

RICHARD P. RUMELT

DOBRA STRATEGIA

ZŁA STRATEGIA

Czym się różnią i jakie to ma znaczenie

KLASYKA BIZNESU. – „MANAGEMENT TODAY”

Spis treści

Wprowadzenie. Przytłaczające problemy	7
Część I. Dobra i zła strategia	17
1. Dobrej strategii nikt się nie spodziewa	19
2. Odkrywanie potęgi	31
3. Zła strategia	43
4. Dlaczego złe strategie są tak powszechne	73
5. Jądro dobrej strategii	95
Część II. Źródła siły	115
6. Zastosowanie dźwigni	117
7. Najbliższe cele	127
8. Systemy połączeń łańcuchowych	139
9. Zamyślenie	149
10. Koncentracja	171
11. Wzrost	181
12. Wykorzystywanie przewagi	191
13. Wykorzystywanie zmian	211
14. Inercja i entropia	237
15. Podsumowanie	261
Część III. Sposób myślenia stratega	277
16. Sztuka tworzenia strategii	279
17. Siła umysłu	297
18. Trzeźwość umysłu	319
Podziękowania	347

1

Dobrej strategii nikt się nie spodziewa

Pierwsza, naturalna przewaga dobrej strategii wynika z faktu, że inne organizacje jej nie mają. Nawet nie oczekują, że wasza organizacja będzie ją miała. Dobra strategia jest spójna, koordynuje działania, zasady i zasoby w taki sposób, aby umożliwić osiągnięcie ważnego celu. Tego właśnie zwykle brakuje większości organizacji. Zamiast wymienionych elementów mają jedynie wiele celów i inicjatyw, które symbolizują postęp. Nie dysponują jednak żadnym spójnym planem osiągnięcia tego postępu oprócz: „wydaj więcej i staraj się jeszcze bardziej”.

Apple

Gdy w 1995 r. Microsoft wypuścił na rynek swój multimedialny system operacyjny Windows 95, Apple Inc. wpadło w prawdziwą spiralę śmierci. 5 lutego 1996 r. „BusinessWeek” umieścił na okładce logo Apple’a, które miało ilustrować przewodni artykuł numeru zatytułowany *Upadek amerykańskiej ikony*.

Ówczesny prezes firmy, Gil Amelio, walczył o utrzymanie Apple’a na powierzchni w świecie zdominowanym przez pecety z procesorami Intela i systemami operacyjnymi Windows. Zredukował zatrudnienie. Uporządkował ofertę produktów Apple’a, dzieląc ją na cztery grupy: Macintosh, „urządzenia informacyjne”, drukarki i urządzenia peryferyjne oraz „platformy alternatywne”. Do dwóch grup: systemów operacyjnych (*Operating Systems Group*) i zaawansowanej technologii (*Advanced Technology Group*) dodano grupę usług internetowych (*Internet Services Group*).

Na łamach magazynu „Wired” ukazał się artykuł pod znamienym tytułem: *101 sposobów na uratowanie firmy Apple* z takimi propozycjami, jak: „dajcie się wykupić firmie IBM lub Motorola”, „postawcie na platformę Newtona”² lub „wykorzystajcie swój potencjał na rynku edukacyjnym K-12”. Analitycy z Wall Street mieli nadzieję na szybką fuzję z Sony lub Hewlett-Packard.

We wrześniu 1997 r. firmę dzieliły już tylko dwa miesiące od bankructwa. Steve Jobs, który był jednym ze współzałożycieli Apple’a w 1976 r., zgodził się wrócić do zrekonstruowanego zarządu i przyjął funkcję „przeźściowego” prezesa firmy. Zagorzali fani macintoshów byli zachwyceni, ale świat biznesowy nie miał zbyt wielkich nadziei.

A jednak w ciągu roku sytuacja Apple’a uległa radykalnej zmianie. Wbrew oczekiwaniom wielu obserwatorów Jobs ani nie przyspieszył prac nad nowymi, zaawansowanymi produktami, ani też nie zajął się opracowywaniem kontraktu z firmą Sun. Zamiast tego zrobił coś nieoczekiwanego, a jednocześnie bardzo oczywistego. Ograniczył działalność firmy, sprowadzając ją do roli niszowego producenta sprzętu na bardzo konkurencyjnym rynku komputerów osobistych. Innymi słowy, skoncentrował się na podstawowej działalności, która dawała firmie możliwość przetrwania.

Steve Jobs namówił Microsoft do zainwestowania 150 milionów dolarów w swoją firmę, wykorzystując obawy Billa Gatesa dotyczące skutków ewentualnego upadku Apple’a dla sporów, jakie Microsoft toczył z Departamentem Sprawiedliwości. Ograniczył liczbę oferowanych modeli komputerów stacjonarnych z piętnastu różnych modeli do jednego. Podobnie zrobił z modelami komputerów przenośnych i typu *handheld* – zostawił tylko jeden model laptopa. Całkowicie zrezygnował z produkcji drukarek i innych urządzeń peryferyjnych. Cięcia objęły inżynierów rozwojowych i dział rozwoju oprogramowania. Ograniczył sieć dystrybucji i z sześciu krajowych sprzedawców detalicznych został tylko jeden. Praktycznie całą

² Platforma Newtona – system operacyjny opracowany przez firmę Apple w latach 1987–1998 na potrzeby urządzeń PDA i tabletów. Platformę wykorzystano w kilku urządzeniach serii MessagePad i eMate, które jednak nie odniosły sukcesu ze względu na wysoką cenę i duże rozmiary. Po rezygnacji z tej platformy firma Apple zajęła się rozwojem systemu operacyjnego iOS (*przyp. tłum.*).

1. Dobrej strategii nikt się nie spodziewa

produkcję przeniósł na Tajwan. Dzięki temu, iż prostsze komponenty powstawały w Azji, udało mu się ograniczyć poziom zapasów o ponad 80 procent. Nowy sklep internetowy umożliwił sprzedaż produktów Apple'a bezpośrednio klientom, z pominięciem dystrybutorów i sprzedawców.

