

Spis treści

Podziękowania	7
Wprowadzenie	11
Rozdział 1. Od organizacji niezdolnej do zrównoważonego rozwoju do organizacji nie do zatrzymania	19
Rozdział 2. Kiedy należy szukać nowej definicji działalności podstawowej	47
Rozdział 3. Niedoceniane platformy biznesowe	87
Rozdział 4. Niezagospodarowany potencjał rynku	113
Rozdział 5. Niewykorzystywane kompetencje	147
Rozdział 6. Zarządzanie na różnych etapach cyklu rozwoju	185
Dodatek. Metodologia	203
Bibliografia	211
Indeks	217
O autorze	223

Podziękowania

W pierwszej kolejności chciałbym podziękować klientom firmy Bain & Company, dzięki której moi współpracownicy i ja mogliśmy obserwować funkcjonowanie wielu bardzo różnych firm, znajdujących się w różnych stadiach rozwoju i w różnych zakątkach świata. Materiały zgromadzone na potrzeby tej książki zdają się potwierdzać tezę, że tempo zmian we współczesnym biznesie nieustannie rośnie i że praca menedżerów i dyrektorów największych przedsiębiorstw z dnia na dzień staje się bardziej skomplikowana i stresująca. Jestem głęboko wdzięczny wszystkim naszym klientom za okazaną nam pomoc i wsparcie.

Chciałbym także podziękować moim współpracownikom z Bain & Company. Jest to ponad sto osób, które chętnie dzieliły się pomysłami, poświęcały swój czas, wykorzystywały swoje kontakty i doświadczenia, służyły radą i materiałami, a także umożliwiały uzyskanie dostępu do najcenniejszego z zasobów, czyli do swoich klientów. Ich wsparcie bardzo pomogło mi nie tylko w pracy nad tą książką, a także podczas pisania dwóch poprzednich. Chciałbym szczególnie gorąco podziękować moim kolegom z biura w Amsterdamie, a zwłaszcza jego szefowi, Rajowi Pherwaniemu, za otwartość i wsparcie, jakie okazali nowo przybyłemu współpracownikowi, który próbował łączyć wysiłek twórczy z obsługą klienta w nowym dla siebie regionie.

Trudno byłoby wymienić wszystkie osoby z nazwiska – mógłbym wliczać niemal bez końca. Muszę jednak powiedzieć, że niektórzy spośród moich współpracowników okazali mi szczególne zainteresowanie i wsparcie: byli gotowi czytać kolejne wersje tekstu i zawsze chętnie dzielili się ze mną

swoimi uwagami. Trzej ostatni dyrektorzy zarządzający Bain, a mianowicie Tom Tierney, John Donahoe i Steve Ellis, wspierali mnie w mojej pracy nad tą książką, nawet mimo to, że moja praca redaktorska odciągała mnie niekiedy od pracy zawodowej. Dziękuję im za okazane mi zaufanie. Orit Gadiesh, prezes firmy Bain, przez cały czas zachęcała mnie do kontynuowania wysiłku i zawsze służyła radą.

Steve Schaubert był dla mnie inspiracją, mentorem i niestrudzonym recenzentem kolejnych wersji wszystkich moich książek. Także Darrell Rigby zawsze znajdował w swoim napiętym harmonogramie czas, by przejrzeć moje szkice i napisać e-mail zawierający niezwykle cenne dla mnie uwagi. Jimmy Allen, który razem ze mną kieruje pracami działu Praktyki Strategii w firmie Bain i który wspólnie ze mną napisał książkę *Strategia zrównoważonego wzrostu dla Twojej firmy. Część I: Strategia wzrostu w erze zmian*, był dla mnie niewyczerpanym źródłem nowych pomysłów i nieustannie motywował do pracy. Duży wpływ na rozwój moich koncepcji mieli także Keith Aspinall i Fred Reichheld.

Jestem wdzięczny za wsparcie badawcze oraz pomysły, których dostarczali mi nieustannie członkowie zespołu wspomagającego prace działu Praktyki Strategicznej. Pracami tego zespołu sprawnie kierowała Rachel Corn, która zdołała przeczytać wszystkie kolejne wersje tej książki i która angażowała się w organizację i prowadzenie najważniejszych analiz, a zwłaszcza badań dotyczących pięciuset najlepszych firm magazynu „Fortune”. Chciałbym także podziękować licznym utalentowanym konsultantom, którzy brali udział w pracach wielu różnych zespołów, przyczyniając się do organizacji setek różnych modułów i analiz przypadków dla Bain & Company, z których ja także czerpałem podczas prac nad tą książką.

Marci Taylor wspierała mnie podczas pisania wszystkich trzech moich książek. Przeprowadziła kilka analiz o fundamentalnym dla nich znaczeniu. Badała między innymi wartość przywództwa rynkowego. Ona także zdołała przeczytać wszystkie wersje tej książki. Jestem pod wrażeniem.

Pracownicy biblioteki Bain, zwłaszcza zaś Bill Dwyer i Ralph D'Angelo, szybko i sprawnie pozyskiwali dla mnie najaktualniejsze dane finansowe oraz informacje o faktach z zamierzonej przeszłości, które były mi potrzebne w pracy nad książką. Chciałbym w tym miejscu wyrazić swoje najgłębsze uznanie dla ich pełnego profesjonalizmu.

Wendy Miller, szefowa marketingu w firmie Bain, stworzyła wspaniały zespół, który pomógł mi przekazywać informacje, redagować fragmenty tekstu, gromadzić pomysły, formułować przykłady i formatować tekst. W szczególności chciałbym podziękować Katie Smith Milway, dyrektor odpowiedzialnej za działalność wydawniczą, oraz Cheryl Krauss, dyrektor ds. *public relations*. John Case, zaangażowany w prace zespołu Katie, poświęcił naprawdę sporo swojego czasu na przeredagowywanie całych fragmentów pierwotnej wersji książki, odciskając na niej swoje niezatarte piętno. Kasia Piotrkowski z zaangażowaniem weryfikowała fakty przedstawione w książce. W tej pracy wspierała ją Samantha Peck, która pomogła zweryfikować historie i cytaty dotyczące konkretnych przypadków. Susan Donovan przez cały czas nadążała za moim tokiem rozumowania, a na ostatnim etapie prac potrafiła złożyć różne fragmenty w jedną spójną całość i wprowadzić wszystkie niezbędne poprawki.

Melinda Adams Merino, redaktor z wydawnictwa Harvard Business School Press, pilotowała prace nad wszystkimi trzema moimi książkami. Melinda zgromadziła wokół siebie fantastyczny zespół specjalistów ze wszystkich dziedzin, począwszy od składu, a na grafice kończąc. Zawsze, kiedy miałem jakiś problem, ten zespół potrafił wskazać mi kierunek działania. Zawsze kiedy zaczynałem się rozpraszać, potrafili sprowadzić mnie z powrotem na właściwą drogę. Dzięki ich pomocy udawało mi się unikać ślepych uliczek. Szczególne podziękowania należą się także redaktor Marcy Barnes-Henrie. Dziękuję.

Brenda Davis, moja asystentka, towarzyszyła mi podczas całej tej mojej trzynomowej odysei. Przeglądała każdy szkic każdego z rozdziałów, nadawała wersjom roboczym odpowiedni kształt, rozwiązywała skomplikowane problemy logistyczne i służyła mi wsparciem psychicznym. Zdecydowała się nawet przeprowadzić wraz ze mną do Amsterdamu, gdzie teraz spędzam większość swojego czasu, żeby pomóc mi dostosować się do nowych warunków i pomyślnie zakończyć prace nad książką.

Podczas prac nad tą książką przeprowadziłem około pięćdziesięciu rozmów z różnymi dyrektorami generalnymi. Doceniam to, że ci zapracowani menedżerowie znaleźli czas, by się ze mną spotkać i podzielić swoimi doświadczeniami oraz przemyśleniami. Obawiam się tylko, że mogłem nie być w stanie w pełni uchwycić głębi tkwiącej w tych przemyśleniach.

Na koniec chciałbym podziękować także mojej rodzinie, zwłaszcza mojej żonie Donnie, z którą jestem od ponad trzydziestu lat. Donna przeprowadziła się wraz ze mną do Amsterdamu. Znalazła też w sobie siłę, by stawić czoło przejściowym problemom ze zdrowiem. Miała w sobie pozytywną energię, energię nie do zatrzymania. Mimo wszystkich przeciwności losu nie przestała wspierać tego projektu, stwarzając mi warunki do zakończenia pracy. Tak samo zresztą postępowała zawsze – przez wiele lat mojej kariery i przez siedem lat, które poświęciłem pracy nad trzema kolejnymi książkami. Moi synowie, Andrew i Alex, byli dla mnie prawdziwą inspiracją. Ich wkładem w moją pracę nad kolejnymi książkami są liczne analogie do współczesności, które zresztą wykorzystywałem także podczas licznych wystąpień publicznych. Kiedy zaczynałem podchodzić do pracy zbyt poważnie, moja rodzina sprowadzała mnie na ziemię. Dziękuję im za to.

Wprowadzenie

W świecie biznesu nastąpiła znacząca zmiana. Choć tylko nieliczni zrozumieli jej istotę, jej skutki są poważne i mocno odczuwalne. Za dziesięć lat jedna trzecia funkcjonujących dziś firm utraci swoją niezależność, zbankrutuje albo zostanie przejęta. Kolejna jedna trzecia przejdzie gruntowną przemianę tożsamości, a być może nawet zmieni zakres swojej działalności. Tylko jedna trzecia współcześnie istniejących firm będzie za dziesięć lat funkcjonować w taki sam sposób, jak obecnie.

Na czym polega ta zmiana? Wydaje się, że dla większości współczesnych firm zagrożenia dotyczące bezpośrednio ich podstawowej działalności przestały być sytuacją wyjątkową, a stały się chlebem powszednim. Niestety większość firm nie potrafi dobrze reagować na takie wyzwania. Wydaje się, że w wielu branżach klimat biznesowy zmienił się z umiarkowanego, charakteryzującego się sporadycznymi gwałtownymi burzami, na zmienny, w którym ustabilizowana pogoda jest jedynie chwilowym przerywnikiem między kolejnymi nawałnicami. Czy tak już będzie zawsze? Być może. Nikt tego tak naprawdę nie wie. Z całą pewnością jednak jest to prawidłowość, która utrzyma się przez kilka następnych lat.

Moje dwie poprzednie książki – *Strategia zrównoważonego wzrostu dla Twojej firmy. Część I: Strategia wzrostu w erze zmian* i *Część II: Globalna ekspansja i nowe modele działalności* – koncentrowały się na zagadnieniu dążenia do utrzymania stabilnego i zrównoważonego wzrostu. Prowadzone przez pięć lat badania wykazały, że wiele firm ma poważne trudności z dostrzeżeniem potencjału tkwiącego w ich podstawowej działalności oraz że w związku z tym

pochopnie opuszcza bardzo perspektywiczne rynki i rezygnuje z obiecujących nowych pomysłów. Większość w końcu zdaje sobie sprawę z popełnionego błędu – często jest już jednak za późno. We wspomnianych książkach opisana została metoda precyzyjnej oceny potencjału firmy oraz strategia pozwalająca uniknąć pułapki, w którą łapie się tak wiele organizacji.

Co się jednak dzieje, kiedy problem zaczyna dotyczyć właśnie obszaru owej podstawowej działalności firmy? Czy można dostrzec zagrożenie na tyle wcześnie, aby można mu było skutecznie zapobiec? W jaki sposób należy wprowadzać zmiany w obszarze działalności podstawowej, aby nie doprowadzić do zastoju i aby dać firmie impuls do dalszego rozwoju? Co należy zrobić, kiedy okaże się, że nasza formuła sukcesu przestaje się sprawdzać, i to wcześniej niż ktokolwiek przewidywał?

