

Skanowanie peryferii

Największe niebezpieczeństwa dla firmy to te, których nadejścia nie dostrzegasz. Przewidywanie tych zagrożeń – jak również okazji – wymaga ostrego widzenia obwodowego.

George S. Day
Paul J.H. Schoemaker

W LATACH 2001 – 2004 Mattel, największy amerykański producent zabawek i gier dla dzieci, utracił 20% swojego udziału w światowym rynku modnej ubrań i lalek na rzecz mniejszych rywali, takich jak MGA Entertainment, twórcza nowego asortymentu lalek, noszących nazwę Bratz. MGA dostrzegła to, czego nie zauważył Mattel – że nawet całkiem małe dziewczynki stały się coraz bardziej wyidealizowane. Szybcieli wyrosła z Barbie i woła lalek przypominające nastoletnie rodzeństwo lub uwielbiane gwiazdy pop. Gdy docelowi rynek lalek Barbie zaczął się zwinąć, obejmując już nie dziewczynki w wieku od 3 do 11 lat, lecz w wieku od 3 do 5 lat, lalek Bratz gwałtownie wdarły się na pozostanie niedoścignionej Mattela. W końcu Mattel postanowił działać i wprowadził na rynek nową serię wyrobów pod nazwą My Scene, które docelowymi klientkami były starsze dziewczynki. Zaoferował im

także najmodniejsze lalek o imieniu Flava, bezpośrednio rywalizujące z Bratz. Jednakże młodość już się rozlała. Barbie, królowa lalek od ponad 40 lat, nie miała dnia na dzień utracić piątej części swojego imperium, a Mattel nie dostrzegł, że to się zbliża.

Firmy często natykają się w swoim otoczeniu na nowe trendy demograficzne, nowych rywali, nowe technologie, nowe przepisy prawne i inne z pozoru nieprawdopodobne zmiany. Jak mogą wcześniej dostrzec je i wykorzystać, tak jak to zrobił MGA Entertainment? Czy da się uniknąć takiej nieprzeznoszczy, jaką popełnił Mattel? Nie jest to łatwe, ponieważ przyszłe kłopoty przypominają początkowo tylko bardzo słabe sygnały, gdzieś na peryferiach, w nieostrej strzałce widzenia firmy. Podobnie jak ludzicom trudno dostrzec i interpretować sygnały dochodzące z pola widzenia obwodowego (peryferijnego), tak i firmy nie zawsze w porę zauważają

zmiany, początkowo niewielkie, ale mogące mieć żywotne znaczenie dla ich powodzenia i przetrwania.

Menedżerowie są przyzwyczajeni do interpretowania danych, które im się przedstawia. Tymczasem powinni też umieć dostrzec, jakiej części obrazu brakuje – powinni umieć odpowiedzieć na pytanie: „Czego nie wiemy z rzeczy, które mogłyby być ważne?”. Na podstawie istniejących badań nad strategią, organizacją i teorią decyzji oraz nad innymi dyscyplinami, a także na podstawie naszych własnych badań prowadzonych od 10 lat w Mack Center for Technological Innovation, Wharton School oraz naszej współpracy z rozmaitymi firmami na całym świecie, opracowaliśmy „Strategiczny sprawdzian wzroku” (Strategic eye exam). Sprawdzian ten służy do diagnozy obwodowego widzenia firmy i jest pierwszym krokiem do jego wyostrożenia. Podałszy mu menedżerów wyższych szczebli w ponad 150 firmach

na całym świecie. Doradzałyśmy też firmom w wielu sektorach – w tym firmom produkującym maszyny rolnicze, firmom medialnym, energochemii i spółkom tworzącym oprogramowanie – które chciały przywrócić sobie ostrość widzenia obwodowego.

Po zdobyciu tych doświadczeń nie mamy wątpliwości, że poprawne widzenie obwodowe rozpoczyna się od zadanania sobie właściwych pytań.

Definiowanie zakresu

Jak ostro powinni być widzenie obwodowe firmy? W wielu przedsiębiorstwach dochodzący stan rzeczy nie jest zadowalający. Z naszej ankiety przedsiębiorstwach wśród globalnych menedżerów wysokiego szczebla wynikało, że 8% spośród nich nie było zadowolonych ze swej ostrości widzenia obwodowego. Inny z kolei sondaż, przeprowadzony przez Fuld-Glad-Hetting Academy of Competitive Intelligence

wśród 140 strategów korporacji, wykazał, że dwie trzecie spośród nich zostało w ciągu ostatnich pięciu lat zaskoczonych przez aż 3 ważne wydarzenia będące skutkiem działania konkurencji. Ponadto 97% respondentów przyznało, że w ich firmach brakowało systemu wczesnego ostrzegania.

Nie oznacza to jednak, że każda firma musi intensywnie obserwować peryferie. Działania powinny być dostosowane do sytuacji firmy. Rozwinięte widzenie obwodowe jest potrzebne firmom funkcjonującym w skomplikowanym, szybko zmieniającym się środowisku, natomiast te, które działają w stosunkowo prostym, stabilnym otoczeniu, mogą się bez niego obejść. Gdyby zaś nadmiernie koncentrowały się na rozwijaniu widzenia obwodowego, naraziłyby się wręcz na posunięcia pochopne i na marnowanie zasobów z powodu skupiania uwagi na całkiem nieistotnych sygnałach. (Aby ocenić zapotrzebowanie twojej firmy na



ILLUSTRACJE: WILLIAM RIESER

Organizowanie skanowania

Czym zadaniem jest zadawanie pytań o periferie? W wielu firmach za te słabo penetrowane obszary odpowiedzialni wszyscy – i nikt. Tymczasem istnieje kilka sposobów na to, żeby firmy skupiły wzrok na obrzeżach i ustanowiły osobistą za nie odpowiedzialność. Należy podkreślić, że wszystkie te sposoby rozpoczynają się od mandatu udzielonego przez naczelne kierownictwo.

• Zobowiąż do tego istniejącą grupę funkcjonalną.

Zadanie skanowania periferii można przypisać jednej z istniejących grup, takich jak grupa rozwoju korporacji, grupa wyników konkurencyjnego, grupa badania rynku albo grupa prognozowania technicznego. W rozwiązaniu tym tkwi jednak pewne ryzyko, a polega ono na tym, że takie grupy, mieszczące się na średnich szczeblach hierarchii, mogą ograniczyć się do zbierania i przetwarzania danych z najbliższej, im znanego domena, zamiast skanowania periferii w szerokim zakresie i przekazywania innym tego, czego się dowiedziały.

• Zorganizuj doraźne grupy zadaniowe.

Dyrektor naczelny albo zarząd wraz z radą nadzorczą formułują najważniejsze pytania, którymi należy się zająć, i tworzą odrębne grupy zadaniowe do drążenia każdego z tych pytań. Wytyczne do tego procesu wynikają często z analizy scenariuszy. Wskazuje ona na te obszary niepewności, które należy potraktować poważnie i monitorować.

• Stwórz punkt obserwacyjny na wysokim szczeblu.

IBM non stop utrzymuje „biocenne gniazdo” – zespół skanujący określone zjawiska w docieraniu firmy, takie jak różnorodność klientów czy sieć współpracy, i dzielący się swoimi spostrzeżeniami z naczelnym kierownictwem. Grupa na obowiązków przekraczania granic między działami a grupami produktów oraz wypatrywania nowych łabów i niebezpiecznych raf, pojawiających się przed firmą.

• Podejmij nowe inicjatywy.

