientów.

I na koniec w rozdziale 6 w zarysie prezentujemy, co liderzy mogą robić w celu utrzymania prawidłowej równowagi pomiędzy doraźnymi a średnioterminowymi i perspektywnymi projektami, aby ich przedsiębiorstwa przetrwały i prosperowały przez wiele lat w przyszłości.

Jesteśmy przekonani, że *Chaos* pokaże liderom biznesu nowe spojrzenie, nowe perspektywy i nowy system – w tym zestaw strategii i technik – aby udanie nawigować po niepewnych i nieprzewidywalnych wodach nowej epoki – epoki turbulencji.

## ROZDZIAŁ PIERWSZY

# *Świat wszedł w nową epokę gospodarczą*

## *Od normalności do turbulencji*

*Okres prosperity to wspaniały nauczyciel, ale okres przeciwności – jeszcze wspanialszy.*

– WILLIAM HAZLITT (1778–1830)

Światowa gospodarka weszła w nową epokę. Gospodarki poszczególnych krajów są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie zależne. Dzięki internetowi i telefonom komórkowym przepływ informacji handlowych odbywa się z prędkością światła. Nowy okres charakteryzuje drastyczne obniżenie kosztów i zwiększone tempo produkcji oraz dostawy zarówno towarów, jak i usług. Ale ma on również swoje ciemne strony w postaci znacznie zwiększonego ryzyka i niepewności dotyczącej i producentów, i konsumentów. Jakieś wydarzenie lub jakaś zmiana w jednym kraju – czy to upadek banku, krach na giełdzie lub rynku nieruchomości, czy to zabójstwo polityczne albo dewaluacja waluty – rozprzestrzenia się na inne i powoduje potężne turbulencje, pod których wpływem cały system meandruje w zupełnie nieprzewidywalnym kierunku.

Dostawy nie przychodzą na czas, banki przestają udzielać kredytów i zaczynają żądać pełnej spłaty, pracodawcy zmuszani są do zwolnień, a cała gospodarka spiralnym ruchem wiruje w dół. Firmy podejmują decyzje z większą ostrożnością. Wstrzymują wydatki na

rozwój produktów, redukują budżet na marketing i reklamę. Rozsądek każe zwalniać, walczyć o doraźne przetrwanie i wstrzymać się z dalekosiężnymi inwestycjami. Wielki ekonomista John Maynard Keynes zwrócił uwagę, że w dalszej perspektywie wszyscy pomrzemy.

W końcu po licznych bankructwach, rezygnacjach z działalności, spadkach zysków i utratkach pracy sytuacja sięga dna. Dzięki interwencjom rządowym i zaspokajaniu najpilniejszych potrzeb udaje się przetrwać straty i wszystko zaczyna wyglądać nieco lepiej. Na miejscu pesymizmu i turbulencji pojawia się pewna doza stabilizacji i wiary. Niektóre firmy stawiają na ozdrowienie gospodarki, zaczynają szukać okazji i od nowa inwestują. Oto klasyczne cykle gospodarcze ze swoimi wzlotami i upadkami – po nadmiernej ekspansji następuje niedoinwestowanie i w końcu powrót do normalności.

Jednak uzdrowienie gospodarki nie oznacza jeszcze uzdrowienia wszystkich branż, rynków i firm. Amerykański przemysł motoryzacyjny przeżywa dzisiaj burzliwy okres spowodowany wzrostami kosztów ubezpieczeń zdrowotnych, wygórowanymi zobowiązaniami dotyczącymi wynagrodzeń połączonych ze spadkiem popytu na swoje produkty, które od kilkudziesięciu lat uchodzą za mniej atrakcyjne od towarów zagranicznych konkurentów. Branżę linii lotniczych cechuje za duża wydajność i należy spodziewać się dalszej konsolidacji. Niektóre rynki i branże przechodzą okres turbulencji nawet bez ogólnoswiatowego rozchwiania finansowego.