Niniejsza książka mówi o tym, jak przeprowadzić fundamentalną zmianę modelu biznesowego bez jednoczesnego nadwyrężania kondycji firmy. Mówi o tym, że każdy model biznesowy w końcu się wyczerpuje i że w takiej sytuacji konieczna jest zmiana strategii, a niekiedy także fundamentalna zmiana definicji podstawowej działalności firmy. Dlaczego zatem tytuł tej książki brzmi dziś *Niepowstrzymany rozwój*? Być może w tytule powinna być mowa raczej o schyłku niż o rozwoju? Rzecz w tym, że firmy, które są gotowe analizować swoją sytuację i odpowiednio się do niej dostosowywać, mają szansę pokonać przeciwności losu. Na podstawie analizy wielu porażek udało nam się oszacować szanse sukcesu w przypadku przyjęcia różnych wariantów postępowania w różnych sytuacjach. Na kolejnych stronach tej książki wielokrotnie przytaczamy dane statystyczne opracowane na podstawie tych analiz. Koncentrujemy się jednak przede wszystkim na analizach przypadków oraz na spostrzeżeniach menedżerów, którzy – niekiedy latami – walczyli z potężnymi siłami zagrażającymi podstawowemu modelowi działalności ich firm i którym udało się znaleźć nową ścieżkę stabilnego rozwoju.

To oczywiście nie oznacza, że te firmy już zawsze będą nie do zatrzymania. W długim okresie żadnej z nich nie może cechować niepowstrzymany rozwój. Z naszych danych wynika bowiem, że wraz ze wzrostem tempa zmian w światowej gospodarce liczba firm narażonych na oddziaływanie czynników istotnie zagrażających skuteczności ich fundamentalnych strategii będzie rosła. Strategie tracą swoją aktualność szybciej niż kiedykolwiek wcześniej. Firmy, które opisujemy w tej książce, znalazły sposób na to, jak z organizacji

niezdolnych do zrównoważonego rozwoju stać się organizacjami nie do zatrzymania – mimo wszelkich przeciwności losu i na dłuższy czas.

Nasze badania doprowadziły nas jednak do zaskakującego, choć jednocześnie pozytywnego wniosku. Niemal wszystkie przypadki skutecznej reformy działalności opierały się na „ukrytych zasobach” – na zasobach, których wartości wcześniej nie dostrzegano, nie doceniano, nie wykorzystywano. Choć te ukryte zasoby nie miały znaczenia z punktu widzenia poprzednio realizowanych strategii, w pewnym momencie stały się kluczem otwierającym firmie drogę do świetlanej przyszłości. Zauważyliśmy także, że im dłuższe tradycje ma firma, im bardziej złożona jest jej działalność, tym łatwiej jest jej znaleźć potencjalnie ważne ukryte zasoby. Nie oznacza to, że należy z góry odrzucać nowe możliwości, nowe pomysły i nowe technologie pochodzące spoza organizacji – wręcz przeciwnie. Oznacza to jednak, że wiele firm ma w swoich rękawach mnóstwo asów i nawet o tym nie wie. Zdecydowanie łatwiej jest wygrać w pokera – który, tak jak biznes, wymaga umiejętności, szczęścia i wyczucia – gdy od razu ma się dobrą passę, niż wówczas, gdy trzeba liczyć na karty z wymiany.

Wszystkie rozwiązania alternatywne w stosunku do poszukiwania nowej definicji działalności podstawowej wiążą się z dość znacznym ryzykiem. Do najważniejszych rozwiązań alternatywnych należą: szarża na nowy, atrakcyjny rynek, kupowanie kolejnych losów na loterii innowacyjnych technologii, licytacja podczas aukcji, której przedmiotem jest kolejna firma do przejścia, oraz nadzieja, że firma cudem stanie się bardziej „innowacyjna” i dzięki temu uda się jej zneutralizować zagrożenie. Każda z tych dróg może prowadzić do sławy i bogactwa. Z naszych doświadczeń wynika jednak, że szanse na pomyślne zakończenie takiej wyprawy w nieznaną są nieznaczące, za to ryzyko z nią związane – ogromne. Każdy, kto decyduje się postawić wszystko na jedną kartę, niejako na własne życzenie wystawia się na śmiertelne ryzyko.

Ostateczną decyzję w sprawie rozpoczęcia prac nad tą książką podjąłem podczas corocznego spotkania partnerów mojej firmy, Bain & Company. Podczas tego spotkania każda z grup branżowych dostaje cały dzień na omówienie procesów charakterystycznych dla danego sektora rynku oraz strategii realizowanych przez różne działające w nim firmy. Przechodziłem z sali do sali, wsłuchując się we fragmenty prezentacji, kiedy nagle coś do

mnie dotarło: prawie wszyscy nasi klienci i prawie wszyscy ich konkurenci coraz częściej muszą zmagać się z coraz bardziej poważnymi zagrożeniami, które w sposób bezpośredni dotyczą ich modelu działalności podstawowej. Narastające zagrożenie rodzi konieczność analizowania realizowanych strategii w coraz szerszej perspektywie. Ten mechanizm dał się zaobserwować w branży lotniczej, gdzie tani przewoźnicy wymusili na tradycyjnych przeprowadzenie istotnych zmian. Ten sam mechanizm wystąpił także w branży medialnej: wszyscy – od producentów filmów począwszy, a na wydawcach gazet skończywszy – boleśnie doświadczyli nieskuteczności strategii jeszcze do niedawna realizowanych z pełnym powodzeniem i dotkliwie odczuli spadek cen swoich akcji. To samo wydarzyło się w branży telekomunikacyjnej, dla której konwergencja i internet były niczym trzęsienia ziemi – trzęsienia zdolne powalić pozornie niewzruszalne konstrukcje, takie jak AT&T, i wciąż zagrażające fundamentom nowo wznoszonych budowli. Rewolucja nie ominęła także podstawowych gałęzi przemysłu, które musiały stawić czoło poważnym zawirowaniom, związanym przede wszystkim z rosnącą w siłę konkurencją rynku chińskiego, zdolnego przerwać niejedną łańcuch dostaw i zburzyć niejedną strukturę kosztów.

Moje przekonanie co do tej ostatniej kwestii umocniło się dodatkowo podczas wycieczki autobusowej, jaką odbyłem do Parku Przemysłowego Suzhou położonego na obrzeżach Szanghaju. Patrząc przez okno, dostrzegłem w pewnym momencie długą, ciemną wstęgę, jakby wstęgę Moebiusa, która wiła się wokół kolejnych budynków. Co to było? W miarę jak autobus zbliżał się do tego zjawiska, zrozumiałem, że tę wstęgę tworzyły tysiące ludzi, którzy w milczeniu szli parami w kierunku wielkiego otwartego okna. W Parku Przemysłowym właśnie odbywały się targi pracy. Ta pozornie niekończąca się wstęga robotników świadczyła pracę na rzecz parku, który co roku rozszerzał się o 11 kilometrów w każdym kierunku i w którym co cztery lata powstawała nowa fabryka. Uświadomiłem sobie, że jeszcze dziesięć lat temu Suzhou było tylko jednym wielkim polem ryżowym. Teraz jest miastem liczącym ponad pół miliona mieszkańców, chińskim odpowiednikiem miasteczek powstających w okresie gorączki złota w USA.

Mówi się, że w Stanach Zjednoczonych rewolucja przemysłowa trwała sto lat, w Japonii – trzydzieści lat, a w Chinach potrwa piętnaście lat. Chińczycy dokonali rewolucji u podstaw. Doszli do wniosku, że trzeba uwolnić

i wykorzystać energię ludzi, którzy są ich prawdziwym ukrytym zasobem. Biorąc pod uwagę tempo tych zmian, trudno się dziwić, że cykle życia strategii największych światowych firm tak znacząco się skracają.

Uświadomiłem sobie, że coraz więcej firm będzie dochodzić do przekonania, że ich tradycyjna strategia działalności przestaje się sprawdzać – że nie jest już w stanie zapewnić im stabilnego i zrównoważonego rozwoju. Coraz więcej firm będzie dochodzić do wniosku, że niezbędne są istotne zmiany w obrębie działalności podstawowej. Dla firm zatrudniających dziesiątki tysięcy pracowników, wytwarzających setki rodzajów produktów i obsługujących miliony klientów na całym świecie może to być wizja przerażająca.

Gromadzenie materiałów do tej książki rozpocząłem od przeprowadzenia serii rozmów z dyrektorami wielu różnych firm. Większość tych rozmów odbyła się mniej więcej w tym samym okresie. Chociaż moi rozmówcy pracowali w różnych branżach (od komputerów osobistych począwszy, przez usługi w zakresie logistyki globalnej, na prasie branżowej skończywszy), we wszystkich rozmowach przewijały się te same tematy.

Jedna z tych rozmów jakby kręciła się w kółko, nie rozwijała się w żadną konkretną stronę. Krążyliśmy ciągle wokół jednego zagadnienia, wokół pytania, które wisiało gdzieś w powietrzu. W końcu ono padło – wypowiedział je Victor Fung, prezes i dyrektor generalny firmy Li & Fung, jednej z wiodących światowych firm specjalizujących się w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Firma Li & Fung jest symbolem rozwoju współczesnych Chin oraz przykładem organizacji, która umiała odnaleźć swoje ukryte zasoby i sformułować nową definicję swojej działalności podstawowej. Rozmowa z dr. Fungiem toczyła się w jego biurze w Hongkongu. Przez cały czas mogłem obserwować niekończący się proces załadunku kontenerowców stojących w pobliskim porcie. W pewnym momencie stwierdziłem, że te statki są niczym mrówki – każdy ma do odegrania swoją konkretną rolę w tworzeniu nowego świata. Nasza rozmowa dotyczyła wyzwań, jakie wiążą się z wprowadzaniem zmian o charakterze fundamentalnym. Pytanie zadane przez Victora Funga brzmiało: „Jest takie chińskie przysłowie, które mówi, że czasem aby się odrodzić, trzeba najpierw umrzeć. Czy współczesny, pędzący do przodu świat zna sposób na to, żeby przeprowadzać reformy, unikając poważnego kryzysu?”.

Nie miałem dla dr. Funga żadnej odpowiedzi. Dopiero po przeanalizowaniu danych zgromadzonych na potrzeby tej książki udało nam się znaleźć klucz do skutecznej transformacji – tym kluczem są ukryte zasoby. Muszę przy tym podkreślić, że nasz materiał badawczy był naprawdę ogromny. Książka ta została napisana na podstawie wyników najobszerniejszych znanych mi badań na temat ryzyka przeprowadzania głębokich, fundamentalnych zmian w zakresie funkcjonowania działalności podstawowej. Poniżej wymieniam najważniejsze źródła danych wykorzystywanych podczas pracy nad tą książką.

- Piętnastoletnie badania trackingowe wyników osiągniętych przez 8400 firm działających na rynkach państw z grupy G-7.
- Analizy funkcjonowania pięciuset amerykańskich spółek giełdowych, obejmujące lata 1995–2004 i skupiające się zarówno na ich wynikach finansowych, jak i na zmianach przeprowadzanych przez nie w obszarze działalności podstawowej.
- Analiza piętnastu najważniejszych rewolucyjnych strategii zrealizowanych przez największe firmy na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat, uwzględniająca dane dotyczące osiągniętych dzięki nim wyników.
- Dwie ankiety przeprowadzone w skali globalnej przez Economist Intelligence Unit. Pierwsza z nich, Growth Survey, została przeprowadzona w 2004 roku: 259 dyrektorów z całego świata pytano o wyzwania oraz bariery związane z rozwojem działalności podstawowej ich firm. Druga ankieta, Capability Survey, została przeprowadzona w listopadzie 2005 roku: 240 menedżerów zapytano o opinię na temat roli nowych kompetencji w realizacji strategii konkurencyjności.
- Szczegółowe badania dwudziestu pięciu starannie wyselekcjonowanych firm z całego świata, którym udało się sformułować nową definicję działalności podstawowej. Badania te obejmowały obszernie wywiady osobiste prowadzone z dyrektorami generalnymi oraz innymi członkami ścisłego kierownictwa tych firm.

Metodologia stosowana podczas gromadzenia materiałów do książki opisana została w *Dodatku*.

