

JIM COLLINS

Autor bestsellerów *Od dobrego do wielkiego*
oraz *Wizjonerskie organizacje*

BILL LAZIER

Twoja firma 2.0

od dobrej do wielkiej

 biznes

JIM COLLINS

Autor bestsellerów *Od dobrego do wielkiego*
oraz *Wizjonerskie organizacje*

BILL LAZIER

Twoja firma 2.0

od dobrej do wielkiej

Przekład: Michał Lipa

Spis treści

Wprowadzenie

Czym jest Twoja firma 2.0. Od dobrej do wielkiej? 9

Rozdział 1

Perspektywa Jima z 2020 roku. Bill i ja 13

Rozdział 2

Perspektywa Jima z 2020 roku. Wspaniała wizja jest niewiele
warta bez wspaniałych ludzi 29

Rozdział 3

Styl przywództwa 67

Perspektywa Jima z 2020 roku. Czym dokładnie jest przywództwo? 72

Perspektywa Jima z 2020 roku. Jakiej sprawie służysz? 81

Perspektywa Jima z 2020 roku. Podejmowanie dobrych decyzji
w odpowiednim czasie 94

Perspektywa Jima z 2020 roku. Nie myl upodmiotowiania ludzi
z usuwaniem się w cień 113

Rozdział 4

Wizja 137

Perspektywa Jima z 2020 roku. Cel ponad zyskiem – nie myl
rzadkiego z nowym 166

Perspektywa Jima z 2020 roku. BHAG-i, wszędzie BHAG-i 179

Perspektywa Jima z 2020 roku. Łączenie wszystkiego w spójną
całość – firma DPR Construction i jej „konwencja konstytucyjna”
w sprawie wielkości 192

Rozdział 5

Perspektywa Jima z 2020 roku. Szczęście sprzyja wytrwałym 199

Rozdział 6

Perspektywa Jima z 2020 roku. Mapa, czyli czym się
kierują wielkie firmy 211

Rozdział 7

Strategia 241

Perspektywa Jima z 2020 roku. Istota strategii 256

Perspektywa Jima z 2020 roku. Jeśli nie możesz kontrolować cen,
musisz kontrolować koszty 278

Przykład strategii małej firmy

Hardrock Products, Inc. 291

Rozdział 8

Innowacje 301

Perspektywa Jima z 2020 roku. Kreatywność to dopiero początek 362

Rozdział 9

Dośkonłość taktyczna 365

Perspektywa Jima z 2020 roku. Deadline, czyli wolność
ustrukturyzowana 368

Perspektywa Jima z 2020 roku. KRoK-owy sposób myślenia 373

Perspektywa Jima z 2020 roku. Oczekiwania 382

Perspektywa Jima z 2020 roku. Taktyczne BHAG-i 384

Perspektywa Jima z 2020 roku. Czyń ludzi OJOP-ami 412

Podziękowania 417

Podziękowania do książki

Twoja firma 2.0. Od dobrej do wielkiej 421

Przedmowa do książki *Beyond Entrepreneurship* 425

Rozdział 5

Szczęście sprzyja wytrwałym

Zaczynasz na samym dole. I choć widzisz nad sobą formacje, na które we własnym przekonaniu nie jesteś w stanie się wspiąć, idziesz i idziesz, dopóki nie napotkasz przeszkody – a kiedy jesteś już bardzo blisko, okazuje się najczęściej, że jest jakieś obejście. Jeśli zawrócisz, zanim dotkniesz nosem tego, co ci zagradza drogę, będzie to znaczyło, że się poddajesz¹⁵⁸.

Tom Frost

Dnia 15 maja 2007 roku siedziałem z Tommym Caldwellem na półce skalnej na zboczu El Capitan w dolinie Yosemite. Był to nasz dzień szkoleniowy – Caldwell przygotowywał mnie do wspinaczki na pionową 900-metrową ścianę klasyczną drogą Nose. Pokonanie tej trasy w jeden dzień było moim osobistym BHAG-iem i sposobem na uczczenie 50. urodzin.

„Mam pytanie” – powiedział Caldwell, gdy przyglądaliśmy się potężnemu granitowemu masywowi. „Czy BHAG musi być osiągalny?”

„Dlaczego pytasz?”

„Mam pomysł na nową trasę, ale nie wiem, czy jej pokonanie jest możliwe”. Z miejsca, w którym siedzieliśmy, widać było alabastrową

¹⁵⁸ S. Scott, *Sheer Focus*, „Stanford Magazine”, lipiec-sierpień 2014, <https://stanfordmag.org/contents/sheer-focus>.

powierzchnię klifu nazywaną Dawn Wall, czyli Ścianą Świt, ponieważ co rano opierają się o nią pierwsze promienie słońca. Caldwell siedział przez chwilę w zadumie, przyglądając się lśniącej, rześkiej oświetlonej połaci. Można było pomyśleć, że w tym samym czasie El Capitan po cichu nas obserwuje i przysłuchuje się naszym słowom. Wtedy Caldwell dodał: „To może być do zrobienia, ale niekoniecznie przeze mnie. Może ten pomysł musi poczekać na przyszłe pokolenia wspinaczy”.

„Tommy – odpartem – jeśli wiesz na pewno, że uda ci się coś osiągnąć, to nie jest BHAG”.

Caldwell w końcu postanowił zmierzyć się ze swoim BHAG-iem – wspinaczką w stylu klasycznym na Dawn Wall. Gdyby mu się to udało, byłby autorem najtrudniejszego w dziejach przejścia wielkiej ściany w tym stylu. (Styl klasyczny polega na wspinaniu się wyłącznie z użyciem rąk i nóg; lina może służyć tylko do asekuracji, ale nie do ułatwiania sobie wspinaczki). Niektóre chwytaki na tej pionowej skale są tak małe – cieńsze od monety – że łatwiej je dostrzec w nocy przy świetle czołówki (dzięki grze cieni) niż w blasku słońca.

Caldwell podejmował próby zdobycia Dawn Wall przez siedem następujących lat. Dużą część każdego sezonu spędzał na próbach opanowania do perfekcji sekwencji mikrochwytów rozmieszczonych na białej ścianie na podobieństwo hieroglifów, które trzeba odcyfrować, żeby wejść na szczyt. Raz po raz jego palce ześlizgiwały się z cienkich jak brzytwa krawędzi, stopy traciły przyczepność na pionowym granicie, a on sam spadał 5, 10, nawet 15 metrów w dół – z wysokości stu pięter nad ziemią – po czym lina asekuracyjna się napinała, a on z głuchym łoskotem uderzał ciałem w skałę.