A turbulencje zawsze wiążą się z podwyższonym ryzykiem i niepewnością. O ryzyku mówimy w przypadku niepewności, której nie da się oszacować i od której nie można się ubezpieczyć. Ale osoby podejmujące w firmie decyzje zawsze stają przed ryzykiem i niepewnością, na którą nie można wykupić polisy. I przedsiębiorstwa zamiast maksymalizować zyski, pomimo wysokiego poziomu niepewności, podejmują decyzje minimalizujące ryzyko tak, aby w razie najgorszego obrotu sytuacji zapewnić sobie przetrwanie.

W 2008 roku rada National Intelligence Council przedstawiła raport zatytułowany *Global Trends 2025: A Transformed World*. Miał on na celu zachęcać do tego, aby w strategicznym myśleniu o przyszłości dokonywać rozpoznania najważniejszych trendów, ich kierunku rozwoju oraz wzajemnych zależności. Za pomocą licznych scenariuszy zilustrowano sposoby, w jakie interakcje głównych sił poddanych badaniu (np. globalizacja, demografia, pojawianie się nowych potęg, upadek instytucji międzynarodowych, zmiana klimatu oraz geopolityka energetyki) będą stwarzać okazje i problemy, przed którymi staną przyszli decydenci i przywódcy gospodarczy. *Global Trends 2025* to nie prognoza na najbliższe dziesięciolecie, lecz opis sił i wydarzeń, które prawdopodobnie będą wpływały na rozwój świata<sup>1</sup>.

Lektura raportu utwierdza w przekonaniu, że w przewidywalnej przyszłości świat stale będzie stawał w obliczu przełomów, turbulencji, chaosu i przemocy. Czynniki te, wpływając na biznes pośrednio i bezpośrednio, stworzą warunki, z którymi przywódcy gospodarczy będą musieli sobie radzić, jeśli będą chcieli, aby ich przedsiębiorstwa utrzymały vitalność przez dłuższy okres.

Taką sytuację mieliśmy przez trzy straszne dni pod koniec listopada 2008 roku, gdy uzbrojeni bojownicy muzułmańscy dokonali zamachu w Bombaju, kwitnącej stolicy biznesu zamieszkaną przez ponad 18 milionów ludzi. Skala i śmiałość tego ataku budzi zdumienie. Gangi znakomicie uzbrojonych młodzików napadły na dwa luksusowe hotele, restaurację, stację kolejową, centrum żydowskie i przynajmniej jeden szpital. Strzały i wybuchy wstrząsnęły Bombajem, zabijając 179 ludzi i raniąc ponad 300, w tym kilku obcokrajowców z Ameryki, Japonii i Wielkiej Brytanii oraz bombajskiego oficera antyterrorystów. Około stu zakładników, w tym amerykańscy i brytyjscy goście, zostało uwięzionych w hotelu<sup>2</sup>.

Zamachy stanowiły jakby puszczenie zaworów w regionie, w którym panuje coraz większe napięcie. Jako jeden z krajów BRIC (Brazylia, Rosja, Indie oraz Chiny; terminu tego w 2001 roku użył Jim

O'Neill, szef światowych badań w firmie Goldman Sachs) Indie przed atakiem terrorystycznym wkroczyły na drogę szybkiego rozwoju po dziesięcioleciach stagnacji gospodarczej. W kraju tym zamachy terrorystyczne nie są niczym nowym, a mimo to udawało się utrzymywać wzrost ekonomiczny. Niestety tym razem dzięki sieciom komunikacyjnym informacje o zamachach rozprzestrzeniają się lotem błyskawicy i mogą wstrząsnąć całą światową gospodarką. A Indie oraz cała Azja mogą na tym mocno ucierpieć. W końcu zagraniczne firmy niechętnie narażają ludzi i nie chcą ryzykować inwestycji.

Tablice 1.1 i 1.2 pokazują, że istnieje wiele powodów, dla których w najbliższych 20 latach wzrost niepewności będzie stawiał przywódców gospodarczych przed nowymi i coraz liczniejszymi wyzwaniami.

