

Wprowadzenie

*Czy na pewno widziałeś już
największą falę w swoim życiu?*

Fale fenomenalne bywają tak dzikie, że posyłają na dno nawet największe statki¹. Taka 30-metrowa ściana wody potrafi pojawić się na pozór zupełnie znikąd pośród zupełnie niepozornych fal. Zapewne wprawia w osłupienie każdego marynarza, który traci przez nią życie. Jednak oceanografowie, którzy zajmują się zawodowo tworzeniem modeli falowania, coraz lepiej sobie radzą z ich przewidywaniem. Kapitan statku może się lepiej przygotować, jeśli wie, gdzie i w jakich warunkach może się zetknąć z takim zjawiskiem.

To samo dotyczy rzeczywistości biznesowej. Świat zmienia się w coraz szybszym tempie. Zjawiska takie jak pandemia, kryzysy finansowe, rozwój sztucznej inteligencji i postępująca automatyzacja, niepokoje społeczne czy wojny handlowe nakładają się na siebie, wyzwalając potężne, a przy tym całkowicie nieoczekiwane fale zmian. Jeśli firma potrafi przewidzieć, w jaki sposób te zmiany będą na nią oddziaływać, towarzyszący im chaos może stać się dla niej źródłem wymiernych korzyści.

Trzeba mieć jednak świadomość, że większość przedsiębiorstw polega w swoim codziennym funkcjonowaniu na procesach, które powstały z myślą o rzeczywistości, która nie zmienia się aż w takim tempie. Model funkcjonowania tych organizmów opiera się na założeniu, że rok po roku będą generować wzrost o charakterze składanym, a w celu utrzymania aktualności oferty wystarczy ograniczać ryzyko i dążyć do poprawy wydajności. Rzeczywistość często negatywnie weryfikuje to założenie. Aby bowiem przetrwać i rozkwiąć w dzisiejszej rzeczywistości, firmy muszą aktywnie wychodzić ryzyku naprzeciw i wykorzystywać je do własnych celów. Muszą przygotowywać organizację na spotkanie z kolejną podobną falą.

¹ European Space Agency, *Ship-sinking Monster Waves Revealed By ESA Satellites*, Science Daily, 21 lipca 2004, <https://www.sciencedaily.com/releases/2004/07/040721084137.htm>.

Każdy członek załogi uratowany z tonącego statku doceni wysiłki kapitana, ten jednak prawdopodobnie nie dostanie już nigdy steru w swoje ręce. W tym sporcie chodzi bowiem o to, aby ujarzmić falę, a ze starcia z nią wyjść silniejszym.

Po latach wstrząsów inwestorzy, rady dyrektorów i liderzy uważnie analizują dziś kondycję swoich organizacji. Oczekują odporności na wstrząsy, zdolności przystosowawczych i rozwoju. Z pewnością zastanawiają się, czy na czele organizacji stoi człowiek zdolny podołać tym wyzwaniom. Niektóre organizacje z założenia zajmują się niepewnością i niejednoznacznością, a w związku z tym wypracowują pewne optymalne modele zachowań i dobre praktyki. Zwykle okazują się one inne niż te, których uczy się studentów w szkołach biznesu.

Dlaczego szkolna strategia niezmiennie zawodzi?

Jeśli chodzi o myślenie strategiczne, można wyróżnić dwie podstawowe szkoły. Pierwsza to szkoła strategii konkurencyjnej, która zakłada, że dominację w branży można sobie zapewnić przez utrzymywanie trwałej przewagi nad innymi podmiotami. Szkoła błękitnego oceanu uważa natomiast, że należy przede wszystkim szukać nowych rynków i że to właśnie w ten sposób można zdeklasować rywali. Obie te koncepcje są potrzebne, żadna jednak nie wystarcza. Żadna nie podpowiada bowiem, co robić, gdy fala fenomenalna nagle wywróci stół – gdy plansza i pionki pospadają, a normalne zasady przestaną obowiązywać.

Powszechnie poważany profesor Harvard Business School, Michael Porter, w książce *Strategia konkurencji* wyszczególnił cztery podstawowe kwestie, które powinien rozważać każdy menedżer.

1. Na czym opiera się walka konkurencyjna w branży, w której działam lub do której planuję wejść?
2. Jakie działania podejmą prawdopodobnie konkurenci i jak najlepiej na nie zareagować?
3. Jak będzie się zmieniać moja branża?
4. Czy moja firma jest odpowiednio przygotowana do walki konkurencyjnej w długim okresie?²

² Michael Porter, *Competitive Strategy*, HBR Press, 1980. Wydanie polskie: *Strategia konkurencji*, tłum. Andrzej Ehrlich, MT Biznes, Warszawa 1992.