Niniejsza książka stanowi dopełnienie trylogii dotyczącej definiowania i rozwijania działalności podstawowej (*Strategia zrównoważonego wzrostu dla Twojej firmy. Część I: Strategia wzrostu w erze zmian*) oraz poszukiwania możliwości rozwoju na nowych rynkach (*Strategia zrównoważonego wzrostu dla*

Twojej firmy. Część II: Globalna ekspansja i nowe modele działalności). Pewnego dnia każda firma odkryje bowiem, że musi podjąć wyzwanie przedefiniowania i zreformowania zasad prowadzenia swojej działalności podstawowej. O tym właśnie traktuje książka *Niepowstrzymany rozwój*. Swoje badania prowadziłem w firmie Bain & Company, w której jestem szefem działu Praktyki Strategii Globalnej. Z początku nie dostrzegałem, jak krótki staje się cykl rozwojowy przebiegający według schematu „koncentracja–rozwój–poszukiwanie”. Skracanie tego cyklu powoduje, że kolejne zespoły kierownicze będą stawać w najbliższym czasie w obliczu poważnych problemów – stanowiących niekiedy zaczątek kryzysu – dotyczących zasad prowadzenia działalności podstawowej firmy.

W tej książce wskazujemy, jak firmy mogą rozwijać swoją zdolność w zakresie dostrzegania konieczności opracowania nowego modelu biznesowego. Przedstawiamy także metody, których zastosowanie pozwala zwiększyć szanse na pomyślne zakończenie tej niezwykle ryzykownej, ale często kluczowej dla przyszłości firmy misji.

Niepowstrzymany rozwój to książka, którą można uplasować na przecięciu trzech wielkich koncepcji. Pierwszą z nich jest analiza wielkich zmian – zagadnienie, którego biblią jest książka Jima Collinsa zatytułowana *Od dobrego do wielkiego*. To książka o zarządzaniu, przywództwie i organizacji. *Niepowstrzymany rozwój* skupia się natomiast na strategicznym wymiarze reformowania działalności podstawowej firmy.

Drugą dziedziną, do której odwołuje się niniejsza książka, jest poszukiwanie możliwości rozwoju na trudnych, powoli rozwijających się rynkach. W tej kwestii bardzo istotną pozycją jest *Od zastoju do rozwoju* autorstwa Adriana J. Slywotsky'ego i Richarda Wise'a. *Niepowstrzymany rozwój* nie ogranicza się do analizy wolno rozwijających się rynków – skupia się na wszelkiego rodzaju sytuacjach, w których strategia zaczyna się wyczerpywać, w których fundamentalne aspekty działalności zaczynają wymagać weryfikacji i w których trzeba szukać odpowiedzi na pytanie, co robić dalej.

Trzecim wymiarem, w którym przebiegają moje rozważania, jest aspekt innowacji strategicznych. W tej dziedzinie wyróżnić można dwa kierunki. Pierwszy z nich skupia się na poszukiwaniu oryginalnej koncepcji przyszłości, którą można byłoby przełożyć na zmiany strategiczne i która wskazała-

by, w jakie nowe aspekty działalności inwestować, żeby wyprzedzić konkurentów. Klasyczną pozycją tego nurtu jest książka zatytułowana *Przewaga konkurencyjna jutra* autorstwa Gary'ego Hamela i C.K. Prahalada. Drugi nurt skupia się natomiast na poszukiwaniu możliwości wdrażania innowacji w swoich dotychczasowych obszarach działalności podstawowej oraz na poszukiwaniu niezagospodarowanych przestrzeni rynku – swojego rodzaju „białych plam” czy „błękitnych oceanów”, jak nazywają je niektórzy autorzy. Niezwykle popularną ostatnio książką, traktującą o zasadach poszukiwania nowych możliwości rynkowych, jest *Strategia błękitnego oceanu* W. Chan Kima i Renée Mauborgne. *Niepowstrzymany rozwój* odróżnia od tych pozycji nie tylko skupienie na danych statystycznych potwierdzających skuteczność różnych strategii działania, ale przede wszystkim nacisk na ukryte zasoby jako na czynniki istotnie zwiększające szanse na sukces i stanowiące punkt wyjścia dla prac nad sformułowaniem nowych rozwiązań alternatywnych. Książka ta wyjaśnia, jak należy postępować w sytuacji, gdy dotychczas realizowana strategia przestaje sprawdzać się w praktyce. Nawiązuje do dwóch poprzednich pozycji poświęconych kwestii zrównoważonego rozwoju i uzupełnia je. Tym samym przedstawia to istotne zagadnienie w wyjątkowo szerokiej perspektywie, prezentując przy tym praktyczne aspekty stosowania proponowanej metodologii w konkretnych warunkach.

Najważniejszym – być może nieco zaskakującym – wnioskiem autora jest stwierdzenie, że przeprowadzenie gruntownej reformy działalności podstawowej niezwykle rzadko wymaga od firmy gwałtownego wejścia na nowe, atrakcyjne rynki, przyjmowania niesprawdzonych technologii albo dokonywania rewolucyjnych przejęć. W większości wypadków formułowanie nowej definicji działalności podstawowej wiąże się z wykorzystaniem zasobów, którymi firma już w danym momencie dysponuje lub do których ma bardzo łatwy dostęp. Przeprowadzone przez nas analizy przypadków dowodzą, że zasoby o decydującym dla przyszłości firmy znaczeniu często mają charakter zasobów ukrytych. Odnalezienie i wykorzystanie tych zasobów pozwala firmie przekształcić się, przynajmniej na pewien czas, z organizacji niezdolnej do zrównoważonego rozwoju w organizację nie do zatrzymania.

Ta książka w prosty sposób wyjaśnia rolę ukrytych zasobów w transformacji firmy i wskazuje najlepsze metody poszukiwania i wykorzystywania takich zasobów w konkretnej dziedzinie działalności.

Rozdział 1

*Od organizacji niezdolnej
do zrównoważonego rozwoju
do organizacji nie do zatrzymania*

Diamenty. Łzy bogów. Najbardziej znana ludzkości skoncentrowana forma bogactwa. Powstanie ich powodują ogromne temperatury panujące w głębokich warstwach płaszczka ziemi. Górnicy z jałowych afrykańskich wiosek i szlifierze z zatłoczonych indyjskich centrów obróbki diamentów pracują nad tworzeniem klejnotów, którymi zachwycać się będą potem światowe elity. Diamenty, produkt kojarzony z ponurymi i biednymi regionami świata, stały się symbolem miłości, która nigdy nie umiera.

Te szlachetne kamienie budzą tak wielkie emocje, że biznes diamentowy na całym świecie, rozwijający się nieustannie od dziesięcioleci, w końcu sam upodobnił się do diamentów – stał się bezbarwny i odporny. De Beers Consolidated Mines, następca firmy założonej w 1880 roku przez podróżnika i odkrywcę Cecila Rhodesa, przez wiele lat sterował światową podażą diamentów, rozdzielając kamienie dilerom z całego świata w taki sposób, aby ich ceny utrzymywały się przez cały czas na poziomie zapewniającym firmie stabilne zyski. Sir Ernest Oppenheimer, prezes firmy, która kontrolowała mniej więcej trzy czwarte światowej podaży i sprzedaży diamentów, zdefiniował swoją strategię w następujący sposób: „Tylko ograniczając, stosownie do popytu oczywiście, liczbę diamentów dostępnych na rynku, i tylko sprzedając je za pośrednictwem jednego kanału, można zapewnić stabilność diamentowej branży”¹.

¹ „DeBeers History 1900–1940”, www.debeersgroup.com.

Tymczasem w 1999 roku mogło się wydawać, że jak wszystko, co dobre, kończy się też pasmo sukcesów firmy De Beers. Nowy prezes, Nicky Oppenheimer, oraz nowy dyrektor zarządzający grupy, Gary Ralfe, zaobserwowali znaczny spadek wartości swojej firmy. Firma odnotowała ujemny wskaźnik wzrostu i niemal zerowe zyski, a jej udział w światowym rynku spadł do zaledwie 40 procent. Oppenheimer i Ralfe podjęli intensywne rozmowy z akcjonariuszami, pozostałymi członkami zarządu, zewnętrznymi analitykami oraz kadrą kierowniczą – mimo wysiłków nie udało im się jednak wypracować porozumienia w kwestii dalszej strategii postępowania.

Część zainteresowanych uważała, że trend na rynku jeszcze się odwróci. Ich zdaniem należało utrzymać dotychczasowy kurs, przeczekać trudniejsze czasy, obcinając nieco koszty, i wykorzystać korzyści skali dla odnowienia starej formuły kontroli podaży diamentów. Czy jednak pojawienie się na rynku nowych konkurentów nie spowodowało nieodwracalnych zmian w branży? Inni zainteresowani byli zdania, że odpowiedzią na problemy De Beers będzie wyrównanie strat spowodowanych spadkiem udziału w produkcji przez dokonywanie przejęć firm konkurencyjnych oraz otwieranie nowych kopalń. De Beers oczywiście prowadziła już politykę inwestowania w nowe kopalnie. Pytanie brzmiało zatem, czy dalsze inwestycje pozwolą firmie odzyskać swoją dawną pozycję konkurencyjną na rynku, na którym coraz silniejszy głos mają producenci diamentów syntetycznych. Czy nie należy w związku z tym przyjąć, że pierwotne źródło potęgi firmy De Beers – jakim było kontrolowanie podaży kamieni – zaczyna powoli wysychać?

Jednym z najbardziej wyjątkowych, a jednocześnie najcenniejszych zasobów De Beers był wart 5 miliardów dolarów zapas surowych diamentów, które firma mogła w każdej chwili wykorzystać do stabilizowania cen na rynku. Zasób ten z dnia na dzień tracił jednak swoje walory, a dodatkowo zdawał się być poważnym obciążeniem ze względu na olbrzymie koszty alternatywne związane z jego utrzymywaniem. Kilku szaleńców sugerowało podczas dyskusji, że De Beers powinna zdywersyfikować swoją działalność i poszukać nowych możliwości rozwoju. Argumentowali, że diamenty tracą swoją dawną atrakcyjność. Czy jednak taka strategia nie jest najbardziej ryzykownym ze wszystkich możliwych rozwiązań? De Beers to przecież synonim diamentów.

Presja finansowa nieustannie rosła i kierownictwo doszło w końcu do wniosku, że De Beers nie może już dłużej realizować swojej dotychczasowo-

wej strategii. Zastanawiano się, czy najlepszym rozwiązaniem nie byłoby odwołanie się do niedocenianego zasobu – renomy, jaką firma cieszy się wśród klientów, którzy gotowi są postrzegać De Beers jako depozytariusza pewnej idei, zwanej przez przedstawicieli korporacji „diamentowym snem”. Nie bez znaczenia mogła być także marka, zapewniająca firmie wyłączny dostęp do klientów i będąca symbolem nieskazitelnej reputacji dostawcy najcenniejszych kamieni szlachetnych na świecie. Być może firma mogłaby znaleźć sposób na zagospodarowanie tego zasobu i na nim, a nie na kontroli podaży, oprzeć swoją nową strategię konkurencyjności.

De Beers znalazła na to sposób. Przeszła od strategii skoncentrowanej na swoim oczywistym źródle przewagi, jakim były kopalnie i magazyny pełne surowych diamentów, do strategii zbudowanej na wyjątkowej relacji z klientem oraz na sile swojej marki, będącej w istocie synonimem najwyższej jakości diamentów. Te zasoby były zasobami ukrytymi, ponieważ sukces strategii opartej na kontrolowaniu podaży przez wiele lat skłaniał kierownictwo firmy do poszukiwania źródła siły w monopolu. Do kontynuowania tej strategii skłaniały kierownictwo skrajnie formalne, niemal mistyczne relacje, jakie De Beers utrzymywała ze swoimi klientami, którzy mogli kupować diamenty tylko w ściśle określonych ilościach i po cenach dyktowanych przez sprzedawcę. Wystarczył tylko jeden impuls, żeby popyły się kolejne tłumione od lat pomysły i koncepcje, które przewróciły całą strategię do góry nogami. Na pierwszy plan wyszły nagle polityka wspierania marki, sprzedaż detaliczna, wzornictwo, segmentacja rynku oraz marketing parasolowy, zbudowany na wizerunku firmy De Beers jako depozytariusza odwiecznej idei diamentowego snu.