Z każdą kolejną próbą Caldwell stawał się jednak coraz silniejszy. Wymyślał nowe rozwiązania, podjął nawet współpracę z firmą obuwniczą przy projektowaniu zupełnie nowych butów wspinaczkowych. Wciąż jednak stała mu na przeszkodzie najtrudniejsza, środkowa część ściany oraz liczne komplikacje. Pewnego roku musiał się wycofać, kiedy ostre jak szkło tafle lodu zaczęły się odrywać od klifu i rozbijać wokół niego na drobne kawałki. Podczas innej wyprawy partner Caldwell, Kevin Jorgeson, skręcił kostkę przy próbie wykonania dwumetrowego skoku w bok w kierunku kolejnego

chwytu na pionowej skale. W wyniku tej kontuzji musiał zakończyć sezon. W 2013 roku zawiódł hak wbity w ścianę i ciężki plecak ze sprzętem poleciał 60 metrów w dół, dopóki nie zatrzymała go lina przyczepiona do uprząży Caldwell. Gwałtowne szarpnięcie spowodowało u niego oderwanie kilku żeber od chrząstki łączącej je z mostkiem, w wyniku czego odczuwał przeszywający ból podczas oddychania. Do tego cały czas musiał sobie radzić bez palca wskazującego lewej ręki, który stracił kilka lat wcześniej w wypadku z piłą tarczową.

Pomimo tych wszystkich przeciwności i prześladowającego go pecha Caldwell się nie poddawał. Podczas gdy inni wspinacze zyskiwali rozgłos i uznanie za swoje sukcesy, on cierpiał na Dawn Wall. Niektórzy zaczęli się nawet zastanawiać, czy nie traci najlepszych dla wspinacza lat (jego zmagania trwały od 29 do 36 roku życia) na przedsięwzięcie z góry skazane na niepowodzenie.

Jesienią 2012 roku zaprosiłem go jako specjalnego gościa na jedno z moich seminariów z przywództwa w Akademii Wojskowej w West Point. Był właśnie w trakcie przygotowań do piątego sezonu na Dawn Wall i w drodze do West Point nie mogłem się powstrzymać przed zadaniem mu pytania: „Tommy, dlaczego tak się zafiksowałeś na tej ścianie? Masz na koncie wiele sukcesów jako wspinacz, ale na Dawn Wall spotyka cię porażka za porażką. Po co tam wracasz?”

„Wracam, ponieważ ta wspinaczka czyni mnie lepszym, silniejszym” – odparł. „*Nie ponoszę porażek, tylko się rozwijam*”. Wdaliśmy się w długą dyskusję na temat myślenia o porażkach i doszliśmy do wniosku, że *przeciwieństwem sukcesu nie jest porażka, lecz rozwój*.

„Zaobserwowałem, że wiele osób tak bardzo skupia się na sukcesie, że w ogóle nie próbuje znaleźć się w sytuacjach, w których mogłyby wzrosnąć dzięki porażce” – ciągnął. „Jednak żeby odnaleźć swoje prawdziwe granice, musisz wyruszyć w podróż złożoną z nakładających się na siebie porażek i mieć nadzieję, że któregoś dnia ją skończysz. Nawet jeśli nigdy nie uda mi się zdobyć Dawn Wall w stylu klasycznym, będę o tyle silniejszy i lepszy, że większość innych tras będzie mi się wydawała dziecinnie łatwa”.

Dwa lata później przy zainteresowaniu dużej części świata przedsięwzięciem, które media szybko okrzyknęły „wspinaczkowym wy-

czynem stulecia”, Caldwell i Jorgeson spędzili 19 dni przykuci do Dawn Wall – od końca grudnia 2014 roku do połowy stycznia 2015 roku. Mieli wyjątkowo dużo szczęścia. Niemal przez cały ten okres panowała idealna pogoda. Chłodne, słoneczne dni zapewniały znakomite warunki do wspinaczki. Wierzchołek góry El Capitan stopniowo wysychał na słońcu, dzięki czemu wspinacze nie musieli się obawiać ostrych tafli lodu, które mogłyby spaść na nich niczym ostrze gilotyny. W styczniu szczyt jest zwykle pokryty grubą warstwą śniegu, ale nie w tamtym roku. Pogoda była tak sprzyjająca, że Caldwell mógł czekać kilka dni na ścianie, aż Jorgeson przejdzie najtrudniejszą, środkową część, żeby mogli stawić się razem na szczycie. Zdobyli go tuż po trzeciej po południu 14 stycznia 2015 roku – 2801 dni po naszej rozmowie z 2007 roku, podczas której Caldwell zastanawiał się, czy BHAG w postaci wejścia na Dawn Wall jest w ogóle osiągalny.

Gdyby Caldwell nie miał tyle szczęścia i kawałki układanki nie wskoczyłyby w odpowiednim momencie na swoje miejsca, gdyby nie dziewiętnastodniowy okres bez żadnych przeciwności losu, być może nadal zmagalby się ze ścianą. Gdyby nie miał tyle szczęścia, że uhonorowany wcześniej Nagrodą Pulitzera dziennikarz „New York Timesa” (którego wydawca sam uprawia wspinaczkę) wyczuł w jego zmaganiach świetną historię, później wiele razy pojawiającą się na pierwszej stronie dziennika, życie Caldwell’a mogłoby potoczyć się inaczej. Gdyby jego partner Jorgeson nie miał trudności na środkowym odcinku – co zrodziło wielką niepewność i napięcie wśród obserwatorów na całym świecie – i nie uporał się z nimi, zapewne mniej ludzi śledziłoby ich historię z taką uwagą. Kiedy Caldwell i Jorgeson w końcu pokonali trasę, nawet prezydent Barack Obama zamieścił gratulacje na Twitterze, okraszając je zdjęciem, na którym stoi przed obrazem olejnym przedstawiającym dolinę Yosemite¹⁵⁹. Przede wszystkim jednak, *gdyby Caldwell nie pozostał w grze, gdyby się poddał, nie miałby szansy wykorzystać tego szczęśliwego zbiegu okoliczności.*

Kiedy stał na szczycie Dawn Wall z rękami uniesionymi w geście triumfu, pomyślałem, że pod wieloma względami przypomina Ste-

¹⁵⁹ B. Obama, konto Białego Domu na Twitterze, 14 stycznia 2015, <https://twitter.com/obamawhitehouse/status/555521113166336001?lang=en>.

ve'a Jobsa. Obaj wywarli duży wpływ na moje losy. Wiele razy znajdowałem pocieszenie i motywację w tym, co uważam za najważniejsze przesłanie ich życia: *szczęście sprzyja wytrwałym*.

Poznałem Jobsa w latach 80., kiedy prowadziłem zajęcia w Stanford Graduate School of Business. To był dopiero początek mojej kariery i czułem, że potrzebuję pomocy w udowodnieniu, iż moje zajęcia są wartościowe dla studentów. Chwyciłem więc za telefon i z głupia frant zadzwoniłem do Jobsa. „Prowadzę zajęcia z przekształcania małych przedsiębiorstw w wielkie firmy i zastanawiam się, czy nie mógłby pan któregoś dnia wziąć w nich udział jako gość specjalny” – oznajmiłem.

