

SPIS TREŚCI

Podziękowania	9
ROZDZIAŁ 1. Wprowadzenie	15
ROZDZIAŁ 2. Wykonać skok	23
ROZDZIAŁ 3. Ukoronować firmę	45
ROZDZIAŁ 4. Podnosić stawkę	77
ROZDZIAŁ 5. Kształtować charakter firmy	117
ROZDZIAŁ 6. Przeplłynąć przez gospodarczy trójkąt bermudzki	147
ROZDZIAŁ 7. Wznieść rusztowania	173
ROZDZIAŁ 8. Werbować impertynentów	197
ROZDZIAŁ 9. Zdobyć dyplom na Uniwersytecie Ciężkich Czasów	217
ROZDZIAŁ 10. Kształtować przełomowe zdolności	233
POSŁOWIE. Po przełomie – uniknąć załamania	257

Uwaga w sprawie badań A	261
Uwaga w sprawie badań B	269
Uwaga w sprawie badań C	283
Indeks	285
O autorze	294

PODZIĘKOWANIA

Jak mówi Talmud, nauczyć się można tylko w towarzystwie, dlatego oczywiste jest, że najpierw wspomnę o ludziach, których towarzystwo umożliwiło mi tę intelektualną podróż.

Pierwszy impuls moim poszukiwaniom odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób firmy przebijają się przez początkową fazę swojego rozwoju, dał nie kto inny jak Peter Drucker i to jemu właśnie winienem największą wdzięczność. Niemal dziesięć lat później, podczas przypadkowego spotkania przy obiedzie, Jim Collins zachęcił mnie dodatkowo i zarysował schemat modelu badawczego, który pozwolił mi przekształcić poszukiwanie odpowiedzi w książkę.

Nie mógłbym życzyć sobie lepszego współpracownika przy tym projekcie niż Darren Dahl, który pomógł mi ożywić na papierze wyniki naszych pięcioletnich badań. Towarzyszył mi podczas wszystkich wizyt, jakie składałem w dziewięciu przełomowych firmach. Kiedy trzeba było opowiedzieć historie tych niezwykłych przedsiębiorstw, jego umiejętności reportera i pisarza były nieodzowne.

Dziękuję Michaelowi Fife'owi z Dun & Bradstreet za nieustrudzone wspieranie tego projektu przez ponad rok. Jego nieustępliwość i kreatywność umożliwiły nam zgromadzenie olbrzymich ilości informacji o ponad 7 tysiącach rozwojowych firm składających się na naszą populację badawczą. Dziękuję również Noyanowi Garemaniemu za pomoc przy analizie spółek publicznych objętych naszym badaniem.

Jestem głęboko wdzięczny moim kolegom z McFarland Strategy Partners, których wyrozumiałość pozwoliła mi poświęcić tyle czasu na pracę nad tą książką i którzy aktywnie uczestniczyli w jej tworzeniu. Szczególny jest mój dług wdzięczności wobec Bretta Pinegara, który pomógł opracować model analizy badawczej i zarządzał wszystkimi aspektami naszych badań empirycznych, a równocześnie nieprzerwanie świadczył niesłychanie ważne i pomysłowe usługi doradcze naszym klientom. Praca Bretta z klientami pokazuje na co dzień, jak można wykorzystać idee zawarte w tej książce, aby pomóc firmom nakreślić mapę własnej drogi do przełomu. Bardzo ważny był również wkład Luthera Nussbauma, który po przejściu na emeryturę ze stanowiska dyrektora generalnego First Consulting Group, czołowej amerykańskiej grupy doradczej wyspecjalizowanej w zagadnieniach opieki zdrowotnej, pracuje na uniwersytecie i całą swoją energię poświęcił na wspieranie tego projektu książkowego. Był jego intelektualnym doradcą przez całe minione dwa lata.