Niezwykłe w strategii Jobsa były dwie rzeczy – po pierwsze, że wszystkie działania były tak oczywiste, a po drugie, że były tak nieoczekiwane. To przecież jasne, że trzeba ograniczyć działalność i wrócić do korzeni, aby w ogóle można było zacząć myśleć o wyjściu z finansowego dołka. To oczywiste, że Jobs musiał sprawić, by aktualne wersje oprogramowania Microsoft Office działały na komputerach Apple'a. To oczywiste, iż model działania firmy Dell oparty na produkcji i łańcuchu dostaw w Azji, krótkich czasach realizacji i ujemnym kapitale obrotowym był wzorem do naśladowania w całej branży. No i oczywiście Jobs musiał wstrzymać opracowywanie nowych systemów operacyjnych – przecież z firmy NeXT wziął ze sobą najlepszy wówczas system operacyjny.

Siła strategii Jobsa wynikała z faktu, iż bezpośrednio zaatakował zasadniczy problem skoncentrowanymi i skoordynowanymi działaniami. Nie ogłaszał ambitnych celów zwiększenia dochodów lub zysków; nie zajmował się mesjanistycznymi wizjami przyszłości. I nie ciął siekierą po omacku na lewo i prawo – świadomie skoncentrował cały biznes wokół jednej, prostej linii produktów dystrybuowanych za pośrednictwem ograniczonego kanału dystrybucyjnego.

W maju 1998 r., gdy pomagałem wypracować porozumienie między Apple'em a Telecom Italia, miałem okazję, by porozmawiać z Jobsem na temat jego metody wyprowadzenia firmy na prostą. Całą ideę wyjaśnił w kilku zdaniach:

Asortyment produktów był zbyt skomplikowany i firma traciła pieniądze. Pewna znajoma spytała mnie, który z komputerów Apple'a powinna kupić. Nie mogła zrozumieć różnic pomiędzy poszczególnymi modelami, a ja także nie byłem w stanie przedstawić jej jednoznacznej propozycji. Byłem zbulwersowany faktem, iż w grupie komputerów do 2 tysięcy dolarów nie mieliśmy żadnego modelu. Teraz zastępujemy wszystkie te modele jednym – Power Mac G3. Rezygnujemy ze współpracy z pięcioma z sześciu ogólnie-

krajowych sieci detalicznych – sprostanie ich wymaganiom oznaczałoby bowiem utrzymanie zbyt wielu modeli w wielu różnych grupach cenowych i zbyt wysokie marże.

Tak silnie skoncentrowane działania są dalekie od norm powszechnie przyjętych w tej branży. Półtora roku wcześniej brałem udział w zakrojonych na szeroką skalę badaniach sponsorowanych przez Andersen Consulting na temat strategii stosowanych w światowej branży elektronicznej. W Europie przeprowadziłem wywiady z 26 dyrektorami wykonawczymi, będącymi dyrektorami oddziału lub prezesami firm z sektora elektroniki i telekomunikacji. Mój plan był prosty: każdego dyrektora prosiłem o wskazanie głównego konkurenta z branży. Pytałem, w jaki sposób ta firma stała się liderem – poznałem w ten sposób ich osobiste teorie na temat skutecznego działania i sukcesu. A następnie pytałem o bieżącą strategię ich własnych firm.

Dyrektorzy z reguły nie mieli żadnych problemów z opisaniem strategii lidera branżowego. Zazwyczaj mówili o pojawieniu się jakiejś zmiany w popycie lub technologii, co stanowiło nową szansę. Aktualny lider był oczywiście tym pierwszym, który wykorzystał nadarzającą się okazję. Niekoniecznie była to firma, która jako pierwsza dostrzegła szansę, ale ta, która jako pierwsza właściwie ją wykorzystała.

Jednak gdy pytałem o strategię ich własnych firm, odpowiedzi były całkowicie odmienne. Zamiast wskazywać na kolejne szanse czy nawet wspominać coś o samym prawdopodobieństwie ich wystąpienia, dyrektorzy mówili jedynie o żmudnej i wytężonej pracy. Zawierali sojusze, wprowadzali ocenę 360 stopni, szukali nowych rynków zbytu za granicą, wyznaczyli sobie ambitne cele strategiczne, przekształcali software w firmware, wprowadzali możliwość aktualizacji firmware przez internet itd. Każdy z nich przedstawił mi receptę na sukces w branży elektronicznej pod koniec XX wieku – przyjmij odpowiednią pozycję wyjściową i szybko wykorzystaj nadarzającą się szansę – ale żaden nie stwierdził, iż właśnie na tym koncentruje się jego firma ani nawet nie wspomniał, iż jest to jeden z elementów jej strategii.

Po takich doświadczeniach byłem bardzo ciekaw, co też Steve Jobs powie o przyszłości Apple'a. Jego strategia przetrwania firmy, choć zręczna

i pełna dramatyzmu, nie mogła przynieść żadnego sukcesu w przyszłości. W tamtym momencie Apple miało poniżej czterech procent rynku komputerów osobistych. Rzeczywistym standardem był tandem Windows-Intel i zdawało się, iż Apple na zawsze skazany jest na swoją malutką niszę.

Latem 1998 r. miałem okazję ponownie porozmawiać z Jobsem. Powiedziałem do niego: „Steve, ta zmiana sytuacji w Apple’u naprawdę robi wrażenie. Ale przecież wszystkim wiadomo, że na rynku komputerów osobistych Apple nie jest w stanie wyrwać się ze swojej niszowej pozycji. Efekt sieciowy jest zbyt silny, by cokolwiek mogło zakłócić dominację standardu Wintel. Co więc zamierzasz zrobić w dłuższej perspektywie? Jaką obierzesz strategię?”

Nie odniósł się wprost do moich słów – ani nie polemizował, ani nie zgodził się z oceną sytuacji. Uśmiechnął się tylko i powiedział: „Zamierzam poczekać na kolejną wielką rzecz”.

Jobs nie przedstawił żadnego prostego celu wzrostu lub zdobywania udziału w rynku. Nie udawał, iż pociągając za kilka sznurków, w magiczny sposób przywróci Apple’owi pozycję lidera na rynku komputerów osobistych. Skoncentrował się na źródłach sukcesu i barierach, które mogą się po drodze pojawić – dostrzeżeniu kolejnej okazji, kolejnego splotu okoliczności i sił, które mógłby wykorzystać na swoją korzyść, a następnie na szybkim i przebiegłym działaniu pozwalającym uchwycić tę szansę ze skutecznością drapieżnika.