Jobs chętnie się zgodził i w umówionym dniu lekkim krokiem wszedł do amfiteatralnej sali wykładowej, usiadł na stole ze skrzyżowanymi nogami i zapytał studentów: „To o czym chcecie porozmawiać?” Tak zaczęło się dwugodzinne seminarium, w czasie którego dyskutowaliśmy o życiu, przywództwie, budowaniu firm, technice i przyszłości. Emanował pasją, z jaką traktował swoją pracę, energią twórczą i entuzjazmem wobec idei, że udostępnienie komputerów milionom kreatywnych ludzi zmieni świat.

W trakcie rozmowy rzucił nagle: „No cóż, wylali mnie z mojej własnej firmy”. Kilka lat wcześniej Jobs stracił kontrolę nad Apple po nieprzyjemnym konflikcie w łonie zarządu, a ja nawiązałem z nim kontakt w jego najtrudniejszych latach, kiedy niektórzy ludzie spisywali go już na straty i obśmiewali za plecami, widząc w nim człowieka wypalonego i tracącego wszelkie wpływy. Jego siostra wyraziła to w krótkiej mowie pochwalnej, opublikowanej później przez dziennik „New York Times”. Jobs nie dostał nawet zaproszenia na obiad z prezydentem Stanów Zjednoczonych, w którym wzięło udział pięciuset najważniejszych ludzi z Doliny Krzemowej¹⁶⁰. Mógł sprzedać akcje Apple, zainkasować miliony dolarów, zamieszkać w jakimś ładnym miejscu i przez resztę życia pomstować na niesprawiedliwość świata, ale tego nie zrobił.

Jego nowa firma NeXT, którą założył po odejściu z Apple, nie odniosła oszałamiającego sukcesu. Mimo to on wciąż wstawał rano

¹⁶⁰ M. Simpson, *A Sister's Eulogy for Steve Jobs*, „New York Times”, 30 października 2011, <https://www.nytimes.com/2011/10/30/opinion/mona-simpsons-eulogy-for-steve-jobs.html>.

i chodził do pracy – dzień po dniu, tydzień po tygodniu, miesiąc po miesiącu, rok po roku – trując się z dala od ludzkich spojrzeń, podczas gdy jego największy rywal Bill Gates królował w branży komputerowej jako największy wizjoner zmieniający oblicze świata.

Wreszcie w 1997 roku pojawiło się światełko w tunelu. Jak wspominałem w rozdziale 2, Apple upadło tak nisko, że otarło się o śmierć. Zarząd prowadził już rozmowy z kilkoma firmami na temat sprzedaży, ale nie udało mu się dojść do porozumienia z żadnym z potencjalnych nabywców. Na gwałt potrzebny był nowy system operacyjny, a NeXT miała właśnie taki, jakiego oczekiwano. Jobs dostał więc drugą szansę. Zawarł umowę z Apple, w ramach której udostępnił firmie system operacyjny, a jednocześnie wrócił na fotel jej szefa. Gdyby nie kilka szczęśliwych zbiegów okoliczności, nie byłoby dzisiaj iPoda, iPhone'a, iPada ani sieci sklepów Apple, a Steve Jobs nie zostałby ikoną światowego biznesu. Gdyby Apple w latach 1990–1997 mogło się pochwalić spektakularnym wzrostem zysków, Jobs nie miałby okazji do powrotu. Gdyby zarząd sprzedał firmę innemu przedsiębiorstwu, nie byłoby co ratować. Gdyby Apple nie potrzebowało dokładnie takiego systemu operacyjnego, jaki opracowała firma NeXT, nie doszłoby do negocjacji prowadzących do triumfalnego powrotu Jobsa.

Czy jednak historia Jobsa mówi tylko o szczęśliwych zbiegach okoliczności? Czy Apple zawdzięcza wzrost od złego do dobrego, a potem do wielkiego wyłącznie szczęściu? I co z ogólniejszym pytaniem, w jakim stopniu można wytłumaczyć sukces pomyślnym układem okoliczności?

Niektórzy naukowcy i poczytni autorzy przekonują, że źródłem wybitnych sukcesów częściej jest szczęście i pomyślne okoliczności niż umiejętności i skrupulatne przestrzeganie zasad; w końcu jeśli poprosisz kilkadziesiąt tysięcy osób zgromadzonych na stadionie, żeby rzuciły monetą siedem razy, całkiem spora grupa wyrzuci zupełnie przypadkiem siedem orłów. To dość prowokacyjne rozumowanie, a kiedy mowa o zakładaniu i budowaniu wielkich firm, okazuje się zupełnie fałszywe.

W *Wielkich z wyboru* przyjrzelśmy się z Mortenem Hansenem kilku najlepszym przedsiębiorcom i założycielom firm drugiej połowy

XX wieku. W ramach naszej analizy zdefiniowaliśmy, wymierzyliliśmy i przebadaliśmy zmienną szczęścia. „Szczęśliwe zdarzenie” musiało spełniać trzy kryteria. Po pierwsze, *nie mogło być spowodowane przez daną osobę*. Po drugie, jego *następstwa (dobre lub złe) musiały być potencjalnie istotne*. Po trzecie, *musiało mieć w sobie element zaskoczenia* – jakiś aspekt tego zdarzenia musiał być zupełnie nieprzewidywalny do momentu jego wystąpienia. W historii badanych przedsiębiorstw rzeczywiście nie brakowało tak zdefiniowanego szczęścia. Niemniej jednak – i to jest bardzo ważna rzecz – równie dużo szczęścia miały firmy, które znalazły się w grupie porównawczej! Przedsiębiorstwa odnoszące największe sukcesy nie miały więcej szczęścia niż inne, nie miały mniejszego pecha, a pomyślnie zbiegi okoliczności nie przydarzały im się ani częściej, ani w lepszych momentach. Okazało się, że najlepsi po prostu potrafili *lepiej wykorzystać* to, co dawał im los. Nauczyliśmy się z Hansenem, że nie w tym rzecz, czy będziesz miał szczęście. Podczas prowadzenia działalności bez wątpienia będziesz miał zarówno szczęście, jak i pecha. Najważniejsze jest to, jak wykorzystasz szczęśliwe zdarzenia. Doszedłem do przekonania, że wybitne przywództwo wynika w 50 procentach z tego, jak sobie radzimy z nieprzewidywanymi zdarzeniami.

W gruncie rzeczy zebrane dane wskazują, że konieczność przewycięzania pecha i wczesnego pokonywania przeszkód może nawet *zwiększać szanse* na zbudowanie wielkiej, długowiecznej firmy. Razem z moim partnerem Jerryem Porrasem zbadaliśmy 18 przedsiębiorstw, które urosły od start-upów do ikon biznesu, stały się wizjonerskimi organizacjami, przetrwały dekady i wywarły niezatarty wpływ na świat, w którym żyjemy. Ku naszemu zdumieniu odkryliśmy, że miały one *mniejsze* szanse rozpoczęcia działalności od wielkiego sukcesu niż ich przeciętni konkurenci. Tak naprawdę wizjonerskie organizacje znacznie częściej musiały przewycięzać wczesne niepowodzenia i porażki oraz pokonywać przeszkody, dzięki czemu kształtował się ich charakter, który w długim okresie czynił je naprawdę wyjątkowymi. To ma sens, jeśli się nad tym dłużej zastanowić. Kiedy na początku drogi masz zbyt dużo szczęścia – trafiasz idealnie w potrzeby rynku z doskonałym produktem zgodnym z duchem czasu – możesz się rozleniwic i stać się arogancki. Jeżeli jednak musisz uporać się z wcze-

snymi niepowodzeniami i pokonać pecha, masz większe szanse na rozwinięcie umiejętności niezbędnych do osiągnięcia trwałego sukcesu. Na dłuższą metę lepiej zacząć od porażki i nauczyć się, jak systematycznie wdrażać innowacje, niż po prostu mieć początkowo dużo szczęścia i wejść na rynek z wielkim hitem.