Mój agent literacki Esmond Harmsworth z agencji Zachary, Shuster, Harmsworth to naprawdę ktoś, kto zdarza się raz na milion przypadków (wiem, bo kiedy opowiadam moim przyjaciółom z branży pisarskiej, ile zrobił dla sukcesu tej książki, najpierw otwierają usta, a potem sięgają po długopisy, by zapisać jego numer). Rick Horgan z wydawnictwa Crown szybko dostrzegł potencjał tego projektu i naciskał na nasz zespół, abyśmy stworzyli książkę nie tylko ciekawą, lecz również naprawdę pomocną ludziom chcącym przekształcić swoje firmy.

Zespół badawczy, jaki stworzyliśmy, był cudownie zaangażowany i przedsiębiorczy, a książka ta nie mogłaby powstać, gdyby nie wszyscy jego członkowie. Dziękuję szczególnie Markowi Campbellowi, który pięć lat temu podjął się zadania kierowania projektem badawczym i którego wiara w to, czego zamierzaliśmy dokonać, nigdy się nie zachwiała. Dziękuję także Rachel Strate, Brianowi Waterhouse'owi i Danowi Creerowi, których niestrudzona energia i ogromnie doniosłe pytania pozwoliły nam opracować i zastosować skrupulatny model badawczy.

Spotykałem się często z grupą dyrektorów firm, a ten nasz – jak go w końcu nazwaliśmy – „klub śniadaniowy” pomógł mi zrozumieć pierwsze wyniki badań i uściślić przemyślenia w sprawie wątków, które rozrosły się w rozdziały książki. Dziękuję Davidowi Garrisonowi, Davidowi Haynesowi, Robowi White’owi i Brettowi Pinegarowi za ich niesamowity wkład intelektualny w te poranne sesje. Pierwsze szkice tej książki przeczytali również inni dyrektorzy firm, dzieląc się ze mną bezcennymi opiniami i udzielając mi wsparcia. Szczególnie ważni byli tu Rob Cohen, Jose Collazo, Kevin K. Cushing, Terry Hansen, Matt Harris, Bob Hogan, Mark Holland, Eric Jacobsen, Blake Kirby, Chuck Maggelet, Bob Marquardt, Greg Martin, Kent McClelland, Davis Mullholand, Taz Murray, Oyvind Ragnhildstveit, Greg Suess, Doug Turnquist, Mark Webber i Jim Wilburn. Bezcenne były również moje dyskusje z Taylorem Randallem, Gregiem Warnockiem i Jeffem Janim, podobnie jak pomoc, jaką przy opracowywaniu na użytek wydawcy koncepcji książki uzyskałem od autora bestsellerów Davida Magee’ego.

Aby należycie uhonorować wszystkich ludzi z naszych przełomowych firm oraz przedsiębiorstw porównawczych, którzy umożliwiali nam gromadzenie danych, przeprowadzanie wywiadów i analizowanie danych historycznych o rynku, należałoby wyliczyć tu kilkaset nazwisk. Chcemy, aby wszyscy ci ludzie wiedzieli, jak bardzo doceniamy ich czas i pomoc oraz żałujemy, że nie możemy wymienić ich tutaj z nazwiska. Wspomnę tylko kilka osób szczególnie ważnych: Beverly Brown, Allison Green, Linda Haneborg, Betty Johnson, Marlys Knutsen, Charlene Little, Laura Saxby Lynch, Molly Nelder i Sherry Terzian.

Mamy też wielki dług wdzięczności wobec blisko 1500 menedżerów z 52 firm, z którymi spotkaliśmy się w ciągu sześciu lat naszej pracy w terenie. Doświadczenia naszej współpracy ożywiają na kartach tej książki wyniki naszych analiz.

Jim Wilburn jest od dwudziestu pięciu lat moim przyjacielem i mentorem i to właśnie on – bardziej niż ktokolwiek – wprowadził mnie na ścieżkę pisania książki. Joel Kotkin, Ichak Adizes, Paul Albrecht, Ruth Atterberry, Dick Ellsworth, Bob Fraley, Don Griesinger,

Larry Hall, Dick Kaehler, Alan i Peggy Ludingtonowie, Chuck Morrisey, John Nicks, Doug Plank, Gabriela Soroldoni i James Thomas zachęcali mnie, bym zobaczył w sobie pisarza, a ich zachęta przyniosła w końcu owoc – choć zapewne nie w tej dekadzie, w której przewidywali. Tom Turney, Steve Carpenter, Don Clark, Jose Collazo, Steve Hauck i Steve Olson pomagali mi w moich pierwszych latach, kiedy byłem dyrektorem firm technologicznych, i bez trudu sami dostrzegą na tych stronach wpływ, jaki na mnie wywarli.