Aby skupić uwagę menedżerów na periferiach, Royal Dutch/Shell rozpoczął w 1996 roku swój program Game-Changer (Zmieniałący grę). Program ten miał zachęcać menedżerów do omijania i sprawdzania hipotez na temat nowych okazji wykraczających poza podstawową działalność korporacji. W ciągu pierwszych sześciu lat realizacji tego programu sprawdzono 400 pomysłów, komercyjnie wykorzystano ponad 30 technologii i utworzono trzy nowe przedsiębiorstwa.

• Zainwestuj w małe innowacyjne spółki.

Większość wielkich firm w sektorze technologicznym ma pewne zasoby kapitałowe przeznaczone na inwestowanie w małe, ale obiecujące innowacyjne spółki. Inwestycje te mogą być dość skromne, jednakże wystarczające do tego, żeby uzyskać jasny pogląd na pojawiające się nowe technologie i na ich potencjalne rynki. Jeżeli innowacyjna spółka odniesie sukces, można skorzystać z opcji jej pełnego przejęcia.

• Przeprowadź outsourcing.

Firma może też przeprowadzić outsourcing widzenia obwodowego i powierzyć to zadanie konsultantom, którzy pomogą w prognozowaniu czynników zagrażających jej lub stwarzających dla niej nowe okazje. Tacy zewnętrzni partnerzy wnoszą zwykle świeże spojrzenie na działanie przedsiębiorstwa, jednakże tylko wtedy, gdy wiedza uzyskana przez tych „prywatnych detektywów” zostanie włączona do procesu podejmowania decyzji strategicznych.

Firmy często łączą różne sposoby nadania skanowaniu struktury organizacyjnej. Na przykład CIA – Centralna Agencja Wywiadowcza USA – połączyła grupę typu „biocenne gniazdo”, mającą za zadanie tropienie potencjalnie ważnych technologii, z funduszem przedsiębiorczości (In-Q-Tel) w celu wyszukiwania takich technologii i inwestowania w nie. Aby grupa skanująca była poważnie traktowana przez inne departamenty CIA, została bezpośrednio podporządkowana dyrektorowi agencji, jej podstawowa działalność polega na utrzymywaniu więzi między kierownictwem agencji i In-Q-Telem, będącym wydzieloną grupą wewnętrzną. Dzięki powołaniu grupy skanującej z funduszem przedsiębiorczości CIA może skutecznie wyszukiwać i skłaniać szersze przedsięwzięcia i szybciej reagować na nie. A ponieważ In-Q-Tel ma dostęp do największych funduszy kapitałowych wysokiego ryzyka, CIA może angażować się w określone technologie na najwcześniejszych etapach opracowywania ich, kiedy można je ukształtować zgodnie z potrzebami agencji.

dużą ostrość widzenia obwodowego oraz jej zdolność takiego widzenia, zob. tekst w ramce **Jak przedstawić się twoje widzenie obwodowe? Strategiczny sprawdzian wzroku.**

Kiedy firma zdecydowała, że potrzebny jej zakres widzenia obwodowego, musi nastąpić ustalenie, w jaki sposób powinna skanować to, co znajduje się w tym polu widzenia. Jakię pytania powinna sobie zadać?

Zadawanie właściwych pytań

Jeśli firma rozpatruje zagadnienia będące głównym przedmiotem swojej uwagi, pytania są zamknięte, a odpowiedzi – precyzyjne. Jaki jest nasz udział w rynku? Jaki osiągamy zyski? Czy nasza sprzedaż wzrosła? Jaka jest u nas fluktuacja zatrudnienia? Jakże zamierzenia mają nas rywalizować?

Natomiast pytania służące do badania periferii powinny być w znacznie większym stopniu otwarte, a odpowiedzi – znacznie mniej szczegółowe. Na przykład członkowie komitetu wykonawczego i zespołu zadaniowego ds. strategii w firmie Johnsona/Johnson zadawali sobie następujące pytania: Jakże zmiany demograficzne załad do roku 2010? Jak będzie wyglądał gabinet typowego lekarza? Jaka rolę będą odgrywać rzędy? Jaka rolę będą odgrywać planicy?

Tego typu pytania mogą ułatwić precyzyjne zaktualizowanie deficytowych zasobów przeznaczonych na skanowanie tych miejsc, w których najprawdopodobniej da się ujawnić ukryte okazje lub zagrożenia. Tymczasem sprawdzić w trakcie ponad 50 sesji organizowanych w skali globalnej, a poświęconych opracowaniu strategii i jej analizie ex post, zostały uprządkowane w podziale na przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. Okazało się, że jest to naturalny sposób dogłębnego analizowania tego ogromnego obszaru.

Uczenie się z przeszłości. Chociaż przeszłość nie zawsze jest dobrym prognostykiem przyszłości, może jednak zwrócić uwagę na obszary pozostające poza polem widzenia w twojej firmie lub w twoim sektorze, a także uwzględnić je na nauki płynące z innych sektorów.

Ci, którzy nie zdolają wyścignąć wniósł, sków z tych nauk, będą mieli bardzo duże trudności z dostrzeżeniem przyszłych okazji i zagrożeń.

Jakie obszary pozostawały poza naszym polem widzenia w przeszłości? Co się teraz dzieje w tych obszarach? Coifnij się o kilka dziesięcioleci i zrób dokładny wykaz wszystkich zmian społecznych, technicznych, ekonomicznych, środowiskowych i politycznych, które zażyły w twoim sektorze i twoim nięgu. Ktoś z nich, przeoczone przez kierownictwo, miały poważne konsekwencje dla firmy? Chodzi o ustalenie, jak skutecznie twoje przedsiębiorstwo reagowało na zmiany.

Menedżerowie są przyzwyczajeni do interpretowania danych, które im się przedstawia. Tymczasem powinni też umieć dostrzec, jakiej części obrazu brakuje.

Systemowa krótkowzroczność DuPonta, polegająca na niedocenieniu konkurentów z dolnego segmentu, oraz będące jej skutkiem strategiczne wycofywanie się z rynków, zaowocowały gorszym wykorzystaniem zdolności produkcyjnych jednostek operacyjnych i doprowadziły do podwyższenia kosztów jednostkowych. To z kolei jeszcze bardziej naraziło firmę na skutki działań konkurentów o niskich cenach. Grupa menedżerów jednostek operacyjnych DuPonta zebrała się, aby ocenić to nowe zagrożenie i skutecznie oraz niegac niepokojące spowolnienie wzrostu

George S. Day (day@wharton.upenn.edu) jest profesorem marketingu i współdyrektorem Mack Center for Technological Innovation w Wharton School University of Pennsylvania w Filadelfii. **Paul H. Schoemaker** (schoemaker@thinksi.com) jest założycielem i przewodniczącym Decision Strategies International, firmy doradczą i szkoleniową, specjalizującej się w zarządzaniu strategicznym, oraz dyrektorem ds. badań Mack Center w Wharton School, gdzie wykłada strategię i teorię podejmowania decyzji. W 2006 roku nakładem Harvard Business School Press ukazała się ich książka *Peripheral Vision: Seven Steps to Seeing Business Opportunities Sooner* (Obwodowe widzenie siedem kroków do szybszego dostrzegania okazji biznesowych).

sprzedaży swoich wyrobów – starych, takich jak niezawodny polister dacton, i nowych, takich jak nylonowe żyłki ce techniczne. Nasłone działania konkurencji sprawiły, że duże segmenty rynków odnawiały pociąganie podwyższonej ceny za wyższą jakość wyrobów DuPonta. W odpowiedzi na to każda z jednostek DuPonta, niezależnie od pozostających, postanowiła skoncentrować się na bardziej rentownych, górnym segmentach swoich rynków, pozostawiając rynek niskich cen nowym rywalom. Ktożby dzięki zwiększonemu wolumenowi produkcji w dolnych segmentach rynku mogli jeszcze bardziej obniżyć koszty.