W kolejnych miesiącach w De Beers opracowano i rozpoczęto realizację nowej strategii, będącej symbolem całkowitego odejścia od dotychczasowego modelu biznesowego. Firma zlikwidowała 80 procent swoich zapasów magazynowych, zainwestowała w nowe narzędzia wpływające na wzrost popytu i podjęła wysiłek na rzecz zbliżenia się do przedstawicieli poszczególnych segmentów swojego rynku. De Beers zdecydowała się zainwestować w budowanie wizerunku swojej marki. Rozpoczęły się prace nad kształtowaniem nowej koncepcji produktu dla dystrybutorów i jubilerów, a także nowej kampanii marketingowej, która miała doprowadzić do popularyzacji tych zmian wśród klientów indywidualnych. W De Beers

powstała między innymi koncepcja pierścionka z trzema kamieniami (za pomocą którego można uczcić przeszłość, teraźniejszość i przyszłość związku albo narodziny dziecka), sygnetu z diamentami, a także pierścionka z diamentem na prawą dłoń, które kobiety kupują sobie same jako symbol swojej niezależności.

Po raz pierwszy od stu lat De Beers zdecydowała się zreformować swoją politykę sprzedaży i nawiązać kontakty z firmami swojego dotychczasowego kręgu odbiorców. Do tej pory jedynymi odbiorcami De Beers byli koncesjonerzy, którzy kupowali surowe kamienie, a następnie zajmowali się ich obróbką i przygotowaniem do dalszej sprzedaży. Jednemu z analityków dawnej i przyszłej strategii firmy De Beers nasunęło się intrygujące pytanie: „Czy można traktować poważnie deklaracje zatwardziałego manipulatora rynku, takiego jak De Beers, który jeszcze do niedawna z dumą nazywał sam siebie Syndykatem, a teraz zapowiada radykalną zmianę polityki? Ale przecież już pierwsze dwie zmiany rzucają tyle światła, że mogą bez trudu rozświetlić mroki rewolucji handlu diamentami (...). Nowe zasady z pewnością całkowicie odmień oblicze tych relacji”². I jednak odmieniły.

Gareth Penny, obecny dyrektor zarządzający grupy, wyjaśnia:

Kiedy spotkaliśmy się na zebraniu kierownictwa w 1999 roku, było dla nas jasne, że nadszedł czas znaczących zmian. Musieliśmy skupić się na zasadniczym pytaniu: Jakie jest nasze DNA? W czym jesteśmy naprawdę dobrzy? Myślę, że większość ludzi ma poważne trudności ze zdefiniowaniem prowadzonej przez siebie działalności podstawowej. Mam wrażenie, że w 1999 roku nie za bardzo to rozumieliśmy, nie zdawaliśmy sobie też sprawy, jakie zmiany ostatnio zaszły.

Sukces przerósł nasze oczekiwania. Dzięki odpowiedniemu sterowaniu popytem udało nam się pokonać ujemny wzrost w światowej branży jubilerskiej i doprowadzić wskaźniki do poziomu 3, a nawet 5 procent w skali roku. To naprawdę znaczące osiągnięcie jak na globalną firmę wartą 60 miliardów dolarów. W roku 2001 wyceniliśmy segment diamentów na 9,3 miliarda dolarów. A jeszcze dwa lata wcześniej był on wart zaledwie 1 miliard dolarów [De Beers zajmuje się nie tylko sprze-

² *Diamonds: Crystal Clear?*, „The Economist”, 15 lipca 2000.

czą diamentów – do firmy należy także 35 procent akcji konglomeratu górniczego Anglo American]³.

Nie ma dwóch takich samych sytuacji. De Beers jest z całą pewnością firmą o wyjątkowej historii. Problemy, przed którymi stanęli Oppenheimer, Ralfe, Penny i inni członkowie kierownictwa tej firmy, nie są już jednak wyjątkowe. Czy zmiany na rynku mają charakter przejściowy, czy trwałe? Czy będą się nasilać stopniowo i czy w związku z tym będziemy mieli czas, żeby się do nich przygotować? A może właśnie za chwilę kryzys zacznie narastać? Czy rozwiązania należy upatrywać w zmianie modelu działalności, czy może raczej w zmianie struktury organizacji? A może należy przededefiniować strategię? Może konieczne jest połączenie wszystkich tych trzech działań? Skoro chodzi o strategię, to jaki kierunek powinniśmy obrać? Czy wystarczy drobna korekta kursu, czy trzeba zdecydować się na bardziej radykalne zmiany? Co powinniśmy robić? Jak prowadzić działalność i jednocześnie wdrażać gruntowne zmiany?

To książka o tym, co należy robić, kiedy skuteczny model działalności zaczyna zbliżać się do swoich naturalnych granic, zaczyna tracić swój potencjał. Głównym celem badań prowadzonych na potrzeby tej książki było sformułowanie praktycznych wniosków na podstawie obserwacji firm z całego świata, które podjęły wysiłek transformacji i które zdecydowały się na wprowadzenie radykalnych zmian strategicznych. Staraliśmy się zrozumieć, jak firmy pozornie niezdolne do przetrwania w obliczu coraz poważniejszych kryzysów dokonują swoistej odnowy, jednocześnie przez cały czas prowadząc działania operacyjne. W jaki sposób menedżerowie takich firm podejmują decyzje w sprawie nowego kierunku rozwoju? Z jakich metod korzystają? Jakie czynniki decydują o ich sukcesie i czy można te same czynniki wyzwolić także w innych sytuacjach? W jaki sposób firmy przedstawiają się z jednego modelu działalności na drugi?

W swojej książce zatytułowanej *Od dobrego do wielkiego* Jim Collins analizuje jedenaście przypadków niezwykłych firm, które zdołały usprawnić swoje funkcjonowanie znacząco i trwale. *Niepowstrzymany rozwój* koncentruje się na zmianie strategii. Firmy opisywane przez Collinsa w większości nie zmieniały swojej strategii – ich działania ograniczały się do przeprowa-

³ Gareth Penny, w rozmowie z autorem, Londyn, 18 października 2005.

dzenia odnowy organizacji oraz zmiany zasad zarządzania i prowadzenia działań operacyjnych. Należy też podkreślić, że w niniejszej książce duży nacisk położony został na kwestię wykorzystania ukrytych aktywów – jest to zagadnienie praktycznie nieporuszane w *Od dobrego do wielkiego*.

Nie chciałbym w żadnym wypadku sugerować, że zmiana strategii jest rozwiązaniem uniwersalnym. Często w ogóle nie jest rozwiązaniem. Celem tej książki nie jest zresztą poszukiwanie panaceum na największe bolączki współczesnego biznesu. Moim celem jest raczej sformułowanie pewnych sugestii, wskaźników i narzędzi, z których mogą skorzystać menedżerowie, kiedy ich firma stanie przed koniecznością przeprowadzenia weryfikacji działalności podstawowej i kiedy okaże się, że dotychczasowa przewaga konkurencyjna w przeszłości może już nie wystarczyć.

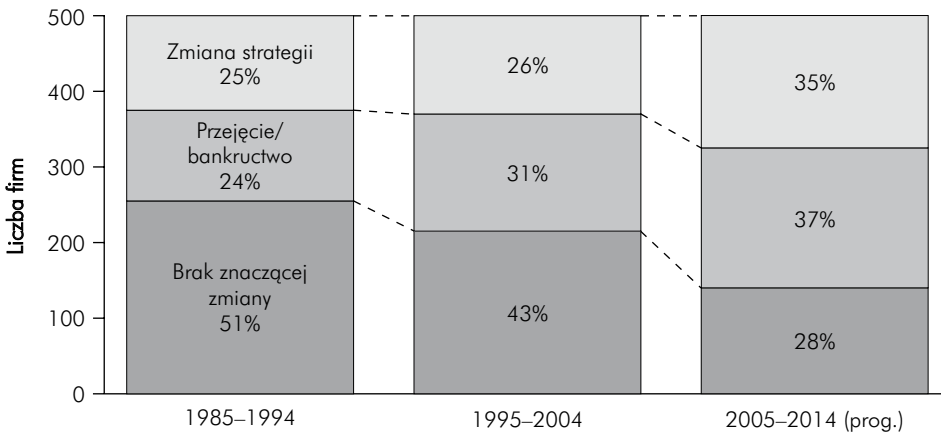
Śmierć długiej perspektywy

Teraz, kiedy świat przyspiesza, a gwałtowne zmiany w większości branż stają się zjawiskiem zupełnie normalnym, coraz więcej firm zaczyna dostrzegać sformułowania nowej strategii działalności. Analizy prowadzone przez Bain & Company wskazują, że w latach siedemdziesiątych XX wieku tylko 15–20 procent branż można było określać jako ulegające gwałtownym przemianom, czyli takie, w których reguły gry i wzajemne relacje zmieniają się szybko i znacząco. Obecnie ta definicja znajduje zastosowanie w odniesieniu do blisko połowy branż i nic nie wskazuje na to, żeby trend w tym zakresie miał się w najbliższym czasie zmienić.

Częstość występowania sytuacji, w których zmiana pozycji biznesowej wymusza na kierownictwie organizacji zmianę strategii, przez cały czas rośnie. 60 procent spośród 259 dyrektorów światowych koncernów biorących udział w Growth Survey w 2004 roku zadeklarowało, że przewaga konkurencyjna ich firm w obszarze działalności podstawowej maleje w coraz większym tempie. 65 procent ankietowanych dostrzegało potrzebę przeprowadzenia radykalnych zmian modelu obsługi swoich kluczowych klientów, a 72 procent było zdania, że za pięć lat ich głównym konkurentem będzie inna firma niż w roku przeprowadzania badania. Nigdy wcześniej poziom postrzeganej presji konkurencyjnej nie był tak wysoki, jak obecnie.

Zespół badawczy firmy Bain przez ostatnie dwadzieścia lat prowadził zakrojone na szeroką skalę analizy działalności firm z listy pięciuset najlepszych magazynu „Fortune”. Badacze analizowali liczbę prób i skutecznie przeprowadzonych zmian. Znaczącą zmianę definiowaliśmy jako istotną i dającą się łatwo zauważyć modyfikację kierunku rozwoju działalności podstawowej, restrukturyzację portfela produktów całej korporacji, fakt przejścia przez inną firmę lub ogłoszenie upadłości. W dziesięcioleciu 1985–1994 tego typu zmiany zaobserwowano u 49 procent badanych firm, w kolejnej dekadzie (1995–2004) – już u 57 procent. Przewidujemy, że na przestrzeni kolejnych dziesięciu lat odsetek ten wzrośnie do 72 procent (por. rysunek 1.1).

Rysunek 1.1. **Odsetek zmian przeprowadzanych przez firmy należące do najlepszej pięćsetki magazynu „Fortune”**



Co ciekawe, stwierdziliśmy, że 153 spośród 500 najlepszych firm roku 1994 nie przetrwało kolejnej dekady: część z nich ogłosiła upadłość (m.in. WorldCom oraz Polaroid), część natomiast została przejęta lub włączona w struktury większych organizacji. Według naszej oceny spośród 347 firm, które utrzymały się na rynku i zdołały zachować niezależność, tylko 130 zdecydowało się na wdrożenie znaczącej zmiany w zakresie strategii i zasad prowadzenia działalności podstawowej. Innymi słowy, blisko sześć na dziesięć firm stanęło wobec poważnego zagrożenia, ale tylko połowa z nich zdołała skutecznie stawić mu czoło i stworzyć nową strategię działania.

Porażkę poniosły firmy, po których trudno się było tego spodziewać – niektóre z nich jeszcze dziesięć lat wcześniej plasowały się w czołówce amerykańskich rankingów, w których kryterium była wartość akcji. Do tej grupy zaliczyć należy firmę Reebok, po dziesięciu latach realizacji nieskutecznych strategii przejętą w końcu w 2006 roku przez firmę Adidas, oraz AT&T, która stała się własnością firmy SBC i której przekazała swoją nazwę. Burzliwą historię ma także CBS: połączyło się z Westinghouse, aby oddać CNN pałeczkę pierwszeństwa w zakresie przekazywania wiadomości, podjęło wspólny wysiłek z firmą Viacom, by ostatecznie utworzyć odrębny koncern wspólnie z jednym z innych segmentów tej firmy. Motorola cały czas odzyskuje siły po nieudanej próbie z telefonią satelitarną i utracie wiodącej pozycji w branży telefonów komórkowych na rzecz Nokii i, przynajmniej chwilowo, Samsunga.