Według *Global Trends 2025* w najbliższych kilkunastu latach możemy się spodziewać na świecie coraz większych turbulencji, szybkich zmian politycznych na rynkach wschodzących, drastycznych zmian w kierunkach politycznych, nasilenia konfliktów zbrojnych, cięć w budżetach lokalnych i krajowych oraz efektu przesilenia w biznesie. Żyjemy w niepewnych czasach. A to oznacza, że każda działalność gospodarcza niezależnie od skali i miejsca prowadzenia wiąże się ze zwiększonym ryzykiem. Biznes potrzebuje więc nowych strategii obronnych, aby korzystać z okazji, które niewątpliwie również będą się pojawiać.

Stawiając czoła chaosowi i turbulencjom, firmy jeszcze długo nie zapomną wstrząsu w finansach z końca 2008 roku. Będą działać z większą ostrożnością i próbować panować nad ryzykiem. Rządy będą się starały wprowadzać przepisy zapobiegające powstawaniu bańki inwestycyjnej w mieszkalnictwie i branży kredytów hipotecznych. Banki i inne firmy przestaną być tak bardzo skłonne do sprzedaży swoich towarów i usług „bez wkładu własnego”. Kredyty hipoteczne pójdą pod lupę, aby unikać zbudowania gospodarki wzorowanej na „domku z kart”.

Tablica 1.1. Global Trends 2025. Niewiadome i ich skutki

Niewiadome	Ich oddziaływanie
<p>Rozwój Indii, Chin i innych krajów prowadzi do powstania na świecie układu wielobiegunowego. Rośnie znaczenie sił niezwiązanych z władzą państwową: biznesowych, plemiennych, religijnych, a nawet organizacji przestępczych.</p> <p>Nadal trwa bezprecedensowe przechodzenie mocy gospodarczych i kapitalowych z Zachodu na Wschód.</p> <p>Stany Zjednoczone pozostają najpotężniejszym państwem, ale ich dominacja słabnie.</p> <p>Dalszy wzrost gospodarczy plus wzrost liczby ludności o 1,2 miliarda zwiększą popyt na energię, żywność i wodę.</p> <p>Spadnie liczba krajów z młodymi populacjami („wylęgarnie destabilizacji”), lecz w kilku takich krajach liczba ludności nadal będzie notowała ogromny wzrost.</p> <p>Pod wpływem gwałtownych zmian na Bliskim Wschodzie i rozprzestrzeniania się śmiertelnych broni będzie rosło prawdopodobieństwo konfliktu. Dzięki upodkowaniu zaawansowanych technologii czynni terroryści dostają do ręki niebezpieczne narzędzia.</p>	<p>Do 2025 roku jedno „międzynarodowe społeczeństwo” złożone z państw-narodów przestaje istnieć. Ośrodki władzy są bardziej rozsiane, nowi gracze wprawdzają do gry nowe reguły. Rośnie ryzyko, że osłabną dawne sojusze Zachodu. Większość krajów nie kopiuje już zachodniego modelu, lecz idzie raczej w ślad za podążającymi alternatywną drogą Chinami. Ponieważ więcej krajów przykłada większą wagę do dobrobytu gospodarczego, istnieją coraz silniejsze bodźce do zachowywania stabilizacji geopolitycznej. Niemniej jednak wzmacniają się też takie kraje jak Rosja, które chcą burzyć ład Zachodu. Osłabienie gospodarcze i militarne Stanów Zjednoczonych zmusza do trudnych kompromisów pomiędzy priorytetami w polityce zagranicznej a wewnętrznej.</p> <p>W tym okresie najważniejszym elementem wpływającym na wyniki będzie tempo innowacji technicznych. Obecny rozwój technologii nie pozwala zastępować istniejących struktur energetycznych nowymi na skalę potrzeb.</p> <p>Jeśli we wspomnianych krajach eksplodujących młodzieżą, czyli w Afganistanie, Nigerii, Pakistanie lub Jemenie nie spadnie znacznie bezrobocie, będą one nadal ostoją destabilizacji i nieskuteczności władz państwowych.</p> <p>Na Bliskim Wschodzie będzie rosła potrzeba, aby Stany Zjednoczone utrzymały równowagę, chociaż inne potęgi – Rosja, Chiny i Indie – będą odgrywać większą rolę niż dzisiaj. Wraz z upowszechnianiem technologii i programów pozyskiwania energii (a być może i broni) atomowej będą rosły szanse na ataki terrorystyczne przy użyciu broni chemicznej, biologicznej i jądrowej. W coraz bardziej zglobalizowanym świecie zintensyfikują się psychiczne i praktyczne skutki takich ataków.</p>