Jak przedstawia się twoje widzenie obwodowe?

Strategiczne badanie wzroku

To, czy twojej firmie jest potrzebne lepsze widzenie obwodowe, zależy od jej aktualnych zdolności w tej dziedzinie, a także od strategii firmy, od istoty jej działalności i od środowiska sektora, w którym działa. Przedstawiony poniżej sprawdzian może pomóc ci w ocenie zdolności twojej firmy do widzenia obwodowego oraz jej potrzeb w tym zakresie.

- Zobowiąż każdego członka naczelnego kierownictwa do poddania się temu sprawdzianowi.
- Niech każdy z nich oszacuje wszystkie pozycje w skali od 1 do 7.
- Na str. 105 dodaj sumy częściowe działów I, II i III, aby uzyskać punktację „potrzeb”.
- Dodaj sumy częściowe działów IV, V, VI, VII i VIII, aby uzyskać punktację „zdolności”.
- Poszukaj różnic w punktacji dokonanej przez poszczególne członków zespołu i przedyskutuj, z czego mogą one wynikać.
- Doprowadź do konsensusu, aby uzyskać możliwie dokładną punktację „potrzeb” i „zdolności” twojej firmy.
- Przy wykorzystaniu „narzędzia do oceny widzenia obwodowego” ustal, czy twoja firma jest podatna na zagrożenia czy czujna, skoncentrowana czy neurotyczna.

Możesz porównać punktację twojej firmy z punktacją ponad 150 innych firm, jeśli przeprowadzisz tę ankietę w wersji elektronicznej pod adresem www.hindisi.com.

Oceń swoje potrzeby widzenia obwodowego

ISTOTA TWOJEJ STRATEGII (zaznacz jedną z liczb)

A	Stopień koncentracji twojej strategii	1	2	3	4	5	6	7	Szeroki (globalny)
B	Nastawienie na wzrost	1	2	3	4	5	6	7	Agresywne
C	Liczba jednostek, które należy integrować	1	2	3	4	5	6	7	Liczne
D	Skupianie uwagi na innowacji	1	2	3	4	5	6	7	Poważne (50% przychodów z ostatnich trzech lat musi pochodzić z nowych produktów)
Suma (Dodaj zaznaczone liczby)									

Wyciągnąć nauki z przeszłości i lepiej przygotować się na ataki od dołu. Gdy zrozumieć, na czym polega niebezpieczeństwo i dlaczego nie zostało ono dostrzeżone przez jednostki operacyjne, stworzyć procedury prowadzące do wczesnego wychwytywania podstępnych działań konkurentów z dołnych segmentów rynku i przygotowywania strategii zapobiegawczych. Ta grupa niedoświadczona stała się jądrem obejmującej całą korporację sieci uczucia się, która następnie przeszła do wykrywania i eliminowania pierwotnych przyczyn zbrojowego niedostrzeżenia zagrożenia.

Czy istnieją jakieś powołujące analogie w firmym sektorze? Wyszukaj analogiczny sektor albo analogiczną sytuację rynkową w której firma nie docenili ryzyka albo nie wykorzystali pojawiającej się okazji. Przywołajmy przykład nanotechnologii. Ta nowo powstająca dziedzina jest bardzo obiecująca – podobnie jak niegdyś żywność genetycznie modyfikowana. Czego mogą się nauczyć firmy pracujące nad nanotechnologią z katastrofy, która dotknęła GMO (genetycznie modyfikowane organizmy)? Społeczne, prawne i etyczne dylematy związane potencjalnie z nanotechnologią pod

II ZŁOŻONOŚĆ TWOJEGO ŚRODOWISKA

A	Struktura sektora	1	2	3	4	5	6	7	Liczni konkurenci, łatwi do rozpoznania
B	Struktura kanałów	1	2	3	4	5	6	7	Długie i złożone
C	Struktura rynku	1	2	3	4	5	6	7	Zatarłe granice, prosta segmentacja
D	Stosowane technologie	1	2	3	4	5	6	7	Liczne, łączące się (złożone systemy)
E	Regulacje prawne	1	2	3	4	5	6	7	Liczne lub stabilne
G	Zależność środowiska od finansowania przez rząd i od dostępu do polityki	1	2	3	4	5	6	7	Niska; zależy głównie od warunków krajowych niezależnie od władz
H	Zależność środowiska od gospodarki globalnej	1	2	3	4	5	6	7	Niska; zależy głównie od warunków krajowych niezależnie od władz
Suma (Dodaj zaznaczone liczby)									

rodzaje się technologii. Na koniec dodać trzeba, że nie ma jednolitych reguł dotyczących stosowania nanomateriałów i sprawowania nad nimi kontroli, co mogłoby być impulsem do wprowadzenia regulacji prawnych i nadzoru ze strony władz.

Opozycja wobec GMO zakorzeniona się w znacznej mierze dzięki temu, że opinia publiczna łatwo mogła sobie wyobrazić niebezpieczeństwa związane z GMO, a nie potrafiła dostrzec wyraźnych korzyści płynących ze stosowania tej technologii. Wynika stąd wniosek, że jeżeli sektor nanotechnologii oczekuje od konsumentów akceptacji ryzyka, to musi też wskazać im konkretne profity. Czy może w tym pomóc szukanie analogii do kontrowersji towarzyszących wprowadzaniu innych technologii, takich jak energia jądrowa? A może łatwiej będzie czerpać nauki z analizy propagowania technologii odnoszących większe sukcesy, takich jak biotechnologia albo

komputery osobiste? Poszukiwanie odpowiednich analogii pomaga menedżerom spojrzeć na własną sytuację z nowej perspektywy i uświadomić pomijane dotychczas zagrożenia i okazje.

Kto w twoim sektorze ma wpłynąć w odbieraniu śladów sygnałów i podejmowaniu na ich podstawie działań, zanim to

z peryferii i na ich podstawie podejmować działania wcześniej niż inni, być może zechcesz naśladować niektóre jej praktyki. Czy twój konkurent odnosi sukcesy, bo jego szefowie zadawali odpowiednie pytania, czy też system zarządzania wiedzą w tej firmie sygnalizował nieczytelne wyrażenia? Przyjrzyjmy się

Większość firm ma wśród swoich pracowników indywidualistów znających peryferie, jednakże firmy rzadko kiedy korzystają z ich wiedzy.

zrobi krokówiek inny? Jeżeli jakaś firma w swoim sektorze wielokrotnie skutecznie wykrywała sygnały napływające

działaniami firmy Anheuser-Busch, wielkiego amerykańskiego producenta piwa. We wrześniu 2002 roku wprowadził on

III ZMIENNOŚĆ TWOJEGO OTOCZENIA

A Liczba niespodzianek spowodowanych przez brzemienne w skutki wydarzenia z ostatnich trzech lat
Nie było takich 1 2 3 4 5 6 7 Trzy lub więcej

B Trafność prognoz w przeszłości
Duża, małe odchylenia od prognoz 1 2 3 4 5 6 7 Niska, rzetelność znacznie odbiegała od prognoz

C Wzrost rynku
Powolny i stabilny 1 2 3 4 5 6 7 Szybki i niestabilny

D Okazje do wzrostu
Radykalnie zmalały w ciągu ostatnich 3 lat 1 2 3 4 5 6 7 Radykalnie wzrosły w ciągu ostatnich 3 lat

E Szybkość i kierunek zmian technicznych
Wysokie przewidywalne 1 2 3 4 5 6 7 Wysokie nieprzewidywalne

F Zachowania kluczowych konkurentów, dostawców i partnerów
Wysokie przewidywalne 1 2 3 4 5 6 7 Wysokie nieprzewidywalne

G Postawa kluczowych rywali
Postawa „żyj i daj żyć innym” 1 2 3 4 5 6 7 Wroga (agresywna)

H Wrażliwość na siły makroekonomiczne
Niewielka wrażliwość na zmiany cen, zmiany kursów walut, cykle gospodarcze, taryfy celne itd. 1 2 3 4 5 6 7 Duża wrażliwość na zmiany cen, zmiany kursów walut, cykle gospodarcze, taryfy celne itd.