Nie wiadomo, jakie czynniki powodują tak znaczące przyspieszenie procesu przemian we współczesnym biznesie. W tej książce będziemy skupiać się nie tyle na źródłach występowania tych czynników, co na możliwościach ich opanowania. Z całą pewnością nie jest to jedyna publikacja, która stara się analizować zjawisko oddziaływania globalnych sił z perspektywy naukowej. Z całą pewnością warto jednak przyjrzeć się liście czynników, które mój zespół wskazał jako przyczyny większości gwałtownych przemian opisywanych w tym opracowaniu.

- Szybszy przepływ informacji: od danych dotyczących działań konkurencji, przez dane dotyczące cen i oferty, po *know-how*.
- Zwiększone tempo mobilizacji i przepływu znaczących transz kapitału.
- Coraz częstszy przepływ dyrektorów między firmami, powodujący osłabienie ochrony przed konkurencją.
- Rozwój tanich, często nowych konkurentów z Chin i Indii, wpływający na wiele różnych branż.
- Spadek zaangażowania kapitałowego w najbardziej dochodowych nowych branżach, takich jak produkcja oprogramowania czy biotechnologia, przyczyniający się do wzrostu tempa przekształceń oraz konsolidacji.
- Wzrost liczby funduszy *private equity* oraz ich potencjału w zakresie kształtowania sytuacji w różnych branżach.
- Nieustanny wzrost tempa innowacji technologicznych, przyczyniający się do skrócenia cyklu rozwoju produktu.

Odpowiednimi statystykami, potwierdzającymi przedstawione powyżej tezy, można by zapłacić całe tomy. Pozwolę sobie przytoczyć tylko nielicz-

ne, najbardziej znamienne. I tak, na przestrzeni ostatnich pięciu lat odsetek przejęć dokonywanych w skali globalnej przez fundusze *private equity* wzrósł w związku z ogólnym boorem inwestycyjnym z 3 do 16 procent. W samych tylko Stanach Zjednoczonych fundusze *private equity* zarobiły w 2005 roku ponad 170 miliardów dolarów. To więcej niż zarobiły w sumie przez poprzednie cztery lata i prawie dokładnie tyle, ile cała branża wypracowała od początku swojego istnienia. Profesjonalni brokerzy nieustannie poszukują nowych branż, do których mogliby wysłać impulsy nakłaniające do konsolidacji i w których mogliby znajdować kandydatów do poddania się restrukturyzacji z dala od zgiełku niespokojnych rynków giełdowych.

Brak stabilności rynków giełdowych jest, obok prędkości przepływu kapitału, jedną z najważniejszych przyczyn skrócenia średniego czasu trzymywania określonych walorów rynku publicznego. Czas ten uległ skróceniu z sześciu lat w siódmej dekadzie XX wieku i trzech lat w dziewiątej dekadzie, do mniej niż jednego roku obecnie. Najbardziej subtelny sygnał świadczący o możliwym spadku tempa wzrostu lub o nowych możliwościach osiągnięcia krociowych zysków skłania kapitał do szybkiego przenoszenia się w nowe obszary. To zjawisko bardzo utrudnia życie dyrektorom dużych firm.

Nic dziwnego, że w takich warunkach średni okres życia firmy ulega gwałtownemu skróceniu: z około czternastu do dziesięciu – maksymalnie dwunastu – lat. Skróceniu ulega także czas zajmowania stanowiska dyrektora generalnego przez jedną osobę (dziesięć lat temu było to osiem lat, obecnie jest to już tylko pięć lat). To wyjaśnia, dlaczego aż 80 procent spośród 259 dyrektorów biorących udział w naszej Growth Survey stwierdziło, że cykl realizacji strategii wciąż ulega skróceniu. Żywot firm jest coraz krótszy. W takich warunkach szczególnego znaczenia nabiera zdolność do zyskania choćby na kilka lat przymiotów organizacji nie do zatrzymania. Z czasem staje się to jednak coraz trudniejsze.

Jak stworzyć organizację nie do zatrzymania?

Relacje prasowe dotyczące kwestii nowej definicji strategii często skupiają się na najbardziej spektakularnych wydarzeniach. Odwieczni rywale Compaq i Hewlett-Packard łączą się, tworząc organizację wartą 60 miliardów dolarów i zdolną podjąć walkę konkurencyjną z Dellem, mimo

zastrzeżeń swoich założycieli i dyrektora generalnego, który ostatecznie rozstaje się firmą. Nokia z przemysłowego konglomeratu, znanego przede wszystkim z produkcji gumiaków, staje się nagle liczącą się w świecie firmą telekomunikacyjną. Samsung przeprowadza zasadniczą restrukturyzację, rezygnując z wielu jednostek i ograniczając zatrudnienie o jedną trzecią, dzięki czemu z producenta różnorodnych produktów niskiej jakości staje się liderem produkcji wysokiej klasy sprzętu elektronicznego. Działania firmy skutkują wzrostem jej wartości z 2 miliardów dolarów w 1996 roku (kiedy Samsung znalazł się na skraju bankructwa) do 78 miliardów dolarów w 2005 roku. Samsung staje się jednym z najpoważniejszych graczy w swojej branży.

Trzeba jednak podkreślić, że tego typu przypadki – przypadki firm, którym udaje się znacząco podnieść poziom przychodów, zysków i wartości rynkowej – są stosunkowo rzadkie. Zwykle też trudno na ich podstawie wyciągać bardziej ogólne wnioski. Skrajności są oczywiście fascynujące i mogą stanowić punkt wyjścia dla interesujących rozważań matematycznych lub fizycznych, trudno jednak na ich podstawie tworzyć skuteczne strategie biznesowe.

Z naszych doświadczeń wynika, że znacząca większość skutecznych i stosunkowo trwałych inicjatyw w zakresie odnowienia potencjału przedsiębiorstwa opiera się na wykorzystywaniu zasobów, które organizacja już posiada lub które może łatwo pozyskać – zasobów, których wartości i potencjału dotychczas nie doceniano. W dwudziestu jeden spośród dwudziestu pięciu analizowanych przez nas przypadków formułowania nowej strategii działalności kluczem do sukcesu całej operacji okazały się właśnie jej ukryte zasoby.

Ukryte zasoby – przepis na sukces

Mówiąc o ukrytych zasobach, mam na myśli coś, co firma posiada, ale czego wartość, właściwości i potencjał nie w pełni rozumie lub docenia. Im bardziej złożona, im większa i im starsza jest firma, tym bardziej jest prawdopodobne, że ma ona liczne ukryte zasoby, które stanowić mogą zupełnie dziewiczą żyłę złota.

Dlaczego tak cenne zasoby pozostają niewykorzystane? Można wskazać wiele przyczyn takiego stanu rzeczy. Może być tak, że zmiana na rynku spowodowała nagły wzrost wartości danego zasobu. Być może ze względów strategicznych, z powodu braku odpowiednich środków, firma nie była dotychczas w stanie w pełni wykorzystać ich potencjału. Być może pozyskanie nowych kompetencji spowodowało, że dany zasób nagle nabrał dla niej nowej wartości. A być może wcześniej nie dostrzegano jego wartości. W przypadku firm opisywanych w tej książce mieliśmy do czynienia ze wszystkimi tymi ewentualnościami.

W wielu wypadkach zasoby o dużym potencjale rzeczywiście trudno było dostrzec. Opracowanie nowej strategii wymagało przeprowadzenia szczegółowych analiz i poszukiwania nowych podstaw do wyróżnienia się. Bodaj najpilniej śledzonym współczesnym przypadkiem zmiany podejścia biznesowego jest firma Apple Computer, która postanowiła skupić się na działalności związanej z branżą muzyczną. Apple Computer wykorzystwała swoje doświadczenia w tworzeniu oprogramowania komputerowego, aby rozwijać, we współpracy z wytwórniami muzycznymi, nowe rozwiązania w dziedzinie oprogramowania muzycznego i cyfrowego zarządzania prawami autorskimi.

Większość dużych i rozbudowanych firm gromadzi z czasem olbrzymie zasoby. Nawet jeśli dostrzegają ich wartość, to rozpatrują ją głównie w perspektywie historycznej, nie przywiązując większej wagi do ich przyszłego potencjału. W związku z powyższym nie widzą też potrzeby opisywania, oceniania i monitorowania zmian tych zasobów – zwłaszcza że większość z nich nie jest ujmowana w żadnych dokumentach finansowych. Taki los jest często udziałem wielu rodzaju usług o charakterze wspomagającym, które mogłyby z powodzeniem stanowić przedmiot odrębnej działalności, a także wielu różnych pobocznych aspektów działalności podstawowej. Taki los jest także udziałem wiedzy o klientach oraz o specyficznych rozwiązaniach stosowanych w firmie. Spotyka on jednak nader często specyficzne obszary działalności, takie jak badania i rozwój, organizację łańcuchów dostaw oraz usługi wspierające.

Nie ma chyba nic dziwnego w tym, że zasoby, których losów się nie analizuje i których się nie ocenia, pozostają niedostrzegane i niedoceniane. Odkrycie takiego zasobu można porównać z odnalezieniem dzieła sztuki

ukrytego gdzieś na dnie szafy. Poniżej opisujemy przypadek, który dowodzi, że często bardzo cenne, ale niedoceniane zasoby znajdują się dosłownie na wyciągnięcie ręki.

Marvel Entertainment: Niedoceniona moc superbohaterów

Bohaterskie postacie z naszego dzieciństwa, które zostają nagle obdarzone wyjątkową mocą i dokonują zadziwiających czynów, zachwycają nas i kształtują naszą wyobraźnię. Perspektywa pozyskania niezwykłych, być może nawet nadludzkich mocy fascynuje nas i napawa nadzieją.

Spider-Man był nieco oferbowatym uczniem liceum, który ni stąd, ni zowąd zyskał zdolność chodzenia po ścianach, wytwarzania i posługiwania się supermocną pajęczyną oraz wyczuwania niebezpieczeństwa na odległość. Te wszystkie zdolności pojawiły się u niego na skutek ugryzienia przez radioaktywnego pająka. Spider-Man zмага się z siłami zła, którym zwykli śmiertelnicy z całą pewnością nie daliby rady. Jednym z jego przeciwników jest Green Goblin, zły biznesmen, który zdobył nadludzkie moce na skutek kontaktu z eksperymentalnym serum.

Większość historii bohaterów komiksów wydawnictwa Marvel opierała się na podobnej fabule: człowiek zyskuje nowe, zadziwiające zdolności na skutek kontaktu z pewnymi czynnikami o charakterze zewnętrznym. Życie chyba postanowiło naśladować sztukę, ponieważ firma, która stworzyła liczne grono superbohaterów i zdecydowała o ich losach, sama przeszła transformację, zmieniając się niemal tak samo radykalnie jak Spider-Man.

W 1996 roku wydawnictwo Marvel znajdowało się na skraju bankructwa. Wartość zobowiązań firmy przekraczała wartość komiksowych bohaterów. Na szczęście wtedy w kierownictwie firmy znaleźli się nowi ludzie: dyrektor Isaac Perlmutter (który potem, w 2005 roku, został dyrektorem generalnym) oraz specjalista kreatywny Avi Arad. Tych dwóch ludzi wymyśliło, co należy zmienić w strategii firmy. Główny potencjał dostrzegali oni nie w prawach autorskich do kolejnych komiksów, ale w rzeszy ponad pięć tysięcy bohaterów, do których byli czytelnicy komiksów odczuwali silny sentyment. Postanowili nawiązać współpracę ze studiami filmowymi, aby z bohaterów komiksowych opowiadań uczynić gwiazdy kina. Ich pomysł się sprawdził. Szlaki dla swoich towarzyszy przecierał Spider-Man. W ślad

za nim poszli Wolverine i Hulk. W 2005 roku firma Marvel wypracowała 390 milionów dolarów przychodów i 103 miliony dolarów zysków. Ponad połowa przychodów i prawie wszystkie zyski związane były ze sprzedażą licencji na wykorzystywanie wizerunków komiksowych postaci w filmach oraz na licznych produktach.