Nie udawał, że takie szanse pojawiają się co roku albo też, że można samemu sobie je stworzyć za pomocą odpowiednich narzędzi lub sztuczek zarządzania. Jobs wiedział, jak działa ta branża. Tę strategię wykorzystywał już wcześniej – przy Apple’u II, Macintoshu, a następnie firmie Pixar. Próbował na siłę powtórzyć ten schemat z firmą NeXT, ale to mu nie wyszło. Musiały minąć dwa lata, zanim był w stanie raz jeszcze zrobić to samo z iPodem, a następnie sprzedaż muzyki przez internet. A potem jeszcze z iPhone’em.

Rozwiązanie, jakie Steve Jobs przedstawił mi tamtego dnia – „oczekiwanie na kolejną wielką rzecz” – nie jest uniwersalną formułą sukcesu. Jednak w tamtym momencie było to rozsądne podejście do sytuacji firmy Apple – na tamten czas, na tamtą branżę i przy tylu nowych technologiach, które już wyglądały zza rogu.

Operacja „Pustynna Burza”

Inny przykład zaskoczenia, jakie może wywołać sam fakt posiadania strategii, cofa nas pod koniec pierwszej wojny w Zatoce Perskiej w 1991 roku. Wszyscy ze zdziwieniem odkryli, iż dowództwo sił amerykańskich ma spójną strategię walki z irakijskim agresorem.

2 sierpnia 1990 r. Irak najechał Kuwejt. Po desancie powietrznym i wodno-ładowym przeprowadzonym przez elitarne jednostki komandosów i cztery dywizje Gwardii Republikańskiej, na obszar Kuwejtu wkroczyło 150 tysięcy irakijskich żołnierzy. Głównym motywem Saddama Husajna były najprawdopodobniej względy ekonomiczne. Ośmioletnia wojna z Iranem, którą rozpoczął w 1980 r., sprawiła, iż reżim popadł w ogromne długi w Kuwejcie i innych państwach Zatoki. Dzięki zajęciu Kuwejtu i ogłoszeniu go dziewiętnastą prowincją Iraku Saddam mógł za jednym zamachem pozbyć się największego wierzyciela i zyskać kontrolę nad polami naftowymi sąsiada, co zapewniłoby mu odpowiednie środki na spłatę długów zaciągniętych w innych państwach.

Pięć miesięcy później koalicja trzydziestu trzech państw zorganizowana przez prezydenta Stanów Zjednoczonych George’a H.W. Busha przystąpiła do ataków na siły irackie z powietrza, rozbudowując jednocześnie siły lądowe w regionie. W odpowiedzi Irak zwiększył obecność swoich wojsk w Kuwejcie do ponad pięciuset tysięcy żołnierzy. Początkowo koalicja miała nadzieję, że już same ataki lotnicze rozwiążą konflikt, ale jeśliby okazały się one niewystarczające, to gotowa była do ofensywy lądowej, która wyparłaby okupantów z terytorium Kuwejtu.

Nie było żadnych wątpliwości, iż koalicja dysponowała siłą militarną pozwalającą pokonać wojska irackie. Jednak jakie mogły być koszty tej operacji? W październiku 1990 r. francuska gazeta „L’Express” oszacowała, iż wyparcie Irakijczyków z Kuwejtu zajmie około tygodnia i w walkach zginąć może dwadzieścia tysięcy żołnierzy amerykańskich. Siły Iraku w Kuwejcie rosły i wojska okupacyjne umacniały swoje pozycje, a tymczasem w prasie, telewizji i salach Kongresu zaczęto przywoływać obrazy walk pozycyjnych i okopów z I wojny światowej. Senator Bob Graham (ze stanu Floryda) zauważył, iż „Irak wykorzystał minione pięć

miesiący, aby się solidnie okopać i ufortyfikować swoje pozycje. W Kuwejcie są dziś fortyfikacje przypominające te z czasów I wojny światowej”. Wtórował mu „New York Times”, na łamach którego opisywano żołnierzy piechoty armii amerykańskiej jako „ludzi, którzy oczekują, iż ich zadaniem będzie wykurzenie wroga z okopów Kuwejtu ogniem z karabinów M-16 i broni maszynowej M-60”. Magazyn „Time” tak opisywał całą sytuację:

Na obszarze wielkości Wirginii Zachodniej Irakijczycy skoncentrowali 540 tysięcy żołnierzy ze swojej milionowej armii, 4 z 6 tysięcy czołgów wraz z tysiącami innych pojazdów opancerzonych i dział artylerii... Oddziały przyjęły tradycyjne dla siebie pozycje obronne w trójkątnych fortach zbudowanych z worków z piaskiem, a wzdłuż boków trójkąta rozmieszczone są gniazda ciężkich karabinów maszynowych. Żołnierze chronią się w przenośnych betonowych schronach lub jamach osłoniętych płytami metalu i piaskiem. Czołgi również zakopane są głęboko w ziemi i obłożone workami z piaskiem. Na wierzchołkach trójkąta rozmieszczono działa artyleryjskie wycelowane w „strefy śmierci” wyznaczone przez płonące okopy i pola minowe³.

W przeddzień ofensywy lądowej „Los Angeles Times” przypominał swoim czytelnikom, iż „oddziały irackie są dobrze ufortyfikowane wzdłuż linii frontu i atak na takie pozycje zawsze jest ryzykowny. Klęski takie jak w bitwach pod Cold Harbor, nad Sommą i o Gallipoli stanowią smutne przypomnienie ceny, jaką może mieć niepowodzenie. Nawet sukces, tak jak w bitwach o archipelag Tarawa, o Okinawę czy o Hamburger Hill, może być niezwykle kosztowny⁴.”

Żaden z tych komentatorów nie przewidział jednak, że generał Norman Schwarzkopf, głównodowodzący Centralnym Dowództwem Armii

³ Bruce W. Nelan, Strategy: *Saddam's Deadly Trap*, „Time”, 11 lutego 1991 roku. Artykuł dostępny pod adresem: www.time.com/time/magazine/article/0,9171,972312,00.html.