I Zależność od rynków finansowych
Mała 1 2 3 4 5 6 7 Duża

J Siła klientów i kanałów
Mała 1 2 3 4 5 6 7 Duża

K Wrażliwość na zmiany społeczne
Mała, zmiany w większości zachodziły stopniowo 1 2 3 4 5 6 7 Duża, znaczne możliwości powolnych wstrząsów i zmian modeli biznesowych

L Możliwość powolnych wstrząsów w ciągu najbliższych pięciu lat
Małe, przewidywane niewielkie niespodzianki, w większości będą to sprawy, z którymi potrafimy sobie poradzić 1 2 3 4 5 6 7 Duże, oczekujemy kilku poważnych wstrząsów biznesowych, ale nie wiemy, czy są one faktycznie możliwe, czy nie

Suma (Dodaj zaznaczone liczby)

Wskazując biznesowych, ale nie wiemy, czy są one faktycznie możliwe, czy nie

Wskazując biznesowych, ale nie wiemy, czy są one faktycznie możliwe, czy nie

Suma (Dodaj zaznaczone liczby)

na rynek piwo o niskiej zawartości węglowodanów. „Michelob Ultra” stał się jednym z pionierów w tej kategorii piw. Niebawem został liderem rynku lekkich piw, zdobywając do marca 2004 roku 5,7% udziału w tym rynku. Koncencją dostarczył okazję i wykorzystał zainteresowanie klientów produktami o niskiej zawartości węglowodanów. Natomiast Coors, trzecia pod względem wielkości sprzedawca piwa piwowarska w USA, przyłączył się do tego trendu dopiero 18 miesięcy później, w marcu 2004 roku, kiedy „Michelob Ultra” zaczął odbierać udziały w rynku „Coors Light”. Wprowadzenie nowej marki Coors, Aspen

Ocena swoje zdolności widzenia obwodowego
IV TWOJE NASTAWIENIE PRZYWÓDCZE

A Znaczenie peryferii w zamierzeniach lidera firmy
Niski priorytet 1 2 3 4 5 6 7 Wysoki priorytet

B Ogólny horyzont czasowy
Nacisk na krótki okres (do dwóch lat) 1 2 3 4 5 6 7 Nacisk na długi okres (ponad pięć lat)

C Postawa firmy względem peryferii
Ograniczona i krótkowzroczna 1 2 3 4 5 6 7 Aktywna i zacieklej monitorująca peryferii

D Skłonność do sprawdzania i kwestionowania ważnych założeń
Postawa głównie defensywna 1 2 3 4 5 6 7 Duża skłonność do sprawdzania podstawowych przesłanek powszechnie podzielanych poglądów

Suma (Dodaj zaznaczone liczby)

V SYSTEMY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W FIRMIE
(ZWŁASZCZA WYWIAD O KONKURENCJI I BAZY DANYCH O KLIENTACH)

A Jakość danych o zdarzeniach i o trendach na peryferiach
Niska, ograniczony zakres, dane często zdezaktualizowane 1 2 3 4 5 6 7 Znakomita, szeroki zakres i aktualność danych

B Dostęp do danych ponad granicami organizacyjnymi
Trudny, ograniczona świadomość, tego, co jest dostępne 1 2 3 4 5 6 7 Względnie łatwy, powszechna świadomość tego, co jest dostępne

C Wykorzystanie baz danych w obecnej działalności
Ograniczone 1 2 3 4 5 6 7 Wszelkierne

D Technologiczne służące do kwerend w bazach danych
Stare, trudne stosowania 1 2 3 4 5 6 7 Najnowocześniejsze systemy zapytań

Suma (Dodaj zaznaczone liczby)

koncepta lekkich piw pojawiła się przed dziesięć lat (Anheuser-Busch po raz pierwszy zaczął zastanawiać się nad niskokalorycznym piwem już na początku lat 60. XX wieku), badania prowadzone przez firmę w latach 80. wykazały, że konsumenci byłby zainteresowani „zdrowszym” piwem. Od tego czasu firma rozpatrywała rozmaite koncepcje stworzenia takiego wyrobu, między innymi z dodatkami witamin. Kiedy więc pojawił się trend do picia piwa o niskiej zawartości węglowodanów, przeprowadzone wcześniej prace przygotowawcze umożliwiły Anheuser-Buschowi odebrać duże ilości informacji docierających do naszych zmysłów. Chociaż filtry są pozytywne, bo eliminują zakłócenia wywołane przez nieistotne bodźce, mogą też spowodować, że nie odbierzemy ważnych informacji. Należące pytania pomogą ci tego uniknąć.

Jakie ważne sygnały jesteś skłonny odrzucić, jako nieistotne? Niekoniecznie wszystkie sygnały, jednakże ludzie wykazują się silną skłonnością do ignorowania tych znaków ostrzegawczych, które są sprzeczne z przyjętymi przez

VIII KOLA FIRMY I WARTOŚCI, PRZEKONANIA I ZACHOWANIA,

- ### B Stosowanie scenariuszy do kierowania procesem opracowywania strategii

- Nigdy 1 2 3 4 5 6 7 Często

- | Mata | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Dužina |
|------|---|---|---|---|---|---|---|--------|
| 1 | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | |

- D Elastyczność procesu opracowania strategii

- | wynikający z kalendarza | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Proces elastyczny, |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|--------------------|
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|--------------------|

- E Zasoby poświęcane na skanowanie perferii
- | | | | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---------|
| Znikome | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Znaczne |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---------|

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Integrowane informacje o klientach i o konkurentach w przyszłościowych platformach technologicznych i w planach opracowania nowych produktów | | | | | | | |
| Integrowane klepsko i sporadycznie | | | | | | | |
| Integrowane w pełni i systematycznie | | | | | | | |

Suma (Dodaj zaznaczone liczby)

A Odpowiedzialność za odbieranie słabych sygnałów i za działanie na ich podstawie

- | Nikt nie ponosi
za to odpowiedzialności | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Odpowiedzialność jest wyraźnie |
|--|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------------|
|--|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------------|

- lub specjalnej grupie

- [illegible]

- C Zachęty do pobudzania szerszego widzenia i sposoby nagradzania za nie

Suma (Dodaj zaznaczone liczby):

nie z gołym konceptem, tylko właśnie za pomocą - mało niestety katastrof - zachęcać nie tylko pracowników oraz menedżerów wysokiego szczebla, lecz

strzeżenia przez Martella komunikacji ze strony lalek Baratz, być może firma uwierzyła, że przyzła Barbie jest niezagrażona. Podobnie Coors dłużej późno zareagował na zainteresowanie dietą niskowęglowodanową, bo nie przypuszczał, że trend dietetyczny może mieć jakkolwiek znaczenie w przemysle napojów alkoholowych. Zaś przyjeździe zapalenia, że odpadająca pianka izolacyjna na nie stanowi poważnego zagrożenia dla promu kosmicznego – co specjaliści na komisja Columbia Accident Investigation Board nazwała „uznaniem dewiacji