Skala zmian przeprowadzonych przez Marvel Entertainment jest naprawdę zadziwiająca. Godne uwagi jest jednak wykorzystanie ukrytych, nie w pełni wykorzystywanych i niedocenianych zasobów – liczne grono bohaterów i tysięcy opowieści – do budowania nowej strategii. Wiele firm staje przed wyzwaniem podobnym do tego, przed którym stanęła firma Marvel – musi przededefiniować działalność podstawową, której formuła zaczyna się wyczerpywać – tylko nieliczne mogą jednak liczyć na pomoc sojuszników tak wyjątkowych jak Spider-Man, Wolverine czy Hulk.

Poszukiwanie nowej definicji działalności podstawowej

Transformacje De Beers i Marvel mają pewne cechy wspólne. W branżach obu firm zaszły zmiany, które spowodowały, że pomyślnie realizowane od wielu lat strategie nagle przestały się sprawdzać. De Beers i Marvel to firmy z tradycjami, które w pewnym momencie doświadczyły gwałtownego spadku swojej wartości. Obie miały do wyboru dość szeroki wachlarz możliwości: mogły połączyć siły z konkurentami, mogły zainwestować posiadane środki w obronę *status quo*, mogły też rozpocząć ekspansję na nowy, atrakcyjny rynek. Obie zdecydowały się jednak na inne rozwiązanie: sięgnęły do niedocenianych, ukrytych zasobów. Obie zrezygnowały z koncepcji gwałtownych, skokowych zmian i przyjęły strategię rozwoju organicznego.

Przez moment wydawało się, że obie są w potrzasku, że nie będą mogły dalej się rozwijać. Obie udowodniły jednak, że nie dadzą się zatrzymać – przynajmniej nie w tym momencie i nie przez te siły.

Właśnie ten schemat transformacji jest głównym tematem niniejszej książki. Warto jednak pamiętać, że w niektórych sytuacjach firma może odczuwać trudną do odparcia pokusę zastosowania jednego z rozwiązań alternatywnych. Organizacja może skupić się na obronie *status quo*, może

sięgnąć do swoich rezerw i spróbować swoich sił na jakimś szczególnie atrakcyjnym nowym rynku, może wreszcie także zdecydować się na duże przejęcia lub na radykalne zmiany.

Obrona *status quo*

Kiedy obraz branży zaczyna się zmieniać, firma może zdecydować się bronić *status quo* – może mieć nadzieję, że uda się jej obronić swoją szczególną niszową pozycję lub że wszyscy dokoła po prostu się mylą. Jest niewątpliwie faktem, że zdarza nam się przeceniać znaczenie zachodzących zmian. Najdobitniejszym przykładem takiej pomyłki był przypadek banki internetowej. Wieszczono wówczas szybki kres tradycyjnych form prowadzenia działalności i przeniesienie całego biznesu w sferę internetu. Ostatecznie okazało się jednak, że zmiany nie miały tak radykalnego charakteru. Ponad 99 procent nowych firm internetowych, które weszły na rynek w tamtym okresie, zakończyło swoją działalność w ciągu zaledwie trzech lat od momentu pęknięcia słynnej internetowej banki. Tradycyjne firmy szybko znalazły sposób na zagospodarowanie nowych technologii na własne potrzeby.

Kiedy jednak w branży rozpoczynają się zmiany o charakterze fundamentalnym (na przykład przejście z technologii analogowej na cyfrową) lub kiedy zasadniczo zmieniają się zasady konkurencji (tak jak stało się to wraz z nadejściem ery wielkich sklepów), tylko szybko przeprowadzone reformy mogą uchronić firmę przed klęską. Wskazaliśmy szesnaście branż, w których zaszły szybkie i radykalne zmiany, odpowiadające powyższej definicji. Analizowaliśmy losy głównych graczy z tych sektorów. Z naszych obserwacji wynika, że firmy, które starały się bronić *status quo*, osiągały przeciętnie niższe przychody niż firmy, które nie podjęły tego typu działań. Niektóre z nich podejmowały się roli obrońców starego porządku z wyboru (tak było, zdaje się, w wypadku księgarni Borders), niektóre – niejako z braku innej opcji (na przykład Polaroid w branży fotograficznej). Zmian nie da się zatrzymać. Zaledwie pięć lat temu jeden z analityków stwierdził, że firma Sun Microsystems, której jedna akcja wyceniona wówczas była na ponad 60 dolarów, jest „niekwestionowanym liderem infrastruktury internetowej”. Pięć lat później akcje tej firmy sprzedawano po 4 dolary – zresztą

80 procent swojej wartości straciły one już niedługo po wygłoszeniu tego śmiałego oświadczenia.

Radykalne reformy

W styczniu 2000 roku, tuż przed spektakularnym pęknięciem internetowej bańki, cały świat usłyszał o przejęciu wielkiego medialnego giganta Time Warner przez portal internetowy America Online za cenę 150 miliardów dolarów. Ten radykalny krok wzbudził ogromny podziw wśród analityków i komentatorów. Informacja o transakcji znalazła się nawet na okładce jednego z czasopism słynącego raczej ze swojej powściągliwości. W pierwszym akapicie artykułu napisano, że jest to „jedno z tych wydarzeń, które mogą odmienić oblicze branży do tego stopnia, że nic już nie będzie takie samo”⁴. Teraz jednak okazuje się, że drogi tych dwóch organizmów ponownie się rozchodzą – że korzyści osiągnane przez nową organizację okazały się mniejsze, a nie większe, niż korzyści osiągnane wcześniej przez każdy z jej elementów z osobna. Kto by się tego spodziewał...

Radykalnym reformom, takim jak połączenie AOL z Time Warner, rzadko towarzyszy opracowanie nowej strategii. Jednak nawet gdy taka strategia powstaje, jej szanse na sukces są zwykle niewielkie. Potwierdzają to przykłady takich firm jak McKesson, która postanowiła przejąć HBO & Co., aby z dystrybutora leków stać się liderem medycznych technologii informatycznych, LVMH, producenta dóbr luksusowych, który postanowił rozszerzyć działalność detaliczną, kupując sieć sklepów bezcłowych DFS, oraz AT&T, która próbowała wejść na rynek telewizji kablowej i która zdecydowała się na zakup McCaw Cellular.

Tęgo typu strategię były przedmiotem naszych drobiazgowych badań. Szczegółowej analizie poddaliśmy przebieg i skutki piętnastu najgłośniejszych radykalnych reform, do których doszło na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat. Analizowane przypadki wybraliśmy na podstawie relacji prasowych – z pierwotnej listy usunęliśmy wszystkie przykłady naturalnej konsolidacji, pozostawiając na niej jedynie sytuacje, w których widoczne było dążenie do zasadniczej zmiany modelu działalności. W większości wypadków radykalne reformy wiązały się z przejęciem jednej lub kilku

⁴ *The Big Leap*, „Economist”, 15 lipca 2000.

znaczących organizacji. Przejęciu towarzyszyły często inicjatywy restrukturyzacyjne oraz programy rozwoju organicznego, których zadaniem było wspieranie wielkiego projektu reform.

Wnioski z naszej analizy są dalekie od optymistycznych. W badanym okresie żadnej z piętnastu obserwowanych organizacji nie udało się podnieść swojej wartości rynkowej powyżej branżowej średniej. Gwoli ścisłości należałoby stwierdzić, że w wypadku jedenastu organizacji nastąpił w tym okresie spadek wartości rynkowej, z czego w wypadku siedmiu z nich był on ponad 50-procentowy. W celach porównawczych w okresie 1990–2002 analizowaliśmy również wyniki dwóch tysięcy innych firm działających w krajach grupy G7, których wartość przekraczała 500 milionów dolarów. Z naszych badań wynika, że tylko 30 procent firm notowanych na giełdzie (oczywiście tych, które przetrwały ten okres) straciło na wartości ponad 50 procent. To zaskakująco duża liczba, mniejsza wszakże od odsetka obserwowanego wśród reformatorów. Wyniki badanych firm analizowaliśmy także w kontekście branżowym. Wyciągnęliśmy wnioski, które zdają się potwierdzać naszą tezę: tylko około 30 procent firm straciło na wartości ponad 50 procent.

Skąd tak duże różnice? Oczywiście każdy przypadek jest inny – inne czynniki kształtowały rozwój sytuacji, każdy przypadek należałoby więc omawiać oddzielnie. Nie można wykluczyć, że dla niektórych firm wprowadzenie reform było lepszym rozwiązaniem niż trwanie przy dawnym modelu. Weryfikacja opinii analityków i komentatorów na temat poszczególnych firm doprowadziła nas jednak do wniosku, że wszystkie one napotkały na swojej drodze podobne wyzwania. Poważne i złożone problemy rzadko udaje się wyeliminować przez zastosowanie jednego, choćby najbardziej radykalnego rozwiązania. Radykalne rozwiązania są często ostatnią deską ratunku, desperacką próbą wyjścia na prostą. Trzeba też pamiętać, że wdrażanie radykalnych rozwiązań jest o wiele trudniejsze i o wiele bardziej skomplikowane niż przeprowadzanie stopniowych reform z wykorzystaniem ukrytych zasobów – oczywiście pod warunkiem, że odpowiednie działania zostaną podjęte na czas.

Brutalna prawda o atrakcyjnych rynkach

Pewnym szczególnym rodzajem radykalnych reform jest decyzja o skoncentrowaniu aktywności firmy na obsłudze nowego, atrakcyjnego rynku,

na którym obowiązują inne zasady niż w dotychczasowej branży. Pokusę zastosowania takiej strategii odczuwają firmy, którym przeszkadza wolne tempo rozwoju ich rodzimego rynku, firmy mające trudności z utrzymaniem swojej pozycji w branży oraz te z nich, które mają potrzebę zrobienia czegoś nowego. Doświadczenie uczy, że szanse na wypracowanie stabilnego zysku i wartości po przeprowadzeniu radykalnej reformy działalności nie dochodzą nawet do 10 procent. Znacznie większe szanse mają firmy, które skupiają się na działalności zbliżonej do prowadzonej pierwotnie (decydują się na przykład na skierowanie swojej oferty do nowego segmentu rynku, na zmianę kanałów dystrybucji albo na nieznaczną modyfikację łańcucha wartości) i które nie odrzucają już zgromadzonej wiedzy i zasobów. W takim wypadku szanse powodzenia przedsięwzięcia wahają się w granicach 30–40 procent.

Znaczące odejście od swojej zasadniczej działalności jest trochę jak gra na loterii. W takim wypadku strategia rozwoju jest czystą zgadywanką⁵. Mimo to na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat można było zaobserwować setki przykładów takich działań: firma Vivendi, która swą działalność przeniosła z wodociągów do rozrywki, Motorola, która przeszła od produkcji urządzeń elektronicznych do świadczenia usług sieciowych, czy firma Corning, która na początku oferowała naczynia i przybory kuchenne, a obecnie zajmuje się produkcją światłowodów. Na tym lista oczywiście się nie kończy.

Na początku lat dziewięćdziesiątych meksykański konglomerat Grupo Pulsar odnosił spektakularne sukcesy: od pięciu lat rozwijał się w tempie 26 procent rocznie, a marże zysku wypracowywane przez liczne firmy działające w branży ubezpieczeniowej i tytoniowej wzrosły ośmiokrotnie.

⁵ Stopień odejścia od pierwotnego obszaru działalności podstawowej jest jednym z najistotniejszych czynników decydujących o prawdopodobieństwie powodzenia inicjatywy rozwojowej zakładającej zagospodarowanie obszarów powiązanych. Odległość od pierwotnego obszaru działalności można mierzyć w krokach (lub ułamkach kroków). W analizie uwzględnia się pięć kwestii: czy na skutek zmiany firma obsługuje dotychczasową, czy zupełnie nową grupę klientów (o wykonaniu całego kroku mowa jest wówczas, kiedy firma kieruje swoją ofertą do zupełnie nowej grupy klientów); czy korzysta z tych samych, czy z innych kanałów dystrybucji; stopień wykorzystania dotychczasowej infrastruktury; stopień wykorzystania podstawowych zasobów (zwłaszcza marek lub technologii); skład grupy głównych konkurentów. Kiedy firma odchodzi od swojej pierwotnej działalności dalej niż na krok lub półtora, szanse powodzenia inicjatywy zmian zaczynają gwałtownie maleć – działanie na nowych obszarach jest bardziej skomplikowane i wiąże się z większą niepewnością.