⁴ *As the History of Warfare Makes Clear, Potential for Catastrophe Remains*, „Los Angeles Times”, 23 lutego 1991 r., s. 20.

Amerykańskiej, miał już od początku października opracowaną strategię inwazji lądowej. Pierwotny plan, wymyślony przez zaplecze generała, polegał na bezpośrednim ataku na Kuwejt. Szacowano, że będzie się to wiązało z dwoma tysiącami zabitych i ośmioma tysiącami rannych po stronie koalicji. Schwarzkopf odrzucił ten projekt na rzecz innego, dwuetapowego planu. Ataki z powietrza miały zredukować siły armii irackiej o 50 procent. Drugim etapem miał być potajemny, zakrojony na ogromną skalę „lewy sierpowy”. Gdy cały świat śledził całodobową relację CNN z lądowania oddziałów nieopodal południowych granic Kuwejtu, koalicja w ścisłej tajemnicy wysłała 250 tysięcy żołnierzy na zachód Kuwejtu, skąd mieli przemieścić się na północ i zająć pozycję na pustyni południowego Iraku. Gdy rozpoczęła się inwazja lądowa, siły te miały kontynuować marsz na północ, a następnie skrócić na wschód i „lewym sierpowym” zaatakować flanki irackiej Gwardii Republikańskiej. Ataki na Kuwejt z kierunku południowego z założenia nie miały być zbyt silne. Oddziały amerykańskich marines otrzymały rozkaz nieśpiesznego parcia na północ w stronę Kuwejtu, by wyciągnąć tym samym wroga z jego ufortyfikowanych pozycji i skierować go na południe, gdzie z boku miał go zaatakować „lewy sierpowy”. Oddziały morskie nie lądowały, a ich obecność miała jedynie odwracać uwagę Iraku od działań na lądzie.

Strategia Schwarzkopfa okazała się ogromnym sukcesem – intensywne walki na lądzie trwały jedynie sto godzin. Prowadzone cały miesiąc bombardowania zmusiły oddziały armii irackiej do rozproszenia się i ukrycia swoich czołgów i artylerii. Żołnierze trzymali się z dala od pojazdów, które straciły gotowość bojową. Decydujące znaczenia miało tempo i siła ofensywy lądowej, w której wykorzystano czołgi, piechotę, helikoptery i bombowce. Oddziały Gwardii Republikańskiej broniły się zaciekle, ale bez pola manewru i możliwości szybkiego ściągnięcia posiłków nie były w stanie przeciwstawić się siłom koalicji. Być może najważniejsze w tym wszystkim było to, iż Saddam Husajn rozkazał swoim dowódcom nie stosować broni chemicznej. Pociski artyleryjskie wypełnione trującymi środkami, które wykorzystywano do powstrzymania irańskich ataków podczas wojny iracko-irańskiej, niewątpliwie spowodowałyby wielotysięczne straty po stronie koalicji. Dowództwo amerykańskiej piechoty morskiej szacowało,

iż straty w ludziach mogłyby sięgać od 20 do 30 procent⁵. Po wojnie Rosjanie ujawnili dane wywiadu, które dowodziły, iż Saddam nie zdecydował się sięgnąć po broń chemiczną w obawie przed odwetem jądrowym ze strony USA.

Kuwejt został wyzwolony, a armia iracka doznała poważnych strat⁶. Straty po stronie koalicji były niewielkie – pierwszego dnia doliczono się ośmiu zabitych i dwudziestu siedmiu rannych. Sukces operacji był tak ogromny, że wszyscy eksperci, którzy jeszcze w lutym roztaczali wizje wojny pozycyjnej, w marcu byli zdania, iż koalicja zebrała siły nieproporcjonalnie wielkie w stosunku do potrzeb i że wynik operacji był oczywisty od samego początku.

Schwarzkopf przedstawił swoją strategię na konferencji prasowej. Większość osób, które oglądały to wystąpienie i przedstawione przez generała mapy, była zaskoczona. Dziennikarze opisywali plan jako „wspaniały” i „sekretny”. Niewiele osób przewidywało wcześniej możliwość przeprowadzenia takiej akcji okrążającej. Ale dlaczego? Departament Armii publikuje przecież materiały, w których szczegółowo przedstawia podstawowe doktryny i metody prowadzenia działań wojskowych. Dokument FM 100-5, opublikowany w 1986 r., zatytułowano *Operations (Operacje)* i przedstawiono jako „podstawowy podręcznik prowadzenia działań wojskowych przez armię”. Część druga tego dokumentu poświęcona była operacjom ofensywnym, a na stronie 101 przedstawiono manewr okrążenia jako najważniejszą formę operacji ofensywnych – innymi słowy, był to „Plan A” armii amerykańskiej. Oto co napisano o nim w podręczniku:

Manewr okrążenia pozwala uniknąć czoła wrogiej armii, gdzie jej siły są najbardziej chronione, a ogień najbardziej skoncentrowany.

⁵ Podczas operacji „Pustynna Burza” wojska amerykańskie zniszczyły bunkry, w których Irak składował broń chemiczną. Do 1998 r. UNSCOM wyeliminował lub nadzorował eliminację ponad osiemdziesięciu tysięcy pocisków chemicznych i ton substancji do produkcji tej broni.

⁶ Wiele kontrowersji wzbudził fakt, iż dwie dywizje Gwardii Republikańskiej zdołały uciec do Basry. Pytano, czy te działania wojenne nie zostały zakończone przedwcześnie. W tych rozważaniach zapomniano jednak, iż w Iraku w bezpiecznych miejscach z dala od teatru wojny znajdowało się jeszcze ponad dwadzieścia dywizji (770 tysięcy żołnierzy).

Zamiast tego, angażując uwagę obrońców poprzez ataki dezorientujące, atakujący musi przenieść swoje główne siły na boki lub tyły wroga, aby uderzyć go z tamtych stron.