Można patrzeć na życie jak na poszukiwanie jednego, zwycięskiego rozdania albo jak na *serię* dobrze rozegranych rozdań. Jeżeli wierzysz, że życie sprowadza się do jednego rozdania, możesz łatwo przegrać. Jeśli jednak widzisz w nim serię rozdań i każde z nich rozgrywasz najlepiej, jak potrafisz, efekty się kumulują. Pech może cię zmieść z powierzchni ziemi, ale łut szczęścia nie sprawi, że staniesz się wielki. Dopóki nie dojdzie do jakiejś nieprzewidzianej katastrofy, która naprawdę zakończy grę, na dłuższą metę liczy się tylko to, jak rozegrasz każde rozdanie. Co zrobisz z kartami, które masz teraz w ręku, a potem z każdym następnym układem?

Wyobraź sobie, co by było, gdyby po zwolnieniu w 1985 roku z Apple Jobs powiedział: „No cóż, dostałem marne karty. Gra skończona”. Co by było, gdyby w tym momencie odrzucił dotychczasową etykę pracy i stracił entuzjazm? Gdyby pogрузzył się w zgorzknieniu, zamiast dalej tworzyć i iść naprzód? Kiedyś widziałem w nim Beethovena biznesu – genialnego, kreatywnego dziwaka z dużym dorobkiem twórczym (Macintosh był jego trzecią symfonią, iPod siódmą, a iPhone dziewiątą). Moje poglądy jednak się zmieniły. Dziś porównałbym go raczej do Churchilla – wyjątkowo wytrwałego człowieka, będącego uosobieniem zasady, żeby nigdy, przenigdy się nie poddawać.

W latach 30. XX wieku wiele osób uważało Churchilla za relikw epoki romantyzmu, zupełnie nieprzystający do nowego porządku świata. Zbliżał się wtedy do sześćdziesiątki i mógł bez żalu przejść na emeryturę, zaszyć się na wsi i spędzać dni na malowaniu, mурowaniu, karmieniu kaczek i łabędzi oraz narzekaniu, że nikt go nie rozumie. Pozostał jednak w grze – pisał, zasiadał w parlamencie, wygłaszał przemówienia na temat zagrożenia ze strony nazizmu oraz kwestionował politykę ustępowstwa wobec Hitlera. Dziś wiemy, że najlepsze lata miał jeszcze przed sobą. Pełnię swoich możliwości pokazał wtedy, gdy Wielka Brytania musiała stawić czoło agresji Hitlera

i jego siepaczy, którzy zatruli świat czystym złem. Gdyby Churchill nie musiał zmagać się z przeciwnościami losu w swoich najciemniejszych latach, nie byłby tak idealnym kandydatem na przywódcę całej Europy pogrążonej w mroku.

Po zakończeniu drugiej wojny światowej Churchill stracił tekę premiera, gdy jego partia przegrała wybory. Czuł się głęboko zraniony. Jak sam pisał: „Władza kształtowania przyszłości zostanie mi odjęta. Zdobyta wiedza i doświadczenie, zyskany w tak wielu krajach autorytet i zaufanie pójdą na marne”. Kiedy tak zrzędził przy obiedzie, jego żona zasugerowała, że to może być ukryte błogosławieństwo, na co Churchill odrzekł: „Jeśli tak, jest to błogosławieństwo naprawdę bardzo dobrze ukryte”¹⁶¹.

Mimo to nawet po siedemdziesiątce nie wycofał się z gry. Wygłosił słynne przemówienie, w którym po raz pierwszy użył określenia „żelazna kurtyna” jako ilustracji zagrożenia wolności stwarzanego przez Związek Radziecki u progu zimnej wojny. Napisał sześciotomowe wspomnienia zatytułowane *Druga wojna światowa* (najlepsze pięć tysięcy stron na temat sztuki przywództwa, jakie w życiu czytałem), za które dostał literacką Nagrodę Nobla. Raz jeszcze został premierem Wielkiej Brytanii. Podobnie jak Steve Jobs nie rezygnował z pragnienia bycia przydatnym dla świata, dopóki jego organizm się nie poddał.

Większość z nas na jakimś etapie życia dostaje w kość i pada na ziemię, a wtedy cały świat patrzy na nas z góry. Kiedy (nie jeśli, tylko kiedy) do tego dochodzi, mamy wybór. Podniesiemy się czy nie? A kiedy to się powtórzy, czy podniesiemy się ponownie, czy nie? Czy będziemy w stanie podnosić się wiele razy? Gdy mam poczucie, że wszystko sprzysięgło się przeciwko mnie, że na mojej drodze piętrzą się przeszkody, albo po prostu jestem wykończony zmaganiem się z konsekwencjami własnych błędów, myślę o Stevie Jobsie, Winstonie Churchillu i Tommym Caldwellu. O ludziach, których zmagania nie były pełne rozpaczy i niekończącego się cierpienia, lecz towarzyszyła im radość i wdzięczność oraz podchodzenie z pasją do

¹⁶¹ W.S. Churchill, *Druga wojna światowa*, T. VI: *Triumf i tragedia*, Ks. 2: *Żelazna kurtyna*, tłum. K. Mośiewicz, Non Stop Press, Gdańsk 1996, s. 351.

nacechowanej głębokim sensem pracy. Życie jest zbyt długie, by wcześniej się poddawać i zdecydowanie za krótkie, by odchodzić od tego, co budzi naszą pasję i do czego jesteśmy stworzeni.

Na zakończenie tego rozdziału zostawiłem fascynującą rozmowę o szczęściu, którą odbyłem w samolocie po tym, jak przydarzył mi się pech i odwołano mój lot. Ostatecznie poleciałem innym rejsem, zajmując ostatnie wolne miejsce między dwoma przypadkowymi towarzyszami podróży. Pomyślałem, że mógłbym dobrze wykorzystać tę sytuację i nauczyć się czegoś od siedzących obok ludzi. Zacząłem więc rozmowę.

„Skąd pan jest?” – zapytałem dystyngowanego mężczyznę koło sześćdziesiątki, siedzącego od strony przejścia.

„Obecnie mieszkam w Denver”.

„Pochodzi pan z tego miasta?”

Roześmiał się i powiedział: „Nie, pochodzę z bardzo daleka. Wychowałem się w biednej dzielnicy jednego z miast na Wschodnim Wybrzeżu”.