Pragnąc rozszerzać swą działalność na jeszcze szybciej rozwijające się branże, Grupo Pulsar przyjęła i natychmiast wdrożyła strategię pozyskiwania i konsolidacji firm oferujących nasiona modyfikowane genetycznie. Skutki tej decyzji były katastrofalne. Cena akcji gwałtownie spadła z poziomu 4,50 dolara na początku 2000 roku do niemal zera pod koniec tego samego roku. Firma nie była w stanie dotrzymać żadnego z porozumień zawartych z bankami. To, co z niej zostało, przejęła w końcu firma Monsanto. Doskonale rozwijający się, rozkwitający biznes poszedł na dno z powodu jednej niefortunnej decyzji.

Nie oznacza to, że firmy nie powinny w ogóle podejmować ryzyka – że powinny lekceważyć nowe możliwości i szanse. Wręcz przeciwnie, pozostawanie na bieżąco ze wszystkimi nowinkami oraz umiejętność przygotowywania gruntu pod przyszłe działania mają kluczowe znaczenie dla rozwoju firmy. Nie chcemy również sugerować, że zmiana rynku zawsze jest decyzją błędną. W dalszej części opracowania pokażemy, na przykładzie firmy PerkinElmer, że tego typu działania mogą być elementem udanej transformacji. Takie działanie należy uznać za uzasadnione zwłaszcza wówczas, gdy pozwala przeprowadzić transformację działalności podstawowej w sposób bardziej stopniowy – gdy transformacja oznacza powolne poruszanie się zgodnie z dotychczasowym kierunkiem przemian i gdy wiąże się z wykorzystaniem zasobów, które zostały już odkryte i zbadane, ale nie są jeszcze w pełni zagospodarowane, lub z przekształceniem prowadzonej działalności na skutek pozyskania pewnych nowych kompetencji.

Poszukiwanie nowej definicji działalności polega zatem nie na wchodzeniu na nowe rynki, ale na formułowaniu nowej, bardziej skutecznej i bardziej trwałej strategii rozwoju. *Strategia błękitnego oceanu* W. Chan Kima i Renée Mauborgne opisuje narzędzia pozwalające poszukiwać nowych, rozwijających się i niezagospodarowanych rynków. Strategie proponowane przez tych autorów można z powodzeniem stosować do poszukiwania nowych możliwości rozwoju. Jest to strategia powiązana, ale w znaczący sposób różna od podejścia opisywanego w tej książce – podejścia polegającego nie na poszukiwaniu nowych przestrzeni działalności i tworzeniu koncepcji zagospodarowania nowych rynków, lecz na przystosowaniu firmy w jej obecnym kształcie do radykalnie zmieniających się warunków.

Prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu w wypadku definiowania nowej strategii

Nasze wnioski dotyczące prawdopodobieństwa sukcesu w wypadku definiowania nowej strategii, sformułowane na podstawie badań oraz analiz obszernej literatury, zostały przedstawione i omówione w poszczególnych fragmentach niniejszego opracowania.

Szanse na sukces zależą w dużej mierze od sytuacji firmy: od jej pozycji w branży, od charakteru tejże branży oraz od kryteriów definiowania sukcesu. Szanse powodzenia w wypadku radykalnych zmian profilu, znaczącej dywersyfikacji lub podjęcia walki o zachowanie *status quo* są jednak zawsze mniej więcej takie same – tak samo niskie – niezależnie od sytuacji i od przyjętej perspektywy badawczej. Z każdą z tych opcji wiąże się jednak pewna pokusa, polegająca na tym, by zamiast drogi bezpiecznej wybrać drogę na skróty. Atrakcyjne rynki kuszą obietnicą szybkiego wzrostu i osiągnięcia silnej pozycji. Radykalne reformy kuszą możliwością podejmowania śmiałych czynów. Obrona *status quo* kusi natomiast fałszywą wizją bezpieczeństwa, tymczasowego schronienia przed szalejącą burzą. Pytanie tylko, co się stanie, jeśli ta burza nigdy się nie skończy...

Najmniejsze, mniej niż 10-procentowe szanse powodzenia ma strategia polegająca na upartym dążeniu do zachowania *status quo* w sytuacji, gdy rynek ulega gwałtownym przemianom i gdy w związku z zachowaniami konsumentów zmianie ulegają obowiązujące zasady gry konkurencyjnej. Można oczywiście walczyć „do ostatniej kropli krwi” albo zaszyć się w jakiejś niszy, która przynajmniej na pewien czas zapewni nam schronienie. Rzadko się jednak zdarza, by gwałtowne zmiany, obejmujące całe środowisko konkurencyjne, cudem ominęły jedną z firm działających w branży. Nasze opinie w tym zakresie opierają się na analizie szesnastu branż podlegających gwałtownym przemianom oraz losów firm, które w obliczu zmian zdecydowały się zastosować różne rozwiązania. Niewielkie szanse powodzenia mają także radykalne posunięcia, takie jak przejęcie Time Warner przez AOL. W wypadku tej strategii szanse powodzenia wynoszą 5–10 procent. Prawdopodobieństwo sukcesu w wypadku wejścia na nowy rynek (a więc działanie, którego próbowała między innymi firma Vivendi) jest tylko nieznacznie większe i wynosi 10–15 procent.

To, że strategia ekspansji na nowe, atrakcyjne rynki ma niewielkie szanse powodzenia, nie oznacza, że bardziej ryzykowne rozwiązania należy traktować jako niewłaściwe. Chodzi tylko o to, żeby mieć pełną świadomość ryzyka i żeby bardzo dokładnie przeanalizować wszystkie dostępne rozwiązania. Trzeba bowiem pamiętać, że rozwiązania mniej ryzykowne, opierające się na wykorzystywaniu ukrytych zasobów, choć optymalne, są często bardzo trudne w realizacji – zwłaszcza w warunkach chaosu, jaki często towarzyszy gwałtownym przemianom. Tragicznym należałoby nazwać wybór najmniej atrakcyjnego rozwiązania jako najbardziej oczywistego w danej sytuacji.

Zwiększanie szans na sukces przez wykorzystywanie ukrytych zasobów

W wielokrotnie nagradzanym filmie *Apollo 13* załoga w pewnym momencie odkrywa, że na statku kończą się zapasy tlenu, i przekazuje do kontroli naziemnej słynny komunikat: „Houston, mamy problem”. W centrum lotów kosmicznych gromadzi się cała rzesza naukowców, którzy próbują znaleźć rozwiązanie tego problemu. Zwracają się do astronautów z prośbą o sporządzenie szczegółowej listy wyposażenia statku: począwszy od odzieży, przez gumy do żucia, a na taśmie klejącej kończąc. Analiza informacji na temat wszystkich drobiazgów prowadzi do wskazania rozwiązania, dzięki któremu cała załoga bezpiecznie wraca na Ziemię. Historia jest poruszająca, ponieważ opiera się na prawdziwych wydarzeniach.

Analiza przypadków omówionych w tej książce dowodzi, że najprostszym sposobem na zapewnienie sobie bezpieczeństwa i możliwości rozwoju jest sięgnięcie po „drobiazgi”, którymi dysponuje firma. Wystarczy tylko spojrzeć na nie z innej perspektywy lub nadać im inne priorytety. W wypadku zastosowania rozwiązania opierającego się na wykorzystaniu już posiadanych zasobów – oczywiście pod warunkiem, że jest ono dostępne – prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu jest o cztery do sześciu razy większe niż w wypadku rozwiązań omawianych powyżej.

Nasze analizy wykazały, że w procesie formułowania nowej definicji działalności podstawowej szczególną rolę odgrywają trzy rodzaje ukrytych

zasobów (por. tabela 1.1). Wyszczególnione poniżej rodzaje zasobów zostaną szczegółowo omówione w rozdziałach 3, 4 i 5:

- Niedoceniane platformy biznesowe.
- Niezagospodarowany potencjał rynku.
- Niewykorzystywane kompetencje.

Tabela 1.1. **Możliwości wykorzystania ukrytych zasobów przy redefiniowaniu działalności podstawowej**

Platformy	Rynek	Kompetencje
<ul style="list-style-type: none"> • Niedostatecznie rozwinięte obszary powiązane • Organizacje wspierające działalność podstawową • Jednostki niezwiązane z działalnością podstawową i produkty sieroce 	<ul style="list-style-type: none"> • Nieodkryte segmenty • Ułatwiony dostęp lub dobra reputacja • Niewykorzystywane dane lub informacje 	<ul style="list-style-type: none"> • Ukryte kompetencje korporacji • Kompetencje organizacji niezwiązane bezpośrednio z działalnością podstawową • Niewykorzystywane kompetencje związane z działalnością podstawową

Niedoceniane platformy biznesowe

Niedoceniane platformy biznesowe to te aspekty działalności firmy, które kiedyś odgrywały jedynie drugorzędną rolę, a które w nowych warunkach mogą stanowić fundament dla przyszłej działalności podstawowej. Ten rodzaj ukrytych aktywów przyjmuje zwykle jedną z trzech głównych form. Pierwszą z nich są swego rodzaju biznesowe wyspy: pewne szczególne aspekty działalności podstawowej, które nigdy nie zostały dostatecznie rozwinięte, i rodziny produktów sierocych, które nigdy nie stały się przedmiotem żadnej konkretnej strategii.

Drugą formą platformy biznesowej są dziedziny działalności powiązane z obszarem głównym, powstające niejako w konsekwencji działań ubocznych (rozwijanie działalności na nowych obszarach geograficznych, podejmowanie działalności w nowych segmentach rynku, dokonywanie zmiany w łańcuchu wartości lub w organizacji kanałów dystrybucji), które zdołały zakumulować odpowiednią masę i potencjał, i które są w pewnym sensie wyjątkowe.

Trzecim rodzajem niedocenianej platformy biznesowej są wewnętrzne jednostki wspierające, które osiągają światowy poziom i potencjał do samodzielnego rozwoju. Na przykład zadziwiająca transformacja firmy IBM, którą mieliśmy okazję obserwować w ubiegłym dziesięcioleciu, miała związek z zagospodarowaniem obszaru drobnych usług, do momentu podjęcia inicjatywy zmian stanowiących jedynie tło dla działalności w branży sprzętu komputerowego. Opisywany szerzej w rozdziale 3 przypadek transformacji firmy PerkinElmer to historia tworzenia nowej linii produktów do badań w dziedzinie *life science* na podstawie rozbudowanej oferty instrumentów badawczych.

Niezagospodarowany rynek

Niezagospodarowany rynek również kryje w sobie nowe możliwości. Przede wszystkim warto zwrócić uwagę na wiedzę, którą firma gromadzi z czasem i która stopniowo nabiera bardzo dużej wartości. Firma American Express, projektując swoją strategię transformacji, sięgnęła właśnie do tego typu wyjątkowego zasobu: potencjału swojej sieci płatniczej jako narzędzia gromadzenia informacji na temat oczekiwań klientów i sprzedawców oraz możliwości zaspokojenia tych oczekiwań.

Źródłem bardzo istotnego potencjału może być także renoma lub wyjątkowe relacje, jakie łączą firmę z pewną grupą klientów. Dzięki dobrym stosunkom z klientami ma ona ułatwiony do nich dostęp i większe możliwości kształtowania ich preferencji. De Beers to przykład firmy, która zbudowała swoją nową strategię właśnie na niekwestionowanej wartości swojej marki oraz na swojej reputacji wśród klientów.