Podręcznik FM 100-5 zawierał nawet ilustrację przedstawiającą ideę tego manewru, którą reprodukuje poniżej. Patrząc na ten bardzo wymowny rysunek przedstawiający uderzenie w sam środek, po którym następuje potężny cios od flanki, każdemu musi nasunąć się pytanie, *jak to możliwe, że Schwarzkopf zaskoczył wszystkich, wykorzystując główną metodę ataku amerykańskiej doktryny wojennej?*

Odpowiedź po części kryje się w perfekcyjnie przeprowadzonych działaniach odwracających uwagę. Schwarzkopf chciał, by wszystko wyglądało tak, jak gdyby główny atak miał nastąpić z morza, a następnie na lądzie wprost na pozycje Irakijczyków. Temu służył desant na kuwejskie wybrzeże i wcześniejsze działania mające na celu zniszczenie irackiej marynarki wojennej. Niczego nieświadome media pomogły w zdeorientowaniu wroga, relacjonując ćwiczenia desantowe, mówiąc o koncentracji wojsk na południe od Kuwejtu, a następnie roztaczając wizję wojny pozycyjnej przypominającej czasy I wojny światowej.

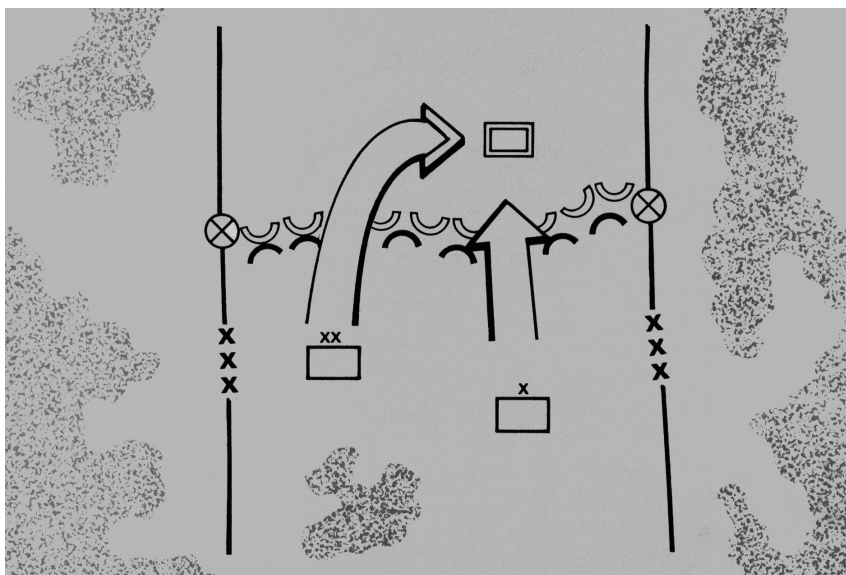
Jednak zasadniczy element „Planu A” armii amerykańskiej – manewr okrążający – stanowi w rzeczywistości *iluzję* bezpośredniego ataku powiązanego z przeniesieniem zasadniczych sił na flanki wroga. Ponieważ każdy, kto tylko wysupłałby 25 dolarów i przesłał je do biura U.S. Government Printing Office⁷, mógł uzyskać kopię oficjalnego podręcznika prowadzenia działań wojennych, zastanawiające jest, dlaczego ten „Plan A” był aż tak zaskakujący – i to nie tylko dla Iraku, ale także dla telewizyjnych komentatorów wojskowych i większości członków Kongresu.

Najlepszym wyjaśnieniem tej zagadki jest stwierdzenie, iż tak naprawdę wszystkich najbardziej zaskoczył sam fakt zastosowania tak czystej i skoncentrowanej strategii. W większości dużych organizacji zasoby raczej się rozprasza – a nie koncentruje – próbując zaspokoić wiele różnych interesów wewnętrznych i zewnętrznych. Dlatego też dziwi nas, gdy tak zło-

⁷ Aktualny odpowiednik tego dokumentu to FM 3-0. Można go znaleźć w internecie na stronie <http://www.globalsecurity.org>.

1. Dobrej strategii nikt się nie spodziewa

zona organizacja jak Apple czy armia Stanów Zjednoczonych nagle decyduje się skoncentrować swoje działania. Okazuje się, że dobra strategia jest czymś nieoczekiwanym i zaskakującym.



Rysunek 1. Manewr okrążający.

W przypadku operacji Pustynna Burza nie chodziło jednak wyłącznie o zastosowanie pewnej intelektualnej koncepcji. Schwarzkopf musiał zapanować nad ambicjami i pragnieniami lotnictwa, piechoty morskiej, różnych jednostek wojskowych, poszczególnych partnerów koalicji, a także przywódców politycznych w Waszyngtonie. Na przykład najlepsza 82 Dywizja Powietrznodesantowa, uważana za najlepszą w całej armii, otrzymała zadanie wspierania oddziałów francuskich, co spotkało się z protestem dowódców amerykańskich. Osiem tysięcy amerykańskich marines czekało w gotowości do desantu na plaże Kuwejtu, ale nikt nie dał im sygnału do ataku. To była tylko zasłona dymna. Dowódcy sił powietrznych pragnęli udowodnić skuteczność bombardowań strategicznych – wierzyli, iż można wygrać wojnę atakami z powietrza na Bagdad – i trzeba było pokonać ich protest, aby wsparli ofensywę lądową. Sekretarz obrony Dick Cheney opowiadał się za przeprowadzeniem misji przy wykorzystaniu mniejszych sił i opracował nawet alternatywny plan ataku.

DOBRA STRATEGIA ZŁA STRATEGIA

Książę Khalid, dowodzący saudyjskim kontyngentem w ramach koalicji, nalegał na udział króla Fahda w fazie planowania operacji, ale Schwarzkopf przekonał prezydenta Busha, iż strategia i planowanie powinny pozostać całkowicie w gestii Centralnego Dowództwa Sił Zbrojnych USA.



Branie pod uwagę sprzecznych celów, dzielenie zasobów i próba godzenia różnych interesów to luksus możliwych i potężnych, ale i przepis na złą strategię. Pomimo to większość organizacji nadal nie jest w stanie opracować spójnej i skoncentrowanej strategii. Zamiast tego tworzą listę życzeń – oczekiwanych wyników – całkowicie zapominając o konieczności koordynacji zasobów i ich koncentracji. Dobra strategia wymaga liderów, którzy są w stanie powiedzieć „nie” wielu różnym działaniom i interesom. Strategia co najmniej w równym stopniu dotyczy tego, czego nie należy robić, jak tego, co trzeba zrobić.