„Co pana przywiodło do Denver?”

„Jestem właścicielem sieci restauracji”.

„Jak pan do tego doszedł?”

„Och, całe moje życie było pasmem szczęśliwych zbiegów okoliczności”.

„Na przykład?”

„Wszystko zaczęło się od niesamowitego nauczyciela przedmiotów ścisłych. Na pierwszej lekcji siedziałem w klasie znudzony i nie zwracałem na nic uwagi. Nagle wszedł ten człowiek, ustawił na środku drabinę, obok położył poduszkę i wyszedł na korytarz. Odczekał chwilę, po czym wpadł do klasy, wbiegł na drabinę i zeskoczył z niej z dzikim okrzykiem. Następnie spojrzał na nas i powiedział: »Dzisiaj porozmawiamy o grawitacji«. Dzięki niemu zainteresowałem się naukami ścisłymi i dostałem stypendium na jednej z najlepszych uczelni technicznych, gdzie studiowałem fizykę”.

Opowiedział mi, jak dzięki temu zdobył pracę w jednej z najlepszych firm w sektorze nowoczesnych technologii, a później dokonał kilku doskonałych inwestycji („miałem dużo szczęścia w grze giełdowej”), po czym zarobione pieniądze ulokował w firmie, która roz-

rosła się i przeobraziła w sieć restauracji. „We właściwym czasie znalazłem się w odpowiednim miejscu i umiałem to wykorzystać” – stwierdził.

Wtedy do rozmowy włączył się młodzieniec siedzący przy oknie.

„No cóż, ja nie mogę sobie pozwolić na wiarę w szczęśliwe zbiegi okoliczności”.

„Co pan ma na myśli?”

„Próbuję zostać zawodowym baseballistą, a szanse na karierę w tym sporcie są naprawdę niewielkie. Wierzę jednak, że mogę to osiągnąć dzięki ciężkiej pracy i intensywnym treningom. Muszę wierzyć, że to zależy ode mnie. Gdybym myślał, że to przede wszystkim kwestia szczęścia, nie przetrwałbym tych zmagani. Muszę wierzyć w siebie”.

„Wie pan – powiedział mężczyzna siedzący od strony przejścia – kiedyś myślałem tak samo. Musiałem uwierzyć, że wszystko zależy ode mnie, że mogę sam do wszystkiego dojść, że nie potrzebuję szczęścia, żeby osiągnąć sukces. Nie doszedłbym do tego, co mam, gdybym myślał, że wszystko jest kwestią szczęścia. Z perspektywy czasu widzę, jak dużą rolę ono odgrywało, ale nie dałbym sobie rady, gdybym uważał, że pechowy start z góry określi miejsce, w którym skończę”.

Ta rozmowa doskonale ilustruje dziwny paradoks związany ze szczęściem. Z jednej strony budowniczowie wielkich firm wierzą, że szczęście nie ma wpływu na to, co w ostatecznym rozrachunku osiągną i zostawią światu. Biorą na siebie pełną odpowiedzialność za kreowanie własnego losu. Jednak po osiągnięciu niezwykle sukcesu wpisują szczęście do swojej biografii, doceniając rolę, jaką odegrało. Kiedy przypisujesz jakąś część swojego sukcesu szczęściu, a nie własnemu geniuszowi, możesz nadal ciężko pracować, by stać się lepszym. Przypisywanie wszystkich osiągnięć własnemu talentowi jest oznaką pychy. A co, jeśli szczęśliwe zbiegi okoliczności ukrywały twoje niedociągnięcia, które wyjdą na jaw, gdy dobra passa się skończy? Musisz być przygotowany na nadejście czegoś, czego nie będziesz mógł ani przewidzieć, ani kontrolować, i mieć wystarczająco dużo siły, by to przetrwać i w pełni wykorzystać szczęśliwe zrządzenia losu oraz okazje, które pojawią się później.

Ci, dla których życie, biznes i pogoń za osiągnięciami sprowadza się do poszukiwania jednego bardzo szczęśliwego zrządzenia losu, nie rozumieją, skąd się bierze prawdziwa wybitność. Żadna wielka firma, żadna niezwykła kariera, żaden wybitny dorobek twórczy nie są skutkiem jednego pomyślnego zdarzenia, jednego rzutu monetą, jednego rozdania kart. Oczywiście wytrwałość nie jest gwarancją sukcesu, a najlepsi liderzy wiedzą, że mogą być zmuszeni do zmiany strategii, planów i metod działania na długiej drodze do zbudowania wielkiej firmy, ale jednocześnie rozumieją i stosują w życiu tę prostą zasadę, że szczęście sprzyja wytrwałym.

Chciałbym zakończyć ten rozdział ważną uwagą na temat wytrwałości, zaczerpniętą z *Wizjonerskich organizacji*. Ze wszystkich fragmentów tekstu, które napisałem sam lub ze współautorami w ciągu 30 ostatnich lat, ten wydaje mi się najważniejszy z punktu widzenia przedsiębiorców i liderów raczkujących firm. Przytaczam go tutaj jako memento, które trzeba zawsze mieć przed oczami podczas budowania własnej firmy:

Szczęście sprzyja wytrwałym. Budowniczości wizjonerskich firm bazują na prostych prawdach. Są uparci, a ich motto brzmi: „*Nigdy, przenigdy się nie poddawaj!*”. Ale *w dążeniu do czego* trzeba takiego uporczywości? Odpowiedź brzmi: w dążeniu do zbudowania firmy. *Bądź gotów porzucić, zmienić i rozwijać swój pomysł [...], ale nigdy nie przestawaj budować firmy*. Jeśli postawisz znak równości pomiędzy sukcesem twojej firmy i sukcesem konkretnego pomysłu – jak czyni wielu przedsiębiorców i zarządzających – to gdyby koncepcja była nietrafiona, firma upadnie. A jeśli koncepcja okaże się dobra, zwiążesz się z nią i będziesz przy niej obstawać zbyt długo, ignorując fakt, że firma powinna w tym czasie zacząć zajmować się nowymi sprawami. Przyjmij, że twoim najważniejszym dziełem jest firma sama w sobie – nie pojedynczy pomysł ani kwestia wykorzystania na czas tej czy innej szansy rynkowej – a pomysły, dobre i złe, przestaną cię ograniczać w wytrwałym dążeniu do zbudowania wspaniałej instytucji¹⁶².

¹⁶² J. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje*, tłum. T. Rzychoń, MT Biznes, Warszawa 2019, s. 70.

Rozdział 6

Mapa, czyli czym się kierują wielkie firmy

Jedyną rzeczą, która dojrzewa w odradzającym się ciągle społeczeństwie, jest system lub schemat, w ramach którego następuje nieustanne tworzenie innowacji, odnawianie i odradzanie się¹⁶³.