Ostatnią metodą wykorzystywania potencjału nie w pełni zagospodarowanego rynku jest poszukiwanie nowych sposobów na weryfikację struktury dotychczasowej bazy danych o klientach. Sformułowanie bardziej precyzyjnej definicji segmentów pozwala skoncentrować się na dokładnie określonych potrzebach i stworzyć dostosowane do nich strategie zaspokajania tych potrzeb. Na taką metodę zdecydowała się firma Nike. Choć prace ciągle jeszcze trwają, wydaje się, że koncepcja tworzenia kolekcji przeznaczonych dla bardzo specyficznych mikrosegmentów – przykładem takiej kolekcji była limitowana edycja butów Leather Cortem, Mister Cartoon,

przeznaczonej dla poszukiwaczy nowych stylów – przyniesie firmie oczekiwany sukces. Jeżeli Nike ukształtuje swój łańcuch dostaw i prace projektowe tak, aby czerpać zyski z poszczególnych mikrosegmentów, zdobędzie potencjał produkcyjny i marketingowy, który pozwoli jej zmienić oblicze branży. Źródłem sukcesu firmy będzie wówczas połączenie umiejętności przeprowadzenia wnikliwej analizy rynku oraz zdolności do wykształcenia kompetencji niezbędnych do sprawnego zaspokajania potrzeb poszczególnych jego segmentów.

Niewykorzystywane kompetencje

Niewykorzystywane kompetencje to ten typ ukrytych zasobów, które najtrudniej jest odnaleźć. Większość firm, które ulegają w starciu z bardziej energicznymi konkurentami, ponosi porażkę dlatego, że traci kompetencje w zakresie kontrolowania kosztów, sprawnej obsługi, logistyki, projektowania produktu lub zaspokajania potrzeb klienta. Z naszych analiz wynika, że większość takich firm nie dostrzega lub nie rozumie wagi tego problemu.

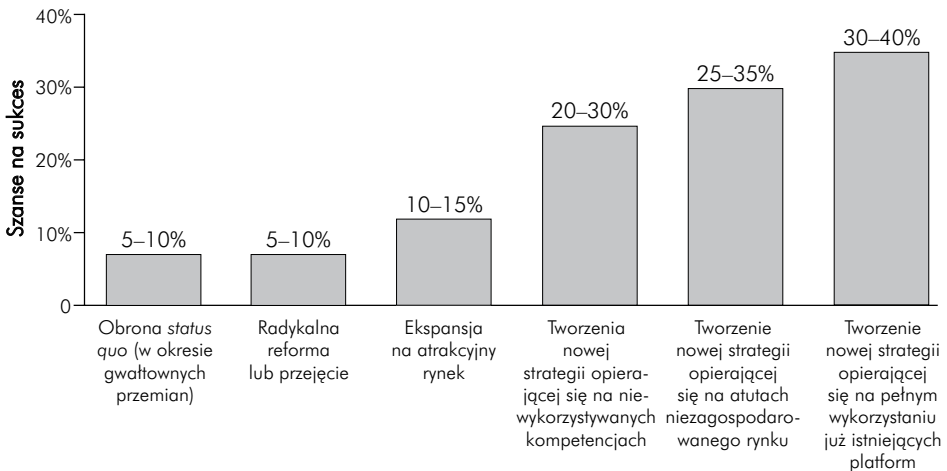
Z naszych badań wynika również, że niektóre spośród firm rzucających wyzwanie branżowym liderom opierają swoje strategie na kompetencjach już posiadanych, które albo nie były wcześniej wykorzystywane, albo nie zostały wcześniej dostatecznie dobrze rozwinięte. Fascynująca przemiana firmy Autodesk, producenta oprogramowania dla projektantów, była rezultatem realizacji strategii, dla której punktem wyjścia było wykorzystanie innowacyjnej technologii modelowania oraz grafiki 3D – firma mogła dotrzeć ze swoją ofertą do przedstawicieli pionowych segmentów rynku, co pozwoliło zyskać znaczną przewagę nad konkurentami.

Prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu

Rysunek 1.2 przedstawia dane dotyczące prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu dzięki poszczególnym strategiom w zakresie dokonywania zmian. Dane te zostały opracowane na podstawie naszych własnych badań, a także na podstawie informacji pochodzących z innych źródeł. Na pierwszy rzut oka widać, że strategie wzrostu organicznego, opierające się na wykorzystaniu ukrytych zasobów (o ile firma takimi dysponuje), są zdecy-

dowanie bardziej skuteczne niż wszelkie rozwiązania alternatywne: obrona *status quo*, ekspansja na nowy, atrakcyjny rynek czy radykalne reformy. Strategie opierające się na wykorzystaniu ukrytych zasobów przynoszą pożądane skutki w jednej trzeciej przypadków, podczas gdy pozostałe opisywane rozwiązania sprawdzają się w jednym na dziesięć przypadków.

Rysunek 1.2. **Prawdopodobieństwo powodzenia różnych strategii w warunkach zmiany zasad prowadzenia działalności podstawowej**



We wszystkich omawianych przypadkach decyzja o wykorzystaniu ukrytych zasobów była skutkiem szczęśliwego zbiegu okoliczności – firma dysponowała ukrytymi zasobami, miała wizję dotyczącążądanego przyszłego kształtu organizacji, wytyczone ściśle określone reguły w zakresie prowadzenia analizy działalności i potencjału ekonomicznego, intuicję oraz umiejętność myślenia lateralnego. W tej książce staram się podpowiadać, co zrobić, by zwiększyć swoje szanse na odkrycie ukrytych zasobów. Mam nadzieję, że w ten sposób przyczyniam się do odnalezienia przez firmy nowych dróg rozwoju. Chciałbym, aby ich przedstawiciele byli w stanie założyć okulary przeciwsłoneczne i, patrząc na iskrzącą się taflę wody, dojrzeć atrakcyjność nowych szlaków – szlaków, których wcześniej nie doceniali.

Oczywiście zdarzają się sytuacje, w których model biznesowy jest tak przestarzały, że nie może być mowy o jakimkolwiek przełomie, o jakiegokolwiek odnowie. W takich przypadkach dobrym rozwiązaniem może być

połączenie sił z inną firmą, ograniczenie zakresu działalności do najbardziej atrakcyjnego obszaru lub po prostu wyjście z rynku. Choć wszystkie z tych rozwiązań są trudne, każde z nich jest lepsze od porażki poniesionej mimo dużych szans na sukces.

Dyrektorom, których firmy stają przed wyzwaniem poszukiwania nowej formuły działalności, książka ta oferuje pomoc na czterech płaszczyznach. Po pierwsze, dostarcza danych na temat skuteczności różnych rozwiązań stosowanych przez różne firmy. Podkreśla także, że nie wszystkim firmom udało się znaleźć skuteczną formułę transformacji. Wiele spośród obserwowanych przez nas firm zrezygnowało z wprowadzania zmian, wiele zakończyło swoją działalność, wiele przeszło w ręce nowych właścicieli.

Po drugie, definiuje i opisuje na przykładach najważniejsze rodzaje ukrytych zasobów. Skupia się na tych zasobach, które w praktyce okazały się najbardziej przydatne w procesie projektowania i wdrażania pozytywnych zmian.

Po trzecie, zawiera szczegółowe analizy przypadków, często opracowane na podstawie opinii dyrektorów poszczególnych firm. Każdy przypadek stanowi cenne źródło informacji i wniosków, które można z powodzeniem odnieść do wielu podobnych sytuacji. Wreszcie, po czwarte, wyjaśnia, w jaki sposób należy poszukiwać ukrytych zasobów i na jakiej podstawie można stwierdzić, czy mogą one stanowić fundament dla nowej definicji działalności podstawowej.

Etapy transformacji działalności podstawowej

Kierownictwo firmy musi zdecydować, czy nadszedł już czas na poszukiwanie nowej definicji działalności oraz w jaki sposób i kiedy trzeba przeprowadzać stosowne reformy. Poszczególne etapy tego procesu, choć mogą być realizowane jednocześnie, mają pewną naturalną kolejność (por. ramka „Siedem kroków na drodze do nowej definicji działalności podstawowej”). Firmy, które stają wobec poważnych problemów oraz firmy, które nieco pochopnie podejmują decyzję o przeprowadzeniu radykalnych reform, przekonują się – niestety zwykle poniewczasie – że przebieg każdego procesu należy zaplanować i że strategia powinna opierać się na faktach oraz porozumieniu wszystkich zainteresowanych stron.

Siedem kroków na drodze do nowej definicji działalności podstawowej

Poniżej prezentujemy opis procesu formułowania nowej definicji działalności podstawowej, który naszym zdaniem można uznać za najskuteczniejszy i który przyjęliśmy jako punkt odniesienia przy pisaniu tej książki.

1. **Ocena nasilenia oraz tempa gwałtownych przemian** zachodzących w branży (rozdział 2). Podstawowymi wskaźnikami w tym zakresie są: obecny i oczekiwany poziom rentowności poszczególnych rynków, modele biznesowe, produkty substytucyjne oraz kształt łańcucha wartości. Przemiany w branży analizować należy przez pryzmat cyklu koncentracja–rozwój–poszukiwanie (cykl KRP) oraz w kontekście zmian w strukturze rentowności rynku. Zagadnienia te zostaną szczegółowo omówione w rozdziale 2.
2. **Ocena „stanu działalności podstawowej”**, uwzględniająca w szczególności potencjalny wpływ obserwowanych zmian na dotychczasowe źródła zróżnicowania i relacje z podstawową grupą klientów (zasady przeprowadzania tej oceny zostały zdefiniowane w rozdziale 2).
3. **Wskazanie pierwszego zestawu potencjalnych dróg prowadzących do punktu docelowego** z punktu początkowego, który właśnie został wyznaczony. W warunkach gwałtownych przemian strategię koncentrują się na poszukiwaniu różnych zupełnie odmiennych rozwiązań, nie zaś różnych wariantów tego samego rozwiązania.
4. **Poszukiwanie ukrytych zasobów**, których wykorzystanie może przyczynić się do zdefiniowania nowych możliwości, do dopracowania już istniejących rozwiązań oraz do zwiększenia potencjału firmy w zakresie ich realizacji. Ukryte zasoby – ich istota oraz zasady ich poszukiwania – stanowią główny przedmiot rozważań w rozdziałach 3–5.
5. **Weryfikacja decyzji z sprawie wyboru drogi rozwoju**, uwzględniająca wnioski dotyczące bogactwa ukrytych zasobów. Całą operację opisaną w punktach 3–5 należy powtarzać aż do momentu zdefiniowania ostatecznych zasad tworzenia nowej strategii działalności podstawowej.
6. **Ocena wybranych dróg rozwoju przez pryzmat ściśle określonych kryteriów**. Najważniejszym kryterium podczas formułowania takiej oceny

naszym zdaniem powinny być: zdolność do zapewnienia podstawowej grupie klientów zróżnicowanej oferty, umożliwiającej utrzymanie dobrej pozycji konkurencyjnej, zdolność do kształtowania nowych kompetencji niezbędnych do skutecznej realizacji nowej strategii oraz zdolność do sprawnej realizacji przyjętych założeń. Z naszych badań wynika, że firmy podejmujące wysiłek wdrażania nowej strategii często muszą liczyć się z koniecznością przeprowadzenia restrukturyzacji, której celem jest zapewnienie organizacji wszystkich niezbędnych zasobów oraz zwanie jej szeregów i przygotowanie do nadchodzącej bitwy.

7. **Przygotowanie do rozpoczęcia fazy mobilizacji.** Niektóre aspekty dotyczące organizacji w fazie mobilizacji omówione zostały w rozdziale 6. W tym miejscu podkreślić jednak należy, że zarządzanie zmianą nie jest głównym tematem niniejszego opracowania. Zwracamy zatem uwagę tylko na trzy najważniejsze aspekty tego procesu: po pierwsze, na utrzymywanie maksymalnie wysokiej sprawności kanałów komunikacji i zapewnienie pełnej gotowości na wszystkich liniach frontu, po drugie, na opracowanie mechanizmów pozwalających na bieżące monitorowanie postępów prac, wyciąganie wniosków i wprowadzanie niezbędnych modyfikacji strategii i po trzecie, na stworzenie centrum dowodzenia, którego zadaniem byłoby monitorowanie postępów, organizacja niezbędnego wsparcia oraz rozwiązywanie bieżących problemów.

W dalszej części książki będziemy wyjaśniać, kiedy należy szukać nowej definicji działalności podstawowej (rozdział 2) oraz jaką rolę odgrywają w tym procesie trzy najważniejsze rodzaje ukrytych zasobów (rozdziały 3–5). Głównym celem tej publikacji jest uporządkowanie całej wiedzy na temat zasad działania i narzędzi, za pomocą których można uczynić firmę organizacją nie do zatrzymania.