2

Odkrywanie potęgi

Źródłem drugiej naturalnej przewagi wielu dobrych strategii jest analiza nowych źródeł silnych i słabych punktów. Przyjrzenie się sytuacji z innej perspektywy może pozwolić odkryć nowe silne strony i nowe szanse, ale także słabe strony i zagrożenia.

Kamień wyrzucony z procy

Około 1030 r. p.n.e. trudniący się pasterstwem młody chłopiec pokonał wielkiego wojownika. Gdy jeden z żołnierzy filistyńskich, imieniem Goliat, rzucił wyzwanie armii króla Saula, wzbudził w jej szeregach prawdziwe przerażenie. Goliat miał mierzyć ponad sześć łokci wzrostu (około 3 metrów), a jego włócznia była niczym „wał tkacki”. Wykuty z brązu hełm i zbroja błyszcząły w słońcu. Dawid, choć zbyt młody, by stanąć w szeregu żołnierzy wraz ze swoimi braćmi, jako jedyny podjął wyzwanie i wystąpił, by zmierzyć się z olbrzymem. Król Saul próbował go powstrzymać, mówiąc, iż jest za młody, a olbrzym jest doświadczonym wojownikiem, ale w końcu ustąpił i kazał dać mu zbroję. Zbroja była jednak ciężka i Dawid zrezygnował z niej, stając do boju w stroju pasterza. Chłopiec podniósł kamień i wystrzelił go z procy, trafiając przeciwnika prosto w czoło. Dawid odciął pokonanemu głowę, a w armii filistyńskiej zarządzono odwrót.

Mówi się, iż strategia sprawia, że względna silna strona przeważa nad względną słabą stroną. Aby sprawdzić tę abstrakcyjną regułę, warto przeanalizować ją na przykładzie. Spróbujmy pójść za radą niezliczonych artykułów i podręczników i zestawmy silne i słabe strony Dawida i Goliata:

	Silna strona	Słaba strona
Dawid	bardzo odważny	drobny, niedoświadczony
Goliat	potężny, silny, zaprawiony w boju i odważny	?

To właśnie te rozbieżności musiały tak niepokoić Saula, gdy próbował powstrzymać Dawida. Dopiero gdy z procy wylatuje kamień, zmienia się nasz punkt widzenia i dostrzegamy, że po stronie silnych stron Dawida należy zapisać także jego umiejętność posługiwania się procą i młodzieńczą szybkość. Dopiero teraz rozumiemy, że Dawid zrezygnował ze zbroi, ponieważ ta jedynie spowalniałaby jego ruchy; a w dodatku z całą pewnością nie ocalałaby mu życia, gdyby podszedł do przeciwnika na tyle blisko, by ten mógł zadać mu cios. Gdy kamień trafia w czoło Goliata, poznajemy najistotniejszy ze słabych punktów olbrzyma – zbroja nie zakrywa Goliatowi czoła. Broń Dawida jest precyzyjna i pozwala na atak z dystansu, neutralizując tym rozmiary i siłę Goliata. Ta przypowieść uczy nas, iż przyjęte z góry założenia na temat siły i słabości mogą okazać się błędne.

Historia jest interesująca, gdyż pokazuje zwycięstwo pozornej słabości nad pozorną siłą. Odbiorca nie otrzymuje kolejnego przykładu sprawnego wykorzystania siły, tylko *odkrywa* źródło prawdziwej przewagi w sytuacji, wydawałoby się, bez wyjścia. Jest to nieoczekiwane objawienie prawdziwego rozkładu sił. Dostrzeżenie tego, czego nie widzą lub co ignorują inni, jest prawdziwą sztuką. Dzięki niej zyskujemy przewagę, ale niestety, jest to coś, co leży na samym skraju naszego rozumienia. Nie każda dobra strategia wymaga takiego wysiłku umysłowego, ale jeżeli uda nam się dostrzec to, czego nie widzą inni, możemy osiągnąć naprawdę niezwykle wyniki.

Wal-Mart

Moja praca ze studentami kursów MBA i firmami polega w dużej mierze na pomaganiu im w odkrywaniu przewagi w różnych sytuacjach. Często sięgam po przykład powstania i rozwoju Wal-Martu, którego kulminacyjnym punktem był 1986 r., gdy Sam Walton został uznany za najzamoż-

niejszego obywatela Stanów Zjednoczonych⁸. W trakcie kolejnych zajęć omawiam współczesny obraz Wal-Martu, jego ekspansję w miastach, rozwój w Europie i sięgnięcie po tytuł największej firmy na świecie pod względem przychodów. Jednak przytoczone poniżej zajęcia koncentrują się na stanie firmy sprzed lat – gdy Wal-Mart był prostszy i szczuplejszy, przypominając raczej Dawida niż Goliata.

Przed rozpoczęciem dyskusji zapisuję na tablicy jedno zdanie, wokół którego następnie rysuję ramkę:

**Wiedza powszechna:
dom towarowy z pełnym asortymentem wymaga przynaj-
mniej stutysięcznej populacji.**

Pytanie, które zadaję grupie, jest proste: dlaczego Wal-Mart odniósł tak wielki sukces? Na początek proszę o komentarz Billa, którego pierwsze kroki kariery wiązały się z działem sprzedaży. Zaczyna oczywiście od typowych pochwał pod adresem założyciela firmy, Sama Waltona. Nie wyrażając swojej opinii, piszę na tablicy „Sam Walton” i naciskam dalej: „Co takiego wyjątkowego zrobił Walton?”.

Bill spogląda na tablicę i mówi: „Walton podważył powszechną wiedzę na temat rynku. Duże sklepy zlokalizował w małych miejscowościach. Wal-Mart oferował niskie ceny na co dzień. Wal-Mart miał też skomputeryzowany system magazynowy i transportowy, umożliwiający sprawny transport towarów do sklepów. Nie było tam żadnych związków zawodowych. Koszty administracyjne były niskie”.