W trakcie oceny aktualnego oczenia firmy menedżerowie muszą odróżniać ważne sygnały od szumu. Rozprężanie każdego słabego sygnału byłoby bardzo nieprzekazywane, a nie na zadanie prostej recepty na to, jak wystrzyc własną intuicję, by umiała oddzielać szarano od plew. Wazne jest jednak, by menedżerowie zdawali sobie sprawę z tego, że mogą nie dostrzegać ważnych sygnałów, powinni zatem aktywnie poszukiwać wiedzy o takich sygnałach (w całej firmie i decydując o tym, jaką uwagę należy im poświęcać. Mogliby zatem także ludzi spoza firmy – na przykład partnerów z kanałów dystrybucji, dostawców i specjalistów ze swojego sektora – by przedstawiając własne punkty widzenia, pomagali w odbieraniu sygnałów, którym należałoby się bliżej przyrzeć (np. pracownicy Coorsa lub jego kooperanci powinni zwrócić uwagę kierownicstwa tej firmy, że coraz więcej miejsc na liście bestsellerów zajmuje książka Atkinsa poświęcona dietcie, która opiera się na ograniczeniu węglowodanów). Należy położyć nacisk na te wydarzenia, które – nie będąc

104

HARVARD BUSINESS REVIEW POLSKA

- A. Gotowość do wysłuchiwań sprawozdań zwiadowców penetrujących periferie

- gotowość ludzi mających kontakt z Internetem do przekazywania informacji

1. Doskonała

- Slabe informacije

Suma (Dodaj zaznaczone liczby)

Zaznacz swoją łączną punktację „potrzebna osi pionowej narzędzia do oceny; a na osi poziomej zaznacz swoją łączną punktację”

Narzędzie do oceny obwodowego widzenia

znakomite: dzielenie się informacjami na bieżąco na wielu szczeblach

zakończony. Na przykład 10 punktów „potrzeb i zdolności” i 50 punktów „zdolności” (okazuje firmę dotkniętą w środku kwadrantu, „podatna na zagrożenie”). Jeżeli twój firma jest czujna lub skoncentrowana na niej, nie musisz obić niczego poza tym, co już robisz, chociaż powinieneś zwracać uwagę na zmiany w otoczeniu, które mogą rozszerzyć zakres portfelowego ci widziana firmą obwodowego. Ale jeżeli twój firma jest neurotyczna, powinieneś poszukać sposobów wystrzelenia jej koncentracji, jeżeli jest podatna na zagrożenia, powinieneś aktywne działać na rzecz poprawy jej widziana obwodowego, zaczynając od pytań kierunkowych, zawartych w tym artykule.

Potrzeba obwodowego widzenia	
Podatna na zagrożenia	Czuja
Skoncentrowana	Neurotyczna

Suma Zdolność I
 II
 III
 IV
 V
 VI
 VII
 VIII
 Suma

przedmiotem uwagi kierownictwa – potencjalnie zagrażają podstawowej dziedzinie działalności firmy.

Chociaż przedsiębiorcy pogrzebowi z pewnością zdają sobie sprawę z posiadania się uroczystości celebrowania życia, niernudno wyobrazić sobie, że ten słaby sygnał mógłby zostać zignorowany przez zawodowca, którego schematyczny jest następujący: uroczystości pogrzebowe skupiają się na żałobie. Aby wykryć istotne sygnały, National Funeral Directors Association – Krajowe Stowarzyszenie Przedsiębiorców Pogrzebowych w USA – zaprosiło około 80 ludzi do udziału w dwudniowym warsztacie poświęconym konstruowaniu scenariuszy, które wywyciżyłyby masy trendów i określiły, gdzie należy

MARZEC 2006

w ich biznesie. Następnie poproszono uczestników, żeby przeanalizowali, jakie kombinacje takich trendów i zmian mogłyby przekształcić ich branżę. Kombinacje te zmieniały się w zależności od regionu i rynku, ale każdy przedsiębiorca pogrzebowy odczytał z jasnym wykładem sygnałów, które powinien monitorować na własnym terenie. Owocem tych warsztatów był na przykład nowy „ośrodek życia rodzinnego”, zaprojektowany przez pewnego właściciela grupy domów pogrzebowych w celu zorganizowania bardziej zindywidualizowanych ceremonii pośmiertnych. W ośrodku zainstalowano 50-calowy telewizor z płaskim ekranem do wyświetlania podczas obrządku zdjęć i nagranie wideo oraz urządzenia do transmitowania ceremonii na żywo poprzez Internet, aby umożliwić uczestnikom znajdującym się w oddalonych miejscowościach oglądanie jej oraz nadawanie e-maili. Dom pogrzebowy zatrudnił też reżysera do pomocy w przygotowywaniu zindywidualizowanych ceremonii pośmiertnych.

Co usiłują powiedzieć ci twoi indywiduálniści i ludzie pracujący z dala od firmy? Większość firm ma wśród swoich pracowników indywidualistów znających peryferie; jednakże firmy rzadko kiedy korzystają z ich wiedzy. Wyszukaj dobrze poinformowanych ludzi, czy to w firmie, czy poza nią, którzy patrzą niekonwencjonalnie na twoją działalność. Może są od początku niezadowoleni z kierunku, w którym firma zmierza; a może są to utalentowani ludzie, pracujący z dala od firmy, którzy mają wiedzę o nowych klientach i nowych technologiach oraz pomysły na nowe inicjatywy. Jakże wyuczają zmiany w kierunku wiatri, których nie dostarcza nikt inny w firmie? Andy Grove, dawny dyrektor naczelny Intelu, w swojej książce *Only the Paranoid Survive* („Przewyżniaj jedynie paranoików”) twierdzi, że tacy indywiduálniści mają duże trudności z zakomunikowaniem swoich przebiegłych naczelnym kierownikom, które zazwyczaj dowiaduje się o nich jako ostatnie.

Ogromne znaczenie ma też roznawianie z szeregowymi pracownikami i szatanie wysłuchiwanie tego, co mają do powiedzenia. Mądrości bowiem nie



zawsze płyną z góry do dołu, a więc nasłuchiwanie słabych sygnałów z wnętrza firmy jest także ważne. Skuteczni przywódcy mają, obok zewnętrznych, rozległe sieci wewnętrzne. Niektórzy dyrektorzy naczelni organizują na przykład okresowe narady z pracownikami znajdującymi się w hierarchii o kilka szczebli niżej, właśnie po to, żeby nasłuchiwać słabych sygnałów.

Spójrzmy, jak to się stało, że producent leków Organon dostarczył możliwości opracowania nowego środka antydepresyjnego. Próby kliniczne opracowanego przez firmę nowego leku antydepresyjnego nie potwierdziły jego skuteczności w przeciwdziałaniu katatonii szpitalnemu i innym uciążliwym, jednakże sekretarka, która pomagała w przeprowadzaniu tych prób, zauważyła, że niektórzy z ochotników byli niezwykle radośni. Sekretarka dostarczyła potencjał tego słabego sygnału, który w wielu firmach pozostawał niedostrzeżony, i zwróciła na niego uwagę menedżerom

zajmującym się tymi próbami. Dzięki temu przypadkowi i dalszym wnikliwym badaniom firma odkryła, że nowy lek w istocie jest skutecznym środkiem antydepresyjnym. Organon przeprowadził dalsze badania i w 1974 roku z powodzeniem wprowadził ten lek na rynek pod nazwą tolvon.

Jest wiele innych przykładów przypadkowego odkrywania leków w przeszłości farmaceutycznej, od penicyliny Alexandra Fleminga do wiagry firmy Pfizer. Interesujące, że Fleming odkrył pleśń penicylinową w 1928 roku, ale nie dostrzegł w pełni jej znaczenia. Dopiero w 1938 roku, kiedy patolog z Oxford University, Howard Florey, przeczytał artykuł Fleminga, doceniłto rzeczywistą wartość penicyliny. A trzeba było kolejnych trzech lat, zanim zespół Floreya zakończył badania na ludziach, które ujawniły zdumiewającą zdolność terapeutyczną penicyliny. Odebrały przez Fleminga słaby sygnał pozostawał niewykorzystany przez ponad 10 lat.