Na koniec dziękuję szczególnie Jennifer McMichael, której odciski palców można znaleźć w całej książce: pomagała mi analizować dane, przeglądała i korygowała manuskrypt oraz wspierała mnie na niezliczone mnóstwo sposobów, jak robi to na co dzień.

Jeśli chcesz zbudować statek, nie zwołuj ludzi, by wycinali drzewa, nie rozdzielaj pracy ani nie wydawaj poleceń. Naucz ich raczej tęsknić za ogromnym, bezkresnym morzem.

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

ROZDZIAŁ 1

Wprowadzenie

Początkiem wiedzy jest odkrycie czegoś, czego nie rozumiemy.

FRANK HERBERT

Na *Überguru* Petera Druckera wpadłem pewnego popołudnia w roku 1994, idąc wyłożonym drewnem chodnikiem Claremont University. Odbyliśmy przy Diet Coke krótką rozmowę, która miała zmienić bieg mojego życia i doprowadziła – niemal piętnaście lat później – do napisania tej książki.

Miałem wówczas trzydzieści kilka lat i właśnie zostałem powołany na stanowisko prezesa Collectech Systems – firmy technologicznej z Los Angeles, która dwukrotnie znalazła się na publikowanej przez miesięcznik „Inc.” liście 500 najszybciej rozwijających się przedsiębiorstw prywatnych. Byłem przekonany, że Collectech ma potencjał fantastycznego wzrostu – być może nawet zrewolucjonizowania branży – ale również czułem, że znajduje się w zasadniczym punkcie przejściowym, w którym konieczne są bolesne zmiany dla pełnego wykorzystania tego potencjału. Obawiałem się, że dokonywanie tych zmian może też wprowadzić firmę na mieliznę. Kiedy owego pamiętnego popołudnia wpadłem na Druckera, były to czasy, gdy trzy razy w tygodniu wybierałem się na trzygodzinną wycieczkę do Claremont University Drucker Center, aby pobierać od Druckera i jego kolegów nauki w ramach studiów doktoranckich; miałem

nadzieję, że pomogą mi one zrozumieć trudne problemy, jakie stały przed firmą. Moja frustracja jednak rosła i postanowiłem poprosić mistrza o pomoc. „Dlaczego nie mogę znaleźć książki, która pomogłaby ludziom takim jak ja rozwiązywać realne problemy wychodzenia z pierwszej fazy rozwoju nowej firmy?” – zapytałem Druckera. Po chwili namysłu spojrział na mnie i błysnął zębami w swoim słynnym uśmiechu mistrza zen. „Dlatego” – chrząknął swoim silnym austriackim akcentem – „że jeszcze pan jej nie napisał”.

Krótko po naszej rozmowie naszej firmie odpadły koła i nie miałem czasu myśleć o książkach, czytać ich ani pisać. Porzuciłem studia doktoranckie, choć pozostawało mi już tylko ukończenie rozprawy, i kilka lat walczyłem o przetrwanie Collectech. Firma wyszła z kryzysu mocniejsza niż kiedykolwiek, z nowym modelem działalności, który w ciągu zaledwie trzech lat zwiększył jej przychody z 10 milionów do 100 milionów dolarów. Kiedy tylko ten trudny okres znalazł się za nami, wróciłem myślami do rozmowy z Druckerem. Zastanawiałem się: gdzie jest książka, która pomogłaby liderowi przeprowadzić firmę przez trudny teren, jaki właśnie pokonałem wraz z Collectech, przez obszar leżący tuż za pierwszym etapem rozwoju nowej firmy? W głowie rozbrzmiewały mi echem słowa Druckera: „...jeszcze pan jej nie napisał”.