Potrzeba jeszcze około pół godziny dyskusji, by pozostała szóstka uczestników rozbudowała tę listę. Wrzucają wszystko, a ja ich nie powstrzymuję. Nakłaniam jedynie do podawania szczegółów i rozwijania myśli, pytając na przykład: „Jak duże były sklepy?”, „Jak małe były miasta?”, „Jak działał komputerowy system logistyczny?” i „W jaki sposób Wal-Mart utrzymywał koszty administracyjne na tak niskim poziomie?”.

⁸ Pankaj Ghemawat, *Wal-Mart Stores' Discount Operations*, Harvard Business School, studium przypadku 9-387-018, 1986.

W miarę jak uczestnicy udzielają odpowiedzi, na tablicy zaczynają powstawać trzy diagramy. Pojawia się okrąg reprezentujący małą miejscowość z 10 tysiącami mieszkańców. W okręgu rysuję duży prostokąt przedstawiający sklep Wal-Martu o powierzchni około 4200 metrów kwadratowych. Jednocześnie powstaje też drugi diagram obrazujący system logistyczny firmy. Kwadrat przedstawia regionalne centrum dystrybucyjne, z którego wychodzą linie reprezentujące trasy ciężarówek biegnące w różnych kierunkach do 150 sklepów obsługiwanych przez dane centrum. W drodze powrotnej linie zahaczają o dostawców, od których przyjmowane są towary. Linie dochodzą z powrotem do centrum, gdzie duży symbol „X” oznacza przeładunek bezpośredni na ciężarówki wyjeżdżające do sklepów. Linie w różnych kolorach oznaczają przepływ danych ze sklepów do centralnego komputera, a stamtąd dalej do dostawców i centrum dystrybucyjnego. Na koniec, gdy omawiamy system zarządzania, rysuję na tablicy schemat cotygodniowych tras kierowników regionalnych: w poniedziałek wylot z Bentonville w stanie Arkansas, objazd sklepów, zebranie i przekazywanie informacji i powrót do Bentonville w czwartek, aby zdążyć na narady grupowe w piątek i sobotę. Dwa ostatnie wykresy są do siebie zaskakująco podobne – ilustrują strukturę skutecznego systemu dystrybucji.

Dyskusja powoli przygasa. Większość faktów została już przedstawiona. Rozglądam się po sali, próbując skupić uwagę wszystkich uczestników i mówię: „Gdyby to wszystko, co tu wymieniliście, rzeczywiście stanowiło podstawę sukcesu Wal-Martu i skoro to wszystko było wiadomo – zobaczmy, to studium wydano w 1986 roku – to w jaki sposób firmie udało się zyskać aż taką przewagę nad Kmartem w ciągu kolejnych dziesięciu lat? Czy ten mechanizm sukcesu nie był oczywisty? Co więc wtedy robiła konkurencja?”

Milczenie. To pytanie burzy komfortową atmosferę, w której uczestnicy przedstawiali oczywiste i znane fakty. To studium przypadku w zasadzie milczy na temat konkurencji, odnosząc się tylko ogólnikowo do całej branży. Jednak z całą pewnością kierownicy i uczestnicy programu MBA powinni byli pomyśleć o konkurencji, przygotowując się do tej dyskusji. A jednak tak nie jest i łatwo to było przewidzieć. Skoro studium nie poświęca uwagi konkurencji, to oni również czują się zwolnieni z tego obo-

2. Odkrywanie potęgi

wiązku. *Wiem, że tak będzie – zawsze się tak dzieje.* W tym ćwiczeniu chodzi właśnie o to, aby nauczyć uczestników kursu myślenia o konkurencji nawet wtedy, gdy nikt im tego wprost nie poleci.

Analizując działania firmy, która odniosła sukces, nie uzyskujemy jednak całego obrazu. W tle każdego przypadku wielkiego sukcesu musi być konkurencja, która odniosła klęskę lub została w jakiś sposób zablokowana. Czasem przyczyną tego przyblokowania jest patent lub jakiś inny prawny tytuł, który zapewnia zwycięzcy czasowy monopol. Ale przyczyny, dla których imitacja zwycięskiego modelu jest trudna lub niezwykle kosztowna, mogą mieć także charakter naturalny. Przewaga Wal-Martu musiała wynikać z czegoś, czego konkurencja nie mogła z łatwością skopiować lub też na skopiowanie czego była zbyt ciężała i niekompetentna. W tle sukcesu Wal-Martu jest klęska jej głównego konkurenta, sieci Kmart. Firma, która pierwotnie nosiła nazwę S. S. Kresge Corporation, była niegdyś liderem na rynku tanich produktów. Lata 70. i 80. XX wieku poświęciła w dużej mierze ekspansji na rynku krajowym, ignorując innowacje Wal-Martu na polu logistyki i jego dominację w mniejszych miejscowościach. Efektem było zgłoszenie upadłości w 2002 roku.

Po chwili zadaję bardziej konkretne pytanie: „Zarówno Wal-Mart, jak i Kmart na początku lat 80. zaczęły instalować skanery kodów kreskowych przy kasach. Dlaczego wydaje się, iż Wal-Mart skorzystał na tym bardziej niż Kmart?”. Skanery kodów kreskowych, wprowadzone po raz pierwszy w supermarketach spożywczych, są dziś powszechnie. Duże sieci handlowe zaczęły stosować je na początku lat 80. XX wieku. Większość postrzegala te urządzenia jako sposób wyeliminowania kosztów związanych z ciągłymi zmianami etykiet cenowych na towarach. Ale Wal-Mart poszedł dalej, opracowując własny satelitarny system wymiany informacji. Dane wykorzystano do zarządzania systemem logistycznym i w zamian za rabaty przekazywano je dostawcom.

Susan, dyrektor działu HR, nagle się ożywiła. Wskazanie jednego konkretnego rozwiązania pobudziło ją do myślenia. Poprzedniego dnia mówiłem o „komplementarnych” zasadach, a ona teraz dostrzegła związek. „Samo w sobie to by niewiele dało – powiedziała, Kmart musiałby przekazywać dane centrów dystrybucji i dostawców. Innymi słowy, musiałby zorganizować zintegrowany system logistyczny dostaw”.