Co naprawdę myślą peryferijni klienci i konkurencja? Większość menedżerów uważa, że dokładnie zna realia swoich rynków, jednakże zazwyczaj skupiają się oni na swojej aktualnej bazie, a nie na szerszej puli wszystkich potencjalnych klientów. Siłą rzeczy zwracają szczególną uwagę na tych klientów, którzy w największym stopniu przyczyniają się do bieżących dochodów firmy.

Wiele jednak można się nauczyć od klientów, którzy narzekają, i od tych, którzy uciekają. Obie grupy wyrażają – chociaż w odmienny sposób – to, że nie zaspokajasz ich potrzeb. Zadał sobie pytanie, dlaczego tracisz klientów, jest to obficie źródło wiadomości o peryferiach, gdyż większość firm co roku traci od 12% do 18% klientów.

Sprawozdania na temat niezrealizowanej sprzedaży oraz analizy ex post kontraktów uzyskanych przez konkurentów mogą wiele ujawnić, ale tylko pod

Firma zareagowała natychmiast – dzięki wsparciu American Society for the Prevention of Cruelty to Animals (Amerykańskiego Stowarzyszenia Zapobiegania Okrucieństwu wobec Zwierząt) oraz innych autoritetów – zdelementowała tę plótkę, zapobiegając masowym negatywnym reakcjom konsumentów.

Gdy firma skupia się jedynie na bezpośrednich rywalach, może stracić z oczu mniej bezpośrednio zagrożenia, pływające z obrzeży. W wielu sektorach, od linii lotniczych i przemysłu chemicznego do producentów dużych komputerów, długofalowe zagrożenia raz po raz powodowały firmy oferujące taniejsze, a nie bardziej wyrafinowane produkty (jak to wyraźnie pokazuje przykład DuPonta). Na przykład rzeczywiście konkurentami United Airlines okazały się regionalne linie lotnicze, takie jak Southwest, a nie inne linie ogólnokrajowe, takie jak American. Firmy obecnie działające na

Menedżerowie mogą ujawnić słabe sygnały, zadając sobie pytanie, w jaki sposób zaatakowałyby własną firmę, gdyby kierowali przedsiębiorstwem nowo wchodzącym na rynek.

warunkiem, że ci, którzy analizują przesłuch, będą szukać głęboko i będą się dzielić swoimi ustaleniami. Firmy powinnny też zachęcać pracowników kontaktujących się z klientami do przekazywania swoich obserwacji dotyczących powodów ich niezadowolienia. Inne sposoby tropienia frustracji klientów to monitorowanie blogów, czatroomów i witryn internetowych, takich jak www.fatamicrosoft.com, zawierających oskarżenia pod adresem określonego wyrobu lub firmy. Na przykład Procter&Gamble dzięki tropieniu internetowych czatroomów odkrył w grudniu 1998 roku pozabione podstawy plówki, że jego dezodorant do tkanin „Febreze” jest szkodliwy dla zwierząt domowych.

Rynek powinien zadać sobie pytanie, jakiej produkcji z dolnego segmentu mogłyby wejść z peryferii na ich rynek, cecniując się wrażliwością na ceny. Podobnie właśnie menedżerowie powinni zadawać sobie pytanie, jakie palapki mogłyby zastąpić ich partnerzy biznesowi. Czy mogłyby się integrować w przód lub wstecz?

Uczenie się z przewidywania przyszłości. Zadawanie pytań dotyczących przyszłości i teraźniejszości przynosi bardzo cenne informacje, ale dalej jedynie wyroki poglądu na to, co się dalej będzie działo. Warto zatem poznać pytania skupiające się na przyszłości, które pozwalają nam, jak można skutecznie skanować peryferie.

Jakie niespodzianki w przyszłości mogą nam naprowadzić zaskoczyć (albo pomóc)? Zaczynij od zadania sobie pytania, jakie niespodzianki w przyszłości mogłyby wpłynąć na twoją firmę w taki sam sposób, jak wpłynęły na nią obecnie w skutki niespodzianki w przeszłości? Gdyby twoja firma działała na przykład w sektorze usług finansowych, musiałbyś zapytać, jaka zmiana wywołałaby w przyszłości równie duże skutki, jak wchłonięcie ustawy Glass-Steagalla (Ustawa uchwalona przez Kongres USA w 1933 roku, wprowadzająca zakaz łączenia bankowości inwestycyjnej z komercyjną, aby ograniczyć inwestowanie przez banki komercyjne w akcje i obligacje przedsiębiorstw, uchylona w 1999 roku – przyp. red.). Jeżeli prowadzisz biznes związany z gotowaniem w domu, pytanie brzmiaby, jakie wydarzenia mogłyby dorównać lodowcem albo kuchence mikrofalowej?

Niekiedy menedżerowie tworzą futurystyczny obraz przyszłości, aby przewidzieć niespodzianki, które mogłyby zmienić kierunek rozwoju branży. W latach 70. XX wieku poproszono badaczy w Laboratoriach Bella, czyli w pionie naukowo-badawczym koncernu telekomunikacyjnego AT&T, żeby wyobrazili sobie, że cały system telefoniczny Bella uległ zniszczeniu. A następnie – żeby wymyślił telefon przyszłości, nie zwracając uwagi na istniejące ograniczenia. Wyobrazili sobie także własności, jak: poczta głosowa, przekierowywanie połączeń, automatyczne wybieranie numerów i rozkazy głosowe. Chociaż dzisiaj traktujemy te funkcje jako oczywiste, wówczas były koncepcjami bajkowymi. Wybiegły daleko poza to, co AT&T potrafił zrealizować, stały się inspiracją do rozwoju nowych zdolności.

Menedżerowie mogą też ujawnić słabe sygnały, zadając sobie pytanie, w jaki sposób zaatakowałyby własną firmę, gdyby kierowali przedsiębiorstwem nowo wchodzącym na rynek. Do stormowania odpowiedź na to pytanie mogłaby zaangażować własnych pracowników albo skoryzystać z pomocy ludzi z zewnątrz. Ostatnio zespół konsultantów

wyobraził sobie firmę produkującą samochody nowej generacji, inwestując ułamek budżetu na badania i rozwój. Właściciel firmy, która w tym czasie miała sprzedać samochody, nie pojechał. Takie wirtualne produkty samych samochodów, które miały być sprzedawane, nie miały być produkowane. Właściciel firmy, który w tym czasie miał sprzedać samochody, nie pojechał. Takie wirtualne produkty samych samochodów, które miały być sprzedawane, nie miały być produkowane.

Z POLSKIEJ PERSPEKTYWY

Różne efekty rekomendacji strategicznych

Szybka i skuteczna reakcja firmy na zmiany, które w średniej i długiej perspektywie mogą wzmocnić albo osłabić, albo porażkę, jest możliwa tylko dzięki wnikliwej analizie tego, co dzieje się w otoczeniu firmy.

Dominik Czajewski do stycznia 2006 roku był dyrektorem Departamentu Zarządzania Strategicznego w Dywizji Generalnej Poczty Polskiej, Ukończył kursy menedżerskie m.in. w Harvard School, Kenan-Flagler Business School w USA i McGill University w Kanadzie. Można się z nim skontaktować pod adresem: d.czajewski@wp.pl

możliwie najbliższej. Firma wynajmowała klientom samochody, pozostając ułamek budżetu na badania i rozwój. Właściciel firmy, która w tym czasie miała sprzedać samochody, nie pojechał. Takie wirtualne produkty samych samochodów, które miały być sprzedawane, nie miały być produkowane.