**Tablica 1.2. Global Trends 2025. Główne wiadomości i potencjalne konsekwencje**

Główne wiadomości	Potencjalne konsekwencje
<p>Czy do 2025 roku energetyka odejdzie od ropy i gazu, poprawiając metody gromadzenia energii i przechodząc na biopaliwa oraz czysty węgiel? Jak szybko nastąpią zmiany klimatyczne i w jakich miejscach najbardziej dadzą się we znaki?</p>	<p>Gaz i ropa będą drożały, nabijając kieszenie ich głównym eksporterom i znacznie podnosząc siłę ich krajów – PKB Rosji może wzrosnąć do poziomu Francji i Wielkiej Brytanii. Jeśli jednak będą taniały z powodu powszechnego przechożenia na nowe źródła energii, regionalne i globalne znaczenie ich producentów będzie spadać. Zmiany klimatyczne pogłębią niedobór surowców (zwłaszcza wody). Popadanie w tak zwany nacjonalizm surowcowy podniesie ryzyko konfliktu wielkich mocarstw.</p>
<p>Czy w Rosji i Chinach zapanuje demokracja?</p>	<p>W Rosji, gdzie brak dywersyfikacji gospodarczej, pluralizm polityczny wydaje się mniej prawdopodobny. Natomiast w Chinach rosnąca klasa średnia zwiększa szansę na polityczną liberalizację oraz na umacnianie postaw nacjonalistycznych.</p>
<p>Czy regionalne obawy względem posiadającego broń atomową Iranu doprowadzi do wyścigu zbrojeń i jeszcze większej militaryzacji? Czy na Bliskim Wschodzie zapanuje stabilizacja, gdy w Iraku sytuacja się uspokoi, a konflikt izraelsko-arabski zostanie rozwiązany pokojowo?</p>	<p>Pod atomowym parasolem drobne konflikty i działania terrorystyczne mogą doprowadzić do eskalacji i poszerzenia konfliktu. Większość pasujących tu scenariuszy wydarzeń wiąże się z prawdopodobnym nasileniem turbulencji. Wzrost gospodarczy w coraz bogatszym Iraku oraz rozwiązanie sporu izraelsko-palestyńskiego może wprowadzić pewną stabilizację do regionu, który musi radzić sobie z coraz silniejszym Iranem oraz odchodzeniem świata od energetyki korzystającej z ropy i gazu. Udana integracja mniejszości muzułmańskich w Europie może doprowadzić do powiększenia siły roboczej i pozwolić uniknąć kryzysu społecznego. Jeśli Europa i Japonia nie zaczną rozwiązywać swoich problemów demograficznych, w dalszej perspektywie czeka je spadek gospodarczy. Wschodzące potęgi gospodarcze okazują ambivalentne uczucia takim międzynarodowym instytucjom jak ONZ czy MFW, lecz gdy nabiorą sił, to się może zmienić. Zjednoczenie Azji może doprowadzić do wzrostu znaczenia tamtejszych lokalnych instytucji. NATO ma coraz większe problemy z realizacją zobowiązań, bo spada siła militarna Europy. Słabną tradycyjne sojusze.</p>

Były prezes Intela, Andy Grove, napisał w swojej książce *Only the Paranoid Survive*, że w każdym biznesie pod wpływem sił charakterystycznych dla danej branży pojawiają się tak zwane punkty zwrotne strategii. Dochodzi do nich wówczas, gdy stara strategia przestaje się sprawdzać, a jeśli firma chce nadal poprawiać swoje wyniki, musi wprowadzić nową. Jeśli kierownictwo firmy nie potrafi tak nawigować, aby przeprowadzić firmę przez punkty zakrzywień strategii, firma upada<sup>3</sup>.