John W. Gardner

W tym rozdziale zebrałem wyniki kilku dekad poszukiwań jednej mapy drogowej prowadzącej do zbudowania wielkiej firmy. Jej początki sięgają czasów, w których zaczynałem karierę wykładowcy i naukowca w Stanford Graduate School of Business. Któregoś dnia przystąpiłem do pisania programu zajęć z przedsiębiorczości i zarządzania małą firmą. Pod wpływem impulsu stworzyłem opis kursu, który miał natchnąć i zainspirować studentów. Zamiast skupiać się wyłącznie na przyziemnych sprawach związanych z zakładaniem firmy i zarządzaniem nią w okresie, w którym jest mała, a później śred-

¹⁶³ J.W. Gardner, *Self-Renewal: The Individual and the Innovative Society*, W.W. Norton & Company, New York 1995, s. 5.

Rozdział 7

Strategia

Strategia jest łatwa, ale taktyka – czyli podejmowanie dzień w dzień i miesiąc w miesiąc decyzji związanych z zarządzaniem firmą – jest trudna¹⁶⁶.

Arthur Rock

„Strategia”. To słowo ma swoją wagę, akademicki urok i naukowe brzmienie. Zwykle wypowiada się je z dużym namaszczeniem.

To posągowe słowo sugeruje, że aby być strategiem, trzeba mieć inteligencję teoretyka matematyki i wprawę szachisty. Wysoko opłacani konsultanci do spraw strategii chcieliby, żebyśmy wierzyli, że wirtuozami myślenia strategicznego może być najwyżej 5 procent najwybitniejszych absolwentów najbardziej prestiżowych uczelni. Przedstawia nam się wizję genialnych teoretyków ekonomii, którzy patrzą na świat z wyżyn luksusowych biur na 45 piętrze, i stosując się do tajemniczych rygorów nauki o podejmowaniu decyzji, pichcą strategię, które zachwycają świat swoją błyskotliwością.

Cóż, byliśmy na 45 piętrze i możemy cię zapewnić, że wszystkie te wyobrażenia są zupełnie fałszywe.

Nie chodzi o to, że strategia nie jest ważna. Jest bardzo ważna. Nie chodzi też o to, że konsultanci do spraw strategii są niepotrzebni. Ich obiektywizm bywa przydatny.

¹⁶⁶ A. Rock, *Strategy vs. Tactics from a Venture Capitalist*, „Harvard Business Review”, listopad–grudzień 1987, s. 63.

Strategia nie jest jednak niczym trudnym. Jej formułowanie nie jest zaś ani skomplikowane, ani nie wymaga ściśle naukowej wiedzy.

Celem tego rozdziału jest odmitologizowanie strategii i przedstawienie nieskomplikowanego przepisu na jej sformułowanie. Zajmiemy się również czterema problemami strategicznymi, z którymi często się stykają małe i średnie firmy:

- Jak szybko rosnąć?
- Koncentracja czy dywersyfikacja?
- Czy wchodzić na giełdę?
- Czy lepiej być pierwszym podmiotem na rynku, czy iść po śladach innych?

Przegląd strategii

Strategia to po prostu podstawowa metoda, którą zamierzasz zastosować, by zrealizować aktualną misję twojej firmy. „W ten właśnie sposób zrealizujemy naszą misję”. Tak wygląda strategia w największym skrócie. Nie ma w tym żadnej tajemnicy. To nie jest trudna koncepcja.

Dobra strategia to nie opasty tom zawierający napisany napuszonym językiem plan, w którym uwzględniono każdą czynność wykonywaną w firmie aż do n -tego poziomu, stworzony w ciągu sześciu miesięcy wyczerpanej pracy przez sztab wykwalifikowanych planistów. Biznesu, jak życia, nie da się ściśle zaplanować. Nawet nie powinno się tego robić. Po prostu jest w nim zbyt dużo niepewności i nieoczekiwanych możliwości. Zamiast tego lepiej mieć w zanadru przejrzystą, przemyślaną i nieskomplikowaną metodę postępowania w celu zrealizowania misji – taką, która zostawia miejsce na indywidualną inicjatywę, możliwości, zmieniające się warunki, eksperymenty i innowacje.

Cztery podstawowe zasady formułowania skutecznej strategii

Podczas formułowania strategii przedsiębiorstwa należy przestrzegać czterech podstawowych zasad:

1. Strategia musi wynikać bezpośrednio z wizji. Nie da się sformułować strategii bez krystalicznie czystego obrazu tego, co chcesz osiągnąć. Najpierw wizja, potem strategia.
2. Strategia musi w pełni wykorzystywać mocne strony i wyjątkowe umiejętności firmy. Rób to, w czym jesteś dobry.
3. Strategia musi być realistyczna. Wobec tego musi uwzględniać ograniczenia wewnętrzne i czynniki zewnętrzne. Skonfrontuj się z rzeczywistością, nawet jeśli będzie nieprzyjemna.
4. Strategia powinna być formułowana przy udziale ludzi, którzy będą wprowadzali ją w życie.

Procedura

Formułowanie strategii przebiega w kilku podstawowych krokach.

Po pierwsze, przeanalizuj wizję przedsiębiorstwa. Jeżeli jeszcze jej nie sprecyzowałeś, zrób to. Przede wszystkim zadбай, żeby była przejrzysta. Jak pamiętasz z rozdziału 4, twoja misja (trzeci komponent wizji, po wartościach podstawowych i celu nadrzędnym) przypomina konkretną górę, na którą zamierzasz się wspiąć.

Po drugie, przeprowadź wewnętrzną ocenę możliwości firmy. To przypomina analizę możliwości i zasobów ekipy wspinaczkowej.

Po trzecie, przeprowadź ocenę zewnętrzną – zbadaj otoczenie, rynki, konkurentów i trendy. To przypomina studiowanie map, sprawdzanie prognoz pogody, ocenianie nowych rozwiązań technicznych, które mogłyby ułatwić wspinaczkę, oraz przyglądanie się rywalom pragnącym zdobyć szczyt przed tobą.

Na końcu należy jeszcze raz przyjrzeć się ocenom wewnętrznym i zewnętrznym oraz podjąć najważniejsze decyzje dotyczące sposobu realizacji aktualnej misji. To przypomina wyznaczanie konkretnej trasy na zboczu góry.

Każdą decyzję strategiczną należy rozbić na kluczowe elementy działalności biznesowej. Doszliśmy do wniosku, że najlepiej brać pod uwagę następujące kategorie:

- Produkty (lub usługi). Decyzje w tej kategorii dotyczą strategii kształtowania linii produktów oraz strategii produkcji (lub świadczenia usług).