Później, w roku 2002, zgodziłem się wystąpić jako główny mówca na pewnej konferencji dyrektorów firm w Detroit. Podczas obiadu w wieczór poprzedzający tę imprezę stwierdziłem, że posadzono mnie obok innego głównego mówcy – Jima Collinsa, autora książki *Od dobrego do wielkiego*. Kiedy przy posiłku rozmawialiśmy o jego książce, podzieliłem się z nim moją frustracją, że brakuje książek pomagających nowym firmom wyjść z pierwszego etapu rozwoju. Wskazałem, że wszystkie firmy przedstawione w *Od dobrego do wielkiego* są duże (ich przeciętny obrót wynosił 32 miliardy dolarów)¹, a od przedsiębiorczych korzeni dzieliły ich lata czy nawet dziesięciolecia rozwoju. Zastanawiałem się na głos, czy dowiedzielibyśmy się czegoś innego, gdybyśmy badali firmy mniej odległe w czasie od

¹ W grupie jedenastu firm przedstawionych w książce Collinsa *Od dobrego do wielkiego* średnia przychodów za rok 2005 wyniosła 32 miliardy dolarów, a mediana – 22 miliardy dolarów.

początków ich działalności. „Co za znakomity problem badawczy” – odpowiedział Collins, a potem zaczął zachęcać mnie do przeprowadzenia własnych badań za pomocą metod podobnych do tych, jakimi posługiwał się w pracach nad *Od dobrego do wielkiego*.

Ktoś musi napisać tę książkę

Wracając samolotem z Detroit do domu uznałem, że jeśli wszechświat naprawdę daje sygnały, to nie mogą być jaśniejsze niż te, które ja odbierałem. Dwóch spośród najbardziej szanowanych obserwatorów świata gospodarczego powiedziało mi, że powinienem napisać taką książkę. Sięgnąłem do kieszeni przy fotelu, wyciągnąłem z niej torebkę higieniczną i spisałem na niej listę trzech pytań, które miały się stać podstawą *Przełomowych firm*:

1. Dlaczego większość firm zaczyna od małego i na małym poprzestaje?
2. Co takiego wyróżnia tę garstkę firm, które dokonują udanego „przełomu”, wychodząc z pierwszego etapu rozwoju?
3. Co może zrobić lider, aby maksymalnie zwiększyć szanse swojej firmy na dokonanie takiego przełomu?

Ktoś mógłby pomyśleć, iż książek na ten temat powinno być setki, jednak krótki przegląd półek w dowolnej księgarni dowodzi, że jest inaczej. Książki o przedsiębiorczości mieszczą się w dwóch szeroko pojętych kategoriach: (1) poradniki dla właścicieli małych firm poświęcone takim zagadnieniom jak podstawy zarządzania, sprzedaży itd.; (2) książki o przywództwie i zarządzaniu koncentrujące się przede wszystkim na przedsiębiorstwach bardzo wielkich.

Zaledwie jedna dziesiąta procent (0,10%) amerykańskich firm przekracza kiedykolwiek 250 milionów dolarów w przychodach ze sprzedaży. Drobne 0,036 procent rozwija się do poziomu 1 miliarda dolarów.

W istocie rzeczy 99 procent porad dla przedsiębiorców produkowanych przez branżę wydawniczą i doradczą jest przeznaczone dla ludzi pracujących w wielkich firmach. Przesada? Pomyślmy tylko: zaledwie jedna dziesiąta procent (0,10%) amerykańskich firm przekracza kiedykolwiek 250 milionów dolarów w przychodach ze sprzedaży² – drobiazg w porównaniu z przedsiębiorstwami przedstawionymi w *Od dobrego do wielkiego*. A jednak większość książek na temat przedsiębiorczości wyraźnie koncentruje się na tej górnej jednej dziesiątej procent. Czy nie wydaje się, że każdy artykuł w czasopiśmie i każda książka, po które sięgamy, wspomina te same firmy? Wydaje się – bo rzeczywiście tak jest. Zajrzeliśmy na stronę internetową „Harvard Business Review” i wpisaliśmy nazwy pięciu firm, które zdają się najczęściej pojawiać w artykułach i książkach o przedsiębiorczości. Oto co stwierdziliśmy:

- w 502 artykułach wspomniano o IBM;
- w 438 artykułach wspomniano o General Electric;
- w 122 artykułach wspomniano o Dell Computer;
- w 169 artykułach wspomniano o Wal-Mart;
- w 73 artykułach wspomniano o Southwest Airlines.