Właściciel firmy, który w tym czasie miał sprzedać samochody, nie pojechał. Takie wirtualne produkty samych samochodów, które miały być sprzedawane, nie miały być produkowane.

Dla wielu dużych korporacji, które z racji swoich rozmiarów wolniej niż firmy małe lub średnie reagują na zmiany w swoim otoczeniu, skanowanie peryferii staje się ważną częścią zarządzania strategicznego. Przekonałem się o tym, kiedy przyszło mi tworzyć strukturę niezbędną do przeprowadzenia analiz i planowania strategicznego w jednym z największych polskich przedsiębiorstw.

Kiedy na początku 2002 roku dołączyłem do Dywizji Generalnej Poczty Polskiej, biuro strategii znajdowało się w strukturach handlowych przedsiębiorstwa, a jego szef raportował do zastępcy dyrektora generalnego ds. marketingu i sprzedaży.

Takie umiejscowienie mogło się wydawać naturalne, jednak moim zdaniem, chcąc ukierunkować ludzi na szerokie, dalekosiężne monitorowanie otoczenia oraz myślenie strategiczne, nie powinno się łączyć tej struktury z codzienną działalnością marketingową, która w praktyce jest w dużej mierze skoncentrowana na wspomaganie sprzedaży i bieżącym wzroście przychodów.

Po kilkunastu tygodniach prezentacjach i dyskusjach z kierownictwem Poczty przekonałem jego członków do wyłączenia biura strategii ze struktury marketingowo-sprzedażowych i przesunięcia go pod bezpośredni zarząd dyrektora generalnego. Pozwoliło to na późniejsze maksymalne skrócenie drogi przepływu informacji od struktury skanującej peryferia do ostatecznego decydenckiego, który mógł szybciej podjąć wiążącą decyzję.

Następnie zespół pracowników – wśród których byli ludzie o różnym wykształceniu, ale z doświadczeniem i znajomością specyfiki branży pocztowej, kurierskiej i logistycznej oraz z podstawami wiedzy prawnej – podzieliłem według rynków, na których funkcjonowała Poczta Polska. Każdej osobie przyrzadkowałem jeden rynek (np. usługi logistyczne) lub – jeżeli pomieściłyby się w nim – kilka rynków (np. rynek wpłat na rachunki, przekazów pieniężnych i usług bankowych). Naszą pracę rozpoczęliśmy od przeanalizowania każdego z tych

zarządzania w Harvard Business School, Clayton Christensen, zwrócił uwagę, że – aby wywnioskować takie informacje – należałoby wsłuchiwać się w wymagania stawiane przez klientów, ponieważ nie które z nich miały szansę zaowocować opracowaniem nowych rozwiązań. Wywnioskować te informacje mogła zostać wartykularna grupa klientów, przez którą, któryś z obszarów w nadmiernym stopniu i uważała, że istniejące rozwiązania przekraczały ich potrzeby, przez których, dla których te rozwiązania są niedostateczne, i przez znajdujących się na obrzeżu, którym brakuje umiejętności

rynku oraz jego otoczenia według wcześniej przygotowanego schematu analitycznego, obejmującego wszystkie składowe tego rynku i jego otoczenia. Klasyfikacji przy tym szczególny nacisk kładłem na monitorowanie peryferii, których nie obejmowały wcześniejsze analizy tych zagadnień, prowadzone przez Poczta. Każdy z takich raportów stanowił dla nas swego rodzaju bazę do określenia istotnych dla Poczty zagrożeń oraz pewnych scenariuszy mogących sprawić się w przyszłości, w zależności od tego, czy przewidywane przez nas zdarzenia (np. decyzje regulacyjne czy posunięcia konkurencji) wywiążą się czy nie.

Następnie każdy z członków mojego zespołu na bieżąco analizował przysyłane mu rynki oraz ich otoczenia i co miesiąc przedstawiał krótkie sprawozdanie według określonego raportu (strukturę tych raportów zmieniali się w miarę gromadzenia informacji). Jeżeli odkryliśmy cokolwiek, co naszym zdaniem mogło mieć strategiczny wpływ – zarówno negatywny, jak i pozytywny – na Poczta Polska, przygotowywałem raport dla dyrektora generalnego z opisem sytuacji oraz wskazaniem, co z tego wynika dla przyszłości przedsiębiorstwa. Ważne było, aby raporty były krótkie, jasno przedstawiały zagrożenia lub szansę firmy (grube dokumenty leżały na biurkach menedżerów) oraz zawierały wspólne sugestie działania, pozwalające na jak najszybsze włączenie się do pracy menedżerów i zespołów z innych pionów firmy.

Za każdym razem robiliśmy burzę mózgów nakierowane na to, by tak sformułować wspólne rekomendacje działań, aby nasz raport nie był tylko „straszakiem” w przypadku zagrożenia czy „bujaniem w obłokach” w przypadku pojawiających się ciekawych możliwości rozwoju. Zawsze przygotowywałem przez nas materiały omawiano na spotkaniach kierowniczych (w kilku przypadkach nawet podczas posiedzenia Rady Poczty, która była odpowiedzialna za nadzór). Jeżeli sformułowałem Poczta podzielał zawarte w materiale sugestie,

dzielenia się plikami i tym właśnie sposobem udało się zapobiec powstaniu niebezpiecznej, nielegalnej wymianie plików, zapoczątkowanej przez Napstera (firma, która rozpoczynała działalność od pirackiego kopiowania plików muzycznych z Internetu, obecnie prowadząca legalną działalność w tej dziedzinie – przyp. red.).

Wybór technologii, które warto śledzić, zależał od przedsiębiorstwa i od sektora. Jednakże w każdej firmie powinien być ktoś, kto w twórczy sposób przeanalizuje, jakie wpływy mogłyby na nią wywrzeć nowe technologie. Tak zrobił

zlecał dalszą pracę odpowiednim strukturą w firmie lub – w przypadku złożonych problemów – powoływał zespół projektowy.

Wiele z naszych rekomendacji zostało wykorzystanych i przyczyniło się do sukcesów firmy (np. wprowadzenie na rynek taniej paczki ekspresowej, która pozwoliła na zatrzymanie spadku udziału Poczty w rynku paczek, czy utworzenie Departamentu Regulacji Prawnych Rynku Poczty Polskiej oraz przygotowanie przez Poczta własnej strategii regulacyjnej, co pozwoliło na „świadek” i nakierowane na konkretne cele finansowe poruszanie się w obszarze regulacji i kształtowania relacji z regulatorami). Dzięki naszym rekomendacjom zmieniła się struktura organizacyjna Poczty Polskiej. Poczta została podzielona na Centra Biznesowe skupiające wszystkie podstawowe funkcje niezbędne do świadczenia usług (np. pocztowych czy kurierskich) oraz Centra Pomocnicze obsługujące Centra Biznesowe w zakresie funkcji pomocniczych, takich jak administracja, zakupy, kadry czy księgowość. Zmiana ta umożliwiła większą koncentrację na tych rynekach, na których firma działa, zlikwidowanie Poczty do Klientów, przyspieszenie większej decyzyjności i jednolitego szczeblu menedżerskiego i skrócenie procesu decyzyjnego.