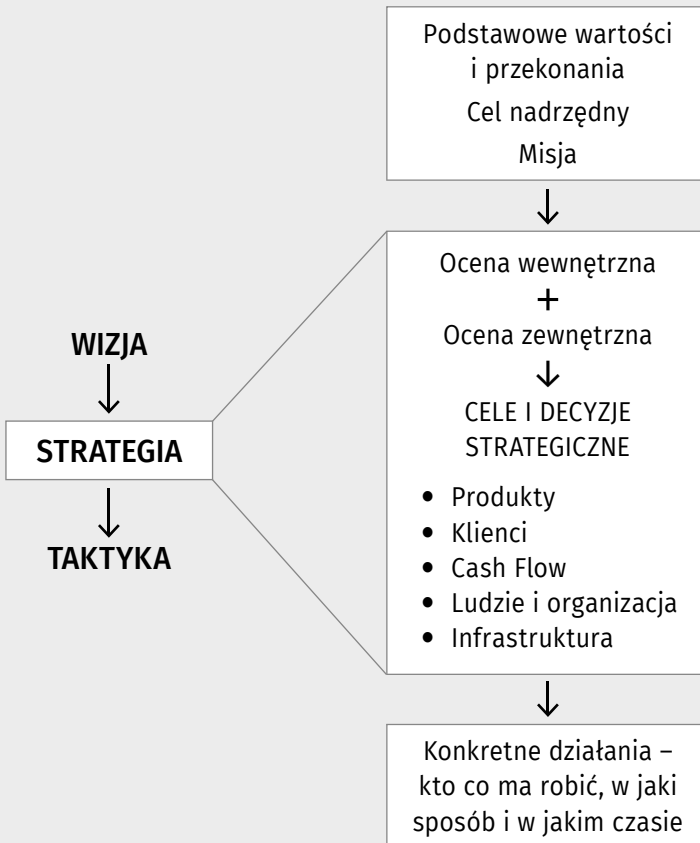
- Klienci (lub segmenty rynku). Decyzje dotyczące tego, jakich klientów chcesz obsługiwać i jak zamierzasz do nich dotrzeć.
- Przepływy pieniężne (strategia finansowa).
- Ludzie i organizacja.
- Infrastruktura.

Ocena wewnętrzna

Są trzy składniki dobrej oceny wewnętrznej:

- Mocne i słabe strony.
- Zasoby.
- Innowacje i nowe pomysły.

Rysunek 7.1. Schemat wizji, strategii i taktyki



PERSPEKTYWA JIMA Z 2020 ROKU

Istota strategii

W ciągu wielu lat, które upłynęły od momentu opublikowania pierwszego wydania *Beyond Entrepreneurship*, nie przestawałem rozmyślać o problemie strategii. Opierając się na naszych badaniach dotyczących tego, co sprawia, że firmy stają się wielkie, pracując z organizacjami w naszym laboratorium zarządzania w Boulder i ucząc się nowych rzeczy od wybitnych dowódców wojskowych i teoretyków, doszedłem do przekonania, że głębokie myślenie strategiczne (po uzyskaniu jasności co do wizji) sprowadza się do poszukiwania wnikliwych, potwierdzonych empirycznie odpowiedzi na trzy ważne pytania:

1. Na co stawiać?
2. Jak chronić flanki?
3. Jak zwiększać skalę odniesionych zwycięstw?

Na co stawiać?

Intelektualne fundamenty strategii zawdzięczamy wielkim teoretykom wojskowości. Głęboki wpływ na całą dziedzinę myślenia strategicznego swoim doniosłym dziełem *O wojnie* wywarł Carl von Clausewitz, który sformułował tezę o koncentracji sił w środku ciężkości konfliktu (tam, gdzie odniesione zwycięstwa mogą mieć największy wpływ na sukces militarny i możliwość osiągnięcia celu narodowego). „Nie istnieje jakikolwiek inny imperatyw czy prostsze prawo strategii ponad to, aby zawsze dysponować skoncentrowanymi siłami”¹⁷³ – napisał. (Uwaga na marginesie: jeżeli chcesz się zapoznać z historią strategii wojskowej w ujęciu przekrojowym, polecam kurs *Masters of War: History's Greatest Strategic Thinkers* autorstwa wykładowcy U.S. Naval

¹⁷³ C. von Clausewitz, *O wojnie. Podręcznik stratega*, wybór treści P. Polko, tłum. A. Romanek, Onepress, Gliwice 2013, s. 95.

War College, prof. Andrew R. Wilsona. Warto również sięgnąć po eseje emerytowanego wykładowcy West Point, prof. dr. Michaela Hennelly'ego, który poświęcił wiele wysiłku przełożeniu zasad strategii militarnej na realia świata biznesu).

Oczywiście należy ostrożnie podchodzić do wszelkich ogólnych analogii między strategią wojskową a biznesową. W wojsku opracowuje się strategię, by zniszczyć wroga i zmusić go do kapitulacji w kontekście jednoznacznego celu politycznego. Strategia biznesowa powstaje zaś z uwzględnieniem jasnej wizji korporacyjnej i ma na celu stworzenie czegoś wartościowego i zdobycie klientów dzięki obietnicy poprawy jakości ich życia. Mając to na uwadze, trzeba jednak dodać, że wykorzystanie ogólnej koncepcji polegającej na koncentracji sił i skierowaniu ich do wykorzystania nadarzających się okazji w celu osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników prowadzi bezpośrednio do zrealizowania celów organizacji.

Wszystkie wielkie firmy, które badaliśmy, w punktach zwrotnych swojej historii podejmowały szczególnie dobre decyzje, gdzie skoncentrować siły. Nucor postawił na produkcję stali w minihutach i przeistoczył się z upadającej firmy prowadzącej chaotyczną działalność w wielu niepowiązanych ze sobą branżach w jedno z najbardziej rentownych przedsiębiorstw metalurgicznych w Stanach Zjednoczonych. Microsoft postawił na system Windows, dzięki czemu z małego start-upu zajmującego się językami oprogramowania wyrósł na jedno z najlepszych przedsiębiorstw programistycznych na świecie. Walt Disney postawił na produkcję filmów animowanych, a później na rozwój Disneylandów, dzięki czemu stał się ogromnym koncernem rozrywkowym. Kroger postawił na format supersklepów, podczas gdy jego odwieczny rywal, A&P, nie podjął takiego ryzyka, za co zapłacił osunięciem się w nieistotność, a później upadkiem. Apple wiele razy w historii swojej działalności stawiało na wybrane produkty – od komputerów Apple II i Macintosh po iPhone'a i iPada. Amgen próbował wielu sposobów na wykorzystanie technologii rekombinacji DNA, aż w końcu postawił na erytropoetynę jako lek na anemię i ten przełomowy produkt uczynił z niego jedno z pierwszych wielkich przedsiębiorstw biotechnologicznych. Southwest Airlines postawiły na połączenie prostego, niskokosztowego modelu

działalności z kulturą życzliwości, dążąc do udostępnienia podróży lotniczych pasażerom, którzy wcześniej bardzo rzadko korzystali z tej formy transportu. Dzięki temu z cierpiącego na chroniczny brak gotówki start-upu, który dysponował tylko trzema samolotami, przekształciły się w najbardziej rentowne linie lotnicze w Stanach Zjednoczonych¹⁷⁴.

Oczywiście trzeba dobrze wybrać, na co postawić. Zła decyzja w tym zakresie może zaszkodzić także bardzo dobrej firmie, a nawet doprowadzić ją do upadku. A zatem co odróżnia dobrą decyzję od złej? *Walidacja empiryczna*. Tego właśnie dotyczy zasada: „najpierw pociski, potem kule armatnie”, opisana w *Wielkich z wyboru* (a w tej książce zaprezentowana w rozdziale „Mapa”).