Tych pięć wielkich firm dało razem 1304 wyniki poszukiwań w około 2 tysiącach artykułów opublikowanych w „Harvard Business Review” od założenia pisma w roku 1922. Nawet jeśli uwzględnimy fakt, że wiele artykułów wspomina o więcej niż jednym przedsiębiorstwie z tej „wielkiej piątki”, to blisko 50 procent wszystkich artykułów z „Harvard Business Review” wspomina przynajmniej jedno z nich (prawie 25 procent wzmiankuje IBM). Wszystkie te przedsiębiorstwa są naprawdę wspaniałe i jestem pewien, że mogą nas wiele nauczyć o prowadzeniu działalności. Ale czy to tłumaczy, że ledwie pięć firm odpowiada za 50 procent wiedzy o przedsiębiorczości, jaką stworzono w minionych 85 latach? I czego właściwie może się nauczyć lider małej czy średniej firmy, studiując metody IBM? Czy nie

² Dane amerykańskiego urzędu statystycznego za rok 2000.

byłoby lepiej, gdyby studiował czynniki sukcesu przedsiębiorstw bardziej przypominających to, które sam prowadzi?

Większość przedsiębiorców prowadzi życie zupełnie inne niż gwiazdy biznesu, których nazwiska pojawiają się w nagłówkach „BusinessWeek” i „The Wall Street Journal”. Większość z nas nie relaksuje się w służbowych apartamentach w Nowym Jorku, nie lata prywatnymi odrzutowcami wyłożonymi wewnątrz egzotycznym drewnem ani nie ma zagwarantowanych odpraw, które zapewniają bogactwo niezależnie od tego, czy odniosło się sukces na stanowisku, czy też nie. Całkiem prawdopodobne, że czytelnik mocno stoi na ziemi i ramię w ramię ze swoimi ludźmi walczy o przyciółek na trudnym rynku. Jest też zapewne szczerze i głęboko zainteresowany tym, co robi lub wytwarza jego firma – czy jest to najbardziej zaawansowane technicznie wyposażenie dla największych przedsiębiorstw telekomunikacyjnych świata, czy dystrybucja materiałów budowlanych. Firma oznacza dla niego znacznie więcej niż ramki na schemacie organizacji albo zbiór aktywów do wykorzystania. Jest miejscem, w którym ludzie łączą się, by robić to, co istoty ludzkie robią od czasów, kiedy wyszły z jaskiń: by współpracować w celu budowy czegoś ważnego, czegoś większego od nich samych.

Przeszukiwanie strony internetowej „Harvard Business Review” ujawniło, że blisko 50 procent artykułów opublikowanych w tym piśmie wspomina przynajmniej jedno z pięciu wielkich przedsiębiorstw: IBM, General Electric, Dell, Wal-Mart i Southwest Airlines.

Większość z nas nigdy nie poprowadzi IBM ani General Electric, lecz miliony na całym świecie prowadzą średniej wielkości przedsiębiorcze firmy, a niektóre z nich mają potencjał, by stać się organizacjami znaczącymi, trwałymi i odciskającymi na świecie swoje piętno. Ale które? Jakie cechy odróżniają te firmy, które zdołają dokonać przełomu, od tych, którym się to nie uda? I co możemy zrobić jako liderzy, by pomóc naszym organizacjom maksymalnie wykorzystać przełomowy potencjał?