Intuicja – albo paranoja – podpowiada, że trzeba zachowywać czujność, bo nigdy nie wiadomo, kiedy nagły i silny podmuch rzuci firmę lub całą branżę w otchłań chaosu. Czasami turbulencje są niegroźne. Kiedy indziej stają się bardziej dramatyczne, jak w 2008 roku, gdy podczas globalnego krachu finansowego niemal wszyscy z trudem łapali oddech, bo z dnia na dzień giełdy w niekontrolowany i nieprzewidywalny sposób spadały na łeb, na szyję.

Jeszcze większe przerażenie budzi uświadomienie sobie, że gdy następuje chaos, nie mamy nawet listka figowego, za którym moglibyśmy się schować – chyba że potrafimy chaos przewidzieć i odpowiednio zareagować, aby bezpiecznie przeprowadzić przez niego naszą firmę, nasz oddział, region lub departament.

Niechęcią może napawać także fakt, że od dyrekcji w coraz większym stopniu wymaga się przejrzystości działania. Nawet jeśli byłeś tylko przeciętną ofiarą globalnego krachu finansowego z 2008 roku, który na całym świecie kosztował akcjonariuszy miliardy dolarów, bo o tyle stopniała wartość rynkowa przedsiębiorstw, życie twoje i twojej firmy na zawsze uległo zmianie. Wiele instytucji i inwestorów prywatnych – w tym płatnicy składek emerytalnych i uczestnicy planów oszczędnościowych – którzy na przestrzeni tygodni stracili połowę wartości swoich portfeli, zaczynają wymagać znacznie wyższej przejrzystości działania od dyrekcji przedsiębiorstw, w które zainwestowali. Akcjonariusze wszystkich przedsiębiorstw stają się coraz bardziej ostrożni. W przyszłości kontrahenci, klienci, pracownicy, rady nadzorcze, dostawcy, dystrybutorzy i ogólnie biznes oraz media będą uważniej patrzeć na ręce kierownictwa z każdego szczebla hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa.

## Czym jest turbulencja na rynku?

Aby zrozumieć turbulencje rynkowe i ich wpływ na gospodarkę, warto odwołać się do koncepcji turbulencji w naturze oraz w fizyce. W naturze turbulencje charakteryzują się gwałtownością i nieprzewidywalnością. Weźmy huragan, sztorm, tornado, cyklon i tsunami. Cechuje je impulsywność, nieopanowanie i bezładność.

Turbulencje przyprawiają naukowców o ból głowy, ponieważ pomimo zaawansowanej i wydajnej techniki komputerowej nie da się ich odwzorować ani przewidywać<sup>4</sup>. Aby przewidywać, w jaki sposób mogą się rozwijać wypadki przy danych warunkach początkowych i przy założeniu determinizmu, matematycy opracowali teorię chaosu. Potrafią wykazać, że drobne zdarzenie początkowe może prowadzić do nieproporcjonalnie wielkich perturbacji. Zachowania układów dynamicznych – czyli zmieniających się wraz z czasem – też wydają się bezładne, chociaż nie ma w nich krzty przypadkowości<sup>5</sup>.

Dwudziestego szóstego grudnia 2004 roku wielkie tsunami na Morzu Południowochińskim, wzburzając wody i masy powietrza, doprowadziło do ogromnych turbulencji i zniszczeń w Azji. Chociaż fizycznie człowiek w San Francisco albo na pokładzie samolotu lecącego nad Stuttgartem niczego nie odczuł, naukowcy twierdzą, że tamte zjawiska miały wpływ na atmosferę w promieniu dziesiątek tysięcy kilometrów od epicentrum. W 1972 roku Edward Lorenz, ojciec teorii chaosu, wygłosił przemówienie, w którym zadał pytanie: „Czy trzepot skrzydeł motyla w Brazylii może wywołać tornado w Teksasie?”