Jednak niektóre z naszych rekomendacji nie zostały zrealizowane. Należą do nich głównie rekomendacje przejęcia firm, które obecnie działają na obrzeżach podstawowego działania Poczty Polskiej, ale przejęcie przez duże korporacje i wzmocnienie kapitałowo mogą zagrozić podstawowemu, ciągle jeszcze najbardziej lukratywnemu, biznesowi. Tak było na przykład z zakupem Bilbida, oferującego płatności za rachunki w marketach i stacjach benzynowych, przejętego ostatecznie przez G-Tech, oraz z rekomendacją zakupu firmy Claritas, przekazującej się tworzeniem bazy danych i marketingiem bezpośrednim, a przejętej przez firmę Acxiom, lidera w kompleksowym zarządzaniu informacjami. ■

koncern GE, który w ramach inicjatywy „destroyyourbusiness.com” (zniszcz swój biznes), zobowiązał swoje jednostki operacyjne, by zastosowały interne metody model biznesowy do zniszczenia aktualnych dziedzin działalności. Takie podjęcie sprawia, że wymyślanie nowych technologii przestaje być jedynie efektem naukowej wiedzy i wynika raczej z planowej analizy skutków dla przedsiębiorstwa. Jak daleko w przyszłość mają sięgać menedżerowie? Czy powinni brać pod uwagę odległe pomysły, takie jak klonowanie dla potrzeb terapeutycznych albo interfejsy między

możemy a maszyną? A co z translokacją materii, podem z science fiction? Pomyśl, że większość technologii, które wywarły wpływ na firmy niebawem – powiedzmy w ciągu dziesięciu lat – już w tej chwili znajduje się na kartach czasopism naukowych albo jest rozpracowywana w laboratoriach (być może nawet zajmują się nimi laboratoria twojej firmy). Jest mało prawdopodobne, że do 2015 roku ludzie będą translokowani z miejsca na miejsce – ta hipotetyczna technologia jeszcze przez długi czas nie trafi do laborantów, jednakże implanty elektrod już pozwalają na łączenie mózgow z komputerami, a zatem – przypuszczalnie – także z internetem. Jest to słaby sygnał, który zapewne powinien być jednak przedmiotem obserwacji ze strony przemysłu gier i telekomunikacji.

Czym zadaniem jest zadawanie pytań o peryferie? W wielu firmach za te słabo penetrowane obszary odpowiadają wszyscy – i nikt.

Czy istnieje niewyobrażalny scenariusz? Aby dostarczyć całe spectrum skutków potencjalnych niespodzianek w przyszłości, menedżerowie powinni opracować przynajmniej jeden niewyobrażalny scenariusz, który – chociaż możliwy w jakimś niewielkim stopniu – jest tak mało prawdopodobny, że łatwo go zignorować. Dzięki zwróceniu uwagi na takie niewyobrażalne zdarzenia można usławnić sobie, jak wiele jest sposobów interpretowania sygnałów napływających z otoczenia już dziś.

Bez świadomej interwencji umysł w naturalny sposób podporządkowuje wszelkie słabe sygnały już istniejącym modelom myślowym. Kiedy na przykład uczestnikom eksperymentów pokazywały się czerwona karta pikowa, często rozpoznawali ją jako kłopotliwą, bo dostosowywali tę anomalie do powszechnie znanego modelu standardowych czterech kolorów. Jednakże ten, kto wcześniej uwzględnił

możliwość istnienia czerwonej karty pikowej, będzie portretował dostarczone.

Na początku lat 90. jeden z nas pomałował wenezuelskiej firmie naftowej Petroleos de Venezuela SA (PDVSA) w konsultowaniu scenariuszy przyszłości. Kierownictwo firmy poświęcało wówczas wiele uwagi tradycyjnym niewiadomym, takim jak ceny ropy naftowej czy sytuacja na rynkach eksportowych. Jednakże to, co rzeczywiście się wydarzyło w Wenezueli, nigdy nie zostało przewidziane w żadnym z tych scenariuszy. Pojawienie się populistycznego przywódcy Hugo Chaveza, który w trakcie telewizyjnego przemówienia do narodu, wygłoszonego pewnego niedzielnego popołudnia, rzucił wyzwanie establishmentowi, wprowadził stan wojenny, znacjonalizował firmę naftową i wyrzucił

Czym zadaniem jest zadawanie pytań o peryferie? W wielu firmach za te słabo penetrowane obszary odpowiadają wszyscy – i nikt.

z pracy wszystkich jej menedżerów najbardziej szczebla, było scenariuszem irracjonalnym. Czy menedżerowie mogli w krajoobrazie politycznym dostrzec sygnały ostrzegawcze? Tak, kiedy się na to spojrzył wstecz, jednakże był to scenariusz niewyobrażalny, przynajmniej dla szefów PDVSA. Podobnie upadek muru berlińskiego był irracjonalnym scenariuszem, nie traktowanym poważnie ani przez polityków, ani przez firmy.

Najbardziej kieły Enron Federal Credit Union (Federalne Towarzystwo Kredytowe Enronu) – oszczędnościowo-kredytowy oddział tej firmy, która zbankrutowała na przełomie lat 2001 – 2002 – opracowywał w 1999 roku scenariusze przyszłości, menedżerowie – jakkolwiek z niechęcią – uwzględnili okropną ewentualność, że ich korporacja matka może się rozpaść. Dzieliło się to w czasie, gdy Enron otrzymywał z całego świata pochwały od inwestorów, prasy i zachwyconych

guru biznesu. Kiedy jednak ten „niewyobrażalny” scenariusz sprawdził się w rzeczywistości, Enron Federal Credit Union był lepiej przygotowany do szybkiego zareagowania i zdołał w części przetrwać, bo wcześniej brał pod uwagę taką możliwość. Często wcześniej ostrzeżenia o zbliżającym się zamieszaniu są słabo widoczne jedynie na peryferiach. Niemniej biznes towarzyszy kredytowych wielokrotnie przeżywał takie sytuacje, że korporacje nagle zniknęły – zazwyczaj nie w wyniku oszustw, ale skutkiem fuzji i przejęć – a związane z tymi korporacjami towarzystwa kredytowe często konęły wraz ze swoimi matkami. Jeśli więc, jeżeli poszukuje się takich ostrzeżeń, a następnie tworzy się z nich pozorne naciągane scenariusze, można wyraźniej dostrzec zagrożenia, ale i okazje pojawiające się w sferze nieostrygo widzenia firmy. Jeżeli się tego nie robi, można po prostu pominać anomalie albo dostosować je do swojego stereotypowego widzenia świata.

* * *

Chociaż złożoność widzenia obwodowego może sprawiać, że proste recepty okazują się nieskuteczne, nasze badania pokazały wyraźnie, że można doskonalej zdolność do taktego widzenia. Wymienione przez nas naprowadzające pytania są ważnym pierwszym krokiem. Dostrzeżenie takich wczesnych sygnałów może być dla firmy spawającym życia i śmierci, podobnie jak zaobserwowanie, że nagle odplyw fal tsunami wskazywać na zbliżające się tsunami. Firmy o dobrym widzeniu obwodowym mogą uzyskać ogromną przewagę nad swoimi rywalami. Mogą szybciej dostrzec i wykorzystać okazje. Mogą uniknąć zaślępienia. Żeby to robić dobrze, potrzebne są umiejętności, jednakże im szybciej zmienia się otoczenie i im więcej w nim niepewności, tym większe mogą być korzyści z widzenia obwodowego. Jak powiedział Karol Darwin: „Przeżywają nie te gatunki, które są najsilniejsze, ani nie te, które są najinteligentniejsze, lecz te, które najszybciej reagują na zmiany.”

Artykuł numer RO511H

HARVARD BUSINESS REVIEW POLSKA

e-Newsletter Harvard Business Review Polska

Zwiastuny zawartości najnowszego numeru, streszczenia najciekawszych artykułów, informacje o konferencjach, seminariach i publikacjach, teksty i quizy dla menedżerów. Bądź dobrze poinformowany.

Zapisz się na e-newsletter HBRP

www.harvard.pl

Infolinia: 022 630 66 90, 630 66 87, 630 66 88

 **Harvard Business Review**

POLSKA