Wraz z moim zespołem badawczym i we współpracy z panelem intelektualnych doradców poświęciłem pięć lat na poszukiwanie odpowiedzi na te pytania. Postanowiliśmy odkryć, co pozwala małym firmom stać się firmami wielkimi. Nasze poszukiwania doprowadziły nas do stworzenia i opracowania najbardziej naszym zdaniem wyczerpującej bazy danych o ponad 7 tysiącach amerykańskich najszybciej rozwijających się spółek giełdowych i przedsiębiorstw nie notowanych na giełdzie. Rozmawialiśmy ponadto z ponad 1500 głównych menedżerów oraz przejrzelśmy i skatalogowaliśmy ponad 5600 artykułów. Aby zaś upewnić się, że dogłębnie zrozumieliśmy wszystkie kwestie, przeprowadziliśmy intensywne, dziewięćdziesięciodniowe badania obejmujące pięćdziesiąt dwa przedsiębiorstwa o rocznej sprzedaży wartości od 9 milionów do 3 miliardów dolarów.

Przebadaliśmy ponad 7000 firm, rozmawialiśmy z ponad 1500 głównych menedżerów oraz przejrzelśmy i skatalogowaliśmy ponad 5600 artykułów, rocznych sprawozdań finansowych i analiz.

Moim celem było przeprowadzenie najbardziej wyczerpujących badań, jakie kiedykolwiek podjęto na ten temat, oraz napisanie książki, którą zawsze chciałem przeczytać – książki przedstawiającej pewne szczegółowe informacje o obszarze znajdującym się tuż za najwcześniejszym etapem rozwoju nowej firmy. Chciałem odkryć sekrety przełomu.

To nie jest książka z przepisami

Nie chcemy sugerować, że nasze przedstawione tu refleksje nad dynamiką przełomu to już wszystko najważniejsze, co można powiedzieć na ten temat. Borys Pasternak powiedział kiedyś: „To, co jest wyłożone, uporządkowane i przedstawione w postaci faktów, nigdy nie wystarcza, by uchwycić całą prawdę: życie zawsze przelewa się przez brzeg każdego pucharu”. Mamy nadzieję, że idee zawarte

w tej książce wniosą pewien niewielki wkład w pojęciowy schemat rozwoju firm, a to, co jest wyłożone na tych stronach, przeleje się w inne „puchary” przyszłych dociekań.

Skoro tak ciężko jest rozwijać firmę, to czy nie byłoby miło mieć „receptę” na stworzenie przedsiębiorstwa stale osiągającego znakomite wyniki? Kusząca jest myśl, że gdybyśmy po prostu znaleźli odpowiednią kombinację składników – filiżanka lojalności klienta, dwie łyżki *Strategii błękitnego oceanu*, kropla restrukturyzacji i szczypta „sześciu sigm” – moglibyśmy uwolnić sekrety budowy przełomowej firmy. Marzenie takie przypominałoby jednak wiarę, że ktoś może przez całe życie zapełniać dziecięce kolorowanki, a potem nagle stworzyć arcydzieło. To się po prostu nie zdarza. Jeśli natomiast ktoś z przebłyskiem talentu studiuje dzieła wielkich mistrzów i zaczyna rozumieć grę światła, barw, struktury i kompozycji, a potem niezliczonymi godzinami gra tymi elementami na własnych płótnach, rzeczywiście pewnego dnia może stworzyć wspaniały obraz. W przypadku gotowania celem osoby poszukującej przepisu jest sporządzenie jadalnego dania. Celem kogoś, kto chce zostać szefem kuchni, jest zdobycie głębokiej, instynktownej wiedzy o smakach i fakturach, która pozwala stworzyć coś całkowicie nowego i szczególnie, w pewnym sensie przełomowego. Przełomowe wyniki – czy to w dziedzinie sztuki kulinarnej, malarstwa czy rozwijania działalności – są trudne do osiągnięcia. W naszych badaniach uderzało nas, jak bardzo zabiegają o to ludzie na wszystkich poziomach przełomowych firm. Czujemy się zaszczytzeni, że dali nam dostęp do swoich kuchni i atelier; przypominali nam kucharzy, którzy ubrani w fartuchy skrapiają potrawy oliwą, malarzy nachylonych nad barwnymi płótnami. Mamy nadzieję, że na tych stronach oddamy sprawiedliwość ich historiom.