Określenie „efekt motyla” odnosi się do koncepcji, że trzepotanie motyli skrzydeł powoduje drobne zmiany atmosfery, które w ostatecznym rezultacie mogą zmienić tor ruchu tornado lub je opóźnić, przyspieszyć albo nawet mu zapobiec. W myśl tej teorii, gdyby motyl nie zatrzepotał skrzydłami, trajektoria tornada wyglądałaby zupełnie inaczej. Naukowcy potwierdzają, że motyl może mieć wpływ na pewne elementy zdarzeń pogodowych, między innymi na tak ogromne jak tornado<sup>6</sup>.

Można teraz zapytać, jaki to wszystko ma związek z biznesem.

Po pierwsze turbulencje w biznesie definiuje się jako nieprzewidy-

## ŚWIAT WSZEDŁ W NOWĄ EPOKĘ GOSPODARCZĄ

walne i gwałtowne zmiany w tych zewnętrznych lub wewnętrznych warunkach działalności przedsiębiorstwa, które wpływają na jej wyniki<sup>7</sup>. Jednak ze względu na wzajemne powiązania i zależności naszego coraz bardziej zglobalizowanego świata zachodzi „efekt motyla”. Na pewnym poziomie wszystkie rządy, wszyscy ludzie i wszystkie przedsiębiorstwa – każdy podmiot – są ze sobą powiązani i turbulencja zachodząca w jednym miejscu jest odczuwalna we wszystkich.

Aby w pełni zrozumieć ogrom wpływu turbulencji – **poważnych turbulencji** – i powstały w efekcie chaos oraz zniszczenie, jakie po sobie zostawiły, nie trzeba szukać daleko, wystarczy wspomnieć ostatnie miesiące 2008 roku, gdy wyparowało kilka miliardów wartości rynkowej przedsiębiorstw, pozostawiając nowo wybranemu prezydentowi USA i reszcie świata zgliszcza do posprzątania i odbudowy.

A całą karuzelę wprawił w ruch publiczny upadek banku Bear Stearns z marca 2008 roku. Później od września do października 2008 roku przez światowe giełdy przeszła zawierucha. Na początku października podczas zaledwie sześciu sesji indeks S&P 500 stracił 22 procent wartości!

Dwudziestego czwartego września 2008 roku szef Rezerwy Federalnej Ben Bernanke i ówczesny sekretarz skarbu Henry Paulson złożyli w Kongresie USA wnioski o 750 miliardów dolarów subwencji na realizację planu ratowania gospodarki. „Pomimo starań Rezerwy Federalnej, skarbu i innych agencji – zwracał się Bernanke do kongresmanów – globalne rynki finansowe znajdują się pod nadzwyczajną presją”<sup>8</sup>.

Dziesięć dni później, na zwołanym przez szefów czterech największych gospodarek europejskich nadzwyczajnym spotkaniu poświęconemu groźbie kryzysu, dyrektor Europejskiego Banku Centralnego Jean-Claude Trichet stwierdził: „To, co dzisiaj obserwujemy, nie przypomina niczego, co widzieliśmy w przeszłości. Jesteśmy świadkami wydarzeń, jakich nie mieliśmy od czasów II wojny światowej. Ten okres absolutnie bezprecedensowej niepewności wymaga od sektora prywatnego i publicznego reakcji na miarę wydarzeń”<sup>9</sup>.