Kiedy Robert Noyce i Gordon Moore odchodzili z Fairchild Semiconductor, żeby założyć firmę Intel i zająć się produkcją mikroprocesorów komputerowych, w raczkującej Dolinie Krzemowej działało kilkanaście podobnych start-upów¹⁷⁵. Założyciele Intela nie mieli konkretnego produktu, ale potwierdzili empirycznie słuszność prawa Moore’a, który doszedł do wniosku, że liczba elementów składających się na układ scalony, który można wyprodukować niezbyt wysokim kosztem, co roku wzrasta dwukrotnie¹⁷⁶. Postanowili więc uzależnić los firmy od nieuchronnych przełomów technologicznych, które miały być wynikiem tego geometrycznego wzrostu.

Następnie Noyce i Moore musieli postawić na konkretną linię produktów. Ale na jaką? Podzielili ograniczone zasoby prochu strzelniczego na trzy strzały wymierzone w trzy różne sposoby projektowania czipów. Jak pisze Leslie Berlin w dobrze udokumentowanej książce *The Man Behind the Microchip*, nie wiedzieli, która droga okaże się właściwa, więc musieli zbadać wszystkie trzy. Zespół pod kierownictwem Andy’ego Grove’a i Lesa Vadasza zajął się rozwijaniem technologii MOS. Drugi czip pamięci wyprodukowany tą

¹⁷⁴ Southwest Airlines Reports 47th Consecutive Year of Profitability, Southwest Airlines, 23 stycznia 2020, <http://investors.southwest.com/news-and-events/news-releases/2020/01-23-2020-112908345>.

¹⁷⁵ L. Berlin, *The Man behind the Microchip: Robert Noyce and the Invention of Silicon Valley*, Oxford University Press, New York 2005, s. 159.

¹⁷⁶ G.E. Moore, *Cramming More Components onto Integrated Circuits*, „Proceedings of the IEEE”, vol. 86, nr 1, styczeń 1998, s. 82–85. (To przedruk oryginalnej publikacji: G.E. Moore, *Cramming More Components onto Integrated Circuits*, „Electronics” vol. 38, nr 8, 19 kwietnia 1965, s. 114–117).

metodą, oznaczony symbolem 1103, okazał się produktem przełomowym: pierwszym układem półprzewodnikowym, który był konkurencyjny cenowo wobec tradycyjnych pamięci ferrytowych. Po tym pierwszym sukcesie mała firma zdecydowała się postawić wszystko na jedną kartę i „wystrzeliła kulę armatnią”: zapoczątkowała masową produkcję układu 1103 i jego kolejnych generacji. Stał się on najpopularniejszym czipem pamięci na świecie i razem z późniejszą gamą mikroprocesorów przyczynił się do przekształcenia Intela z walczącego o przetrwanie start-upu w odnoszącą sukcesy wielką firmę¹⁷⁷. Gdyby Intel nie wystrzelił kilku pocisków w celu określenia właściwej trajektorii rozwoju, mógłby postawić na nieodpowiedni produkt. Jego założyciele mieli dość dyscypliny, żeby sprawdzić różne możliwości i starannie je ocenić przed postawieniem wszystkiego na jedną kartę.

Każda naprawdę skuteczna strategia wymaga starannego przygotowania się do postawienia na właściwego konia. Musisz sprawdzić w praktyce, czy to, czym chcesz się zająć, będzie twoją pasją, czy możesz być w tym najlepszy na świecie i czy przyniesie korzyści materialne (zasada jeża). Najlepszym sposobem na upewnienie się, czy coś zadziała w dużej skali, jest przetestowanie tego w małej skali. Najpierw pociski, potem kule armatnie.

Jak chronić flanki?

Dominującym schematem w historii nie jest stabilność, lecz niestabilność; dominującym schematem w biznesie nie jest wieczne panowanie obecnych liderów rynku, lecz triumf burzycieli zastanego porządku; dominującym schematem w kapitalizmie nie jest równowaga, lecz to, co Joseph Schumpeter nazwał „nieustającą burzą twórczego niszczenia”¹⁷⁸. W niebezpiecznym świecie wstrząsanym turbulencjami, pełnym zagrożeń i destruktywnych sił, trzeba chronić flanki – zawczasu identyfikować zagrożenia, które mogłyby zaszkodzić działalności firmy, i zabezpieczać się przed nimi.

¹⁷⁷ L. Berlin, *The Man Behind...*, op. cit., rozdziały 7–9.

¹⁷⁸ J.A. Schumpeter, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, tłum. M. Rusiński, PWN, Warszawa 1995, s. 102.

Jak przekształcić firmę w prężne przedsiębiorstwo zdolne do osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników przez długi czas.

Jim Collins i Bill Lazier napisali niniejszą książkę na podstawie kursu, który prowadzili w Stanford Graduate School of Business. Ich celem było przygotowanie przewodnika dla liderów małych i średnich firm pragnących zbudować wybitne przedsiębiorstwa osiągające trwałe wyniki. Dowiesz się z niego, jak stworzyć wersję 2.0 własnej firmy, a także jak poradzić sobie z wyzwaniem, jakim jest rozwój swoich umiejętności przywódczych, kiedy będzie się ona powiększała, osiągając dwukrotnie, pięciokrotnie, a nawet dziesięciokrotnie większe rozmiary niż na początku.

Autorzy **Twojej firmy 2.0** przedstawiają liczne studia przypadków, a także:

- Omawiają kluczowe elementy wspólne dla wszystkich wielkich, trwałych firm - autentyczny styl przywództwa, wizję, strategię, innowacje i taktyczną doskonałość;
- Pokazują, jak ustalać wartości, cel i misję, gdy Twoja firma jest wciąż mała i elastyczna, jednocześnie tworząc przekonanie o jej ogromnym potencjale;
- Demonstrują, jak rozwinąć najbardziej efektywny w Twojej sytuacji styl przywództwa, skupiając się na odpowiedzi na kluczowe pytanie: jakiej sprawie służysz?
- Pokazują, jak przełożyć wizję na skuteczne codzienne taktyki biznesowe oraz jak wspierać konsekwentną doskonałość taktyczną we wszystkim, co robi Twoja firma;
- Wyjaśniają, jak rozwiązać krytyczne problemy strategiczne, z którymi boryka się każda mała i średnia firma;
- Przedstawiają zestaw koncepcji - i szereg praktycznych technik - stymulujących kreatywność i utrzymujących innowacje wraz z rozwojem firmy.

Patroni:

THINKTANK*

BRIEF

MARKETER+

HR personel & zarządzanie

NOWA
SPRZEDAŻ

MY
COMPANY
POLSKA

www.mtbiznes.pl

Książka dostępna także jako **e-book**.

ISBN: 978-83-8231-104-4



9 788382 311044

MT21047

Cena 69,90 zł