Za proponowanymi 750 miliardami subwencji dla bankowości w Stanach Zjednoczonych poszło 1,3 biliona subwencji Europejskie-

go Banku Centralnego oraz podobne działania ze strony banków w Wielkiej Brytanii, Australii, Kanadzie, Japonii, Singapurze i w wielu innych krajach. W kolejce po zapomogę do Banku Światowego stanęły Węgry i Islandia, a inne zwróciły się o pożyczkę bezpośrednio do dysponujących gotówką Chin i Rosji.

Ale dzień 29 września 2008 roku w świecie finansów na zawsze okrył się niesławą. Wtedy to sesja na Wall Street zakończyła się zdumiewająco wielką stratą. Gdy Izba Reprezentantów USA opowiedziała się przeciwko udzieleniu subwencji, w czasie dosłownie kilku minut indeks spółek przemysłowych Dow Jones spadł o 776 punktów. Był to rekord wszech czasów.

Rynek kredytów utknął w niemal zupełnym paraliżu, bo banki bały się udzielać kredytów nawet innym bankom. Przez osiem następujących po sobie dni spadków majątek akcjonariuszy skurczył się o 2,4 biliona dolarów. Sytuacja ze zlej stawała się jeszcze gorsza. Ceny pożyczek dla banków i przedsiębiorstw dalej wzrosły, gdy inwestorzy w poszukiwaniu zabezpieczeń zaczęli przerzucać się na bony skarbowe, chociaż wiele wskazywało na to, że państwo, chcąc zahamować kryzys kredytowy, przejmie udziały w zmagających się z problemami przedsiębiorstwach. Wystrzeliły w górę ceny kredytów nawet dla spółek uchodzących za *blue chipy*: IBM zgodziło się na 8 procent odsetek od trzydziestoletnich obligacji na 4 miliardy dolarów, czyli na dwa razy wyższe niż obligacje rządowe. A potem nagle 10 października karuzela wyhamowała i „giełda wykonała zwrot o 180 stopni i Dow Jones przez niecałe 40 minut skoczył o 900 punktów”<sup>10</sup>.

W Stanach Zjednoczonych w jednej chwili lęki osłabły, ale po całej światowej społeczności finansowej przeszła gigantyczna fala wyprzedzaży. Nagle we wszystkich krajach szumne deklaracje o uniezależnieniu od amerykańskiej gospodarki zabrzmiały jak żart. Ze wszystkich stron płynęły przygnębiające doniesienia. Chociaż rząd próbował okiełznać kryzys, w jednym z najgorszych od 30 lat dni na giełdach doszło do dramatycznych spadków cen<sup>11</sup>.

W dniu 24 października 2008 roku, gdy na całym świecie indeksy giełdowe zmalały o średnio 10 proc., dyrektor Banku Angielskiego, Char-

## ŚWIAT WSZEDŁ W NOWĄ EPOKĘ GOSPODARCZĄ

les Bean, ostrzegając: „Taki kryzys zdarza się raz na całe życie. Prawdopodobnie takiego kryzysu nie było jeszcze w całych dziejach ludzkości”<sup>12</sup>.

Pomiędzy 3 a 6 listopada 2008 roku amerykańska Rezerwa Federalna obcięła stopy procentowe do jednego procenta, Bank Angielski o 1,5 punktu do 3 procent, a Europejski Bank Centralny do 3,25, czyli najniższego poziomu od października 2006 roku, gdy ostro zareagował na silne oznaki recesji w regionie<sup>13</sup>.

Później, 24 listopada 2008 roku amerykański rząd zgodził się ratować Citigroup i wziął na siebie większość potencjalnych strat z 306 miliardów ryzykownie ulokowanych aktywów, a także dał zastrzyk z 20 miliardów kapitału. Jak dotąd była to największa akcja, w której ratowano bank<sup>14</sup>.

Od tamtej pory przeżywamy ogromne i nieprzewidywalne turbulencje, które występują na całym coraz bardziej zglobalizowanym świecie. Coraz częściej pojawiają się różne punkty zapalne i wszystkie przedsiębiorstwa są zainteresowane, aby szybciej je rozpoznawać i sprawniej reagować na zmiany sytuacyjne. Tablica 1.3 pokazuje kontrasty pomiędzy zwyczajnymi cyklami gospodarczymi a gospodarką turbulencji. Normalność kontra nowa normalność.

**Tablica 1.3.** Normalność kontra nowa normalność w gospodarce

Element	Norma dotychczasowa	Nowa normalność
Cykle gospodarcze	Przewidywalne	Brak
Wzrosty i wyższe	Określone (średnio co 7 lat)	Nieregularne, nieprzewidywalne
Spadki i recesje	Określone (średnio co 10 miesięcy)	Nieregularne, nieprzewidywalne
Potencjalny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa	Niski	Wysoki
Ogólna charakterystyka sposobu inwestowania	Ekspansywne, wielokierunkowe	Ostrożne, ukierunkowane
Tolerancja ryzyka rynkowego	Akceptowanie	Unikanie
Postawa konsumencka	Pewność siebie	Niepewność
Preferencje konsumenckie	Stabilne, ewoluujące	Pełne lęku i walki o bezpieczeństwo

Aby uchwycić kontrast pomiędzy turbulencjami w normalnej gospodarce a turbulencjami w nowej normalności, musimy dokładniej zdefiniować, czym jest gospodarka normalna. Na przestrzeni całych dziejów gospodarczych zawsze występowały turbulencje zarówno na poziomie makro (w gospodarce krajowej, lokalnej lub globalnej), jak i mikro (czyli w pojedynczej firmie). Właściciele przedsiębiorstw i biznesmeni stale mieli do czynienia z pewnymi turbulencjami w biznesie. To rzecz zwyczajna i uznawana za element życia gospodarczego. Dawniej do cech normalnej gospodarki zaliczały się zwroty występujące co kilka lat. W ostatnich 50 latach notowaliśmy dwa zasadnicze typy zwrotów. Pierwszy to zwrot ku hossie, która trwa zwykle sześć do siedmiu lat i bywa nazywana „rynkiem byka”. A drugi to zwrot ku spadkom, które trwają średnio około dziesięciu miesięcy. Okres ten bywa nazywany „rynkiem niedźwiedzia” albo „korektą giełdową”.

Zwroty pomiędzy tymi dwoma okresami zasadniczo przebiegały gładko i były przewidywalne, nawet pomimo takich wyjątków jak krach giełdowy z 19 października 1987 roku, znanego pod nazwą Czarny Poniedziałek, po którym do końca października na wszystkich światowych giełdach zanotowano znaczne spadki. Ale wystarczyły dwa lata, aby indeks Dow Jones wrócił do siebie i we wrześniu 1989 roku wartość rynkowa wszystkich notowanych spółek wróciła do poziomu sprzed krachu w 1987 roku. I nawet w tych dwóch latach rekonwalescencji, gdy w gospodarce jak zwykle trwała wojna konkurencyjna i gdy doszło do jednego zwrotu, to można było bezpiecznie zakładać, że zgodnie z oczekiwaniami nowy okres potrwa zgodnie z przewidywaniami aż do następnego zwrotu. A potem zaczęło się następny cykl.

Dzisiejsza gospodarka turbulencji zachowuje się zupełnie inaczej. Obecnie i w przewidywalnej przyszłości nowa normalność gospodarki polega na tym, że już nie składa się z cykli, które w skali makro można było prognozować. Teraz musimy się spodziewać fluktuacji i bolesnych wstrząsów, które powodują znaczny wzrost ryzyka i niepewności w życiu gospodarczym zarówno na poziomie makro, jak

i mikro. Liderzy w biznesie planujący działalność na ogarniętej coraz gorętszą rywalizacją arenie muszą uwzględniać występowanie mniejszych i większych wstrząsów.

Przywódcy gospodarczy i państwowi stoją przed wyzwaniem zrozumienia i zaakceptowania, że ostre turbulencje stanowią **nową normalność**. I jeśli chcemy w najbliższych latach odnosić sukcesy, musimy poszukać nowych sposobów i opracować nowe strategie.