„Dobrze” – powiedziałem i podkreśliłem, że wszystkie pomysły Wal-Martu były ze sobą spójne – kody kreskowe, zintegrowany system logistyczny, częste dostawy dokładnie na czas, duże sklepy z niskimi poziomami zapasów magazynowych – wszystko to wzajemnie się uzupełniało, tworząc jeden zintegrowany system. Cała struktura, wszystkie zasady i działania – wszystko było ze sobą spójne. Każdy element tej układanki był wyspecjalizowany i uzupełniał pozostałe. Nie są to elementy wymienne. Wielu konkurentów nie ma żadnego spójnego systemu, kształtując poszczególne elementy wokół jakiejś wyobrażonej „najlepszej praktyki”. Inne firmy kładą na spójność większy nacisk, ale swoje działania nakierowują na wiele różnych celów jednocześnie. W obu przypadkach konkurenci mają trudności, aby poradzić sobie z Wal-Martem. Skopiowanie elementów jego strategii nie przyniosłoby zbyt wielu korzyści. Konkurencja musiałaby przyjąć cały system, a nie tylko jego część.

Do omówienia pozostaje jeszcze wiele: przewaga wynikająca z faktu bycia pionierem, określenie przewagi cenowej, kwestia kompetencji i doświadczenia zebranego w czasie, funkcja przywództwa i to, czy taka struktura mogłaby się sprawdzić w miastach. Kontynuujemy zajęcia.

Po jakimś kwadransie zamykam dyskusję. Grupa świetnie poradziła sobie z analizą firmy Wal-Mart i chwalę ich za to. Mówię im jednak, że została jeszcze jedna rzecz. Coś, co ledwo rozumiem, ale co wydaje się istotne. Jest to związane z naszą „powszechną wiedzą” – zdaniem, które zapisałem na tablicy na początku naszych zajęć: „Dom towarowy z pełnym asortymentem wymaga przynajmniej stutysięcznej populacji”.

Zwracam się do Billa: „Zacząłeś od stwierdzenia, że Walton *zakwestionował* tę powszechnie znaną zasadę. Ale przecież była ona logiczna – opierała się na analizie kosztów stałych i zmiennych. Dopiero określona liczba klientów pozwala pokryć koszty ogólne i utrzymać niskie ceny. W jaki więc sposób Walton złamał tę żelazną zasadę?”

Idę dalej i zmuszam Billa do wcielenia się w rolę: „Jesteś kierownikiem sklepu Wal-Mart. Mamy rok 1985 i działania całej firmy budzą twoje niezadowolenie. Uważasz, że firma nie rozumie twojego miasta. Skarżysz się swojemu ojcu, który mówi: »A może po prostu wykupmy nasz sklep? Będziemy wtedy mogli sami prowadzić ten biznes«. Jak potraktowałbyś tę propozycję, zakładając, że ojciec dysponuje odpowiednimi środkami?”

Bill mruga zaskoczony, iż ponownie znalazł się w centrum zainteresowania. Myśli przez chwilę, a następnie mówi: „Nie, to nie jest dobry pomysł. Nie udałoby nam się zrobić niczego w pojedynkę. Sklep Wal-Martu musi być częścią całej sieci”.

Odwracam się do tablicy i wskazuję zasadę zapisaną w ramce: „Dom towarowy z pełnym asortymentem wymaga przynajmniej stutysięcznej populacji”. Powtarzam słowa Billa: „Sklep Wal-Martu musi być częścią całej sieci” i zakreślam słowo „dom towarowy”. Czekam.

Zwykle ktoś w końcu wpada na prawidłową odpowiedź. Gdy jeden ze studentów próbuje ująć to wszystko w słowa, pozostali także zaczynają rozumieć i po sali rozchodzi się fala „achów” i „ochów”, jak gdyby nagle zaczął strzelać popcorn. To nie jest pojedynczy dom towarowy czy sklep, to cała *sieć* 150 sklepów. Sieć, w której przepływają dane, polecenia i w której znajduje się węzeł dystrybucyjny. Sieć zastąpiła punkt handlowy. Regionalna sieć 150 sklepów obsługuje wielomilionową populację! *Walton nie zakwestionował powszechnej wiedzy; zakwestionował dotychczasową definicję sklepu.* Jeśli nikt nie może na to wpaść, podsuwam wskazówki tak długo, aż w końcu komuś się to uda.

Jeśli zrozumiemy, że Walton w rzeczywistości przedefiniował samo pojęcie sklepu, zaczynamy inaczej patrzeć także na cały schemat działania Wal-Martu. Dostrzegamy zależności decydujące o lokalizacji poszczególnych sklepów. Lokalizacje te są wyrazem ekonomii całej sieci, a nie jedynie odpowiedzią na lokalny popyt i siłę nabywczą. Widzimy równowagę siły. Pojedynczy sklep ma niewielką siłę negocjacyjną – jego możliwości są ograniczone. Najistotniejsze jest to, że to sieć, a nie pojedynczy sklep staje się podstawową jednostką zarządzania Wal-Martu.

Czyniąc z sieci jednostkę organizacyjną firmy, Walton zerwał z jeszcze głębszą zasadą tamtych czasów: doktryną decentralizacji i założeniem, że każdy sklep powinien być samowystarczalny. To właśnie tej doktryny już od lat trzymał się Kmart – każdy kierownik sklepu samodzielnie wybierał asortyment, dostawców i wyznaczał ceny. Przecież powtarza się nam, że decentralizacja jest dobra. Ale często zapomina się o koszcie decentralizacji, którym jest utrata koordynacji między poszczególnymi sklepami.

Sklepy, które korzystają z różnych dostawców i negocjują różne warunki, nie mogą skorzystać z zintegrowanej sieci informacji i transportu.

Punkty handlowe, które nie wymieniają się szczegółowymi informacjami na temat tego, co się sprzedaje, a co nie, nie mogą skorzystać z wiedzy zbieranej przez innych.

Jeśli konkurencja także ma taki zdecentralizowany system, to straty nie są wielkie. Jednak gdy nowe podejście Waltona pokazało swoje zalety, Kmart popadł w tarapaty. Duże organizacje niechętnie podchodzą do wdrażania nowych technik i rozwiązań, ale są one przynajmniej realne. Natomiast zerwanie z dotychczasową doktryną – zasadniczą filozofią firmy – jest już naprawdę nie lada wyczynem.

Siła strategii Wal-Martu wynikała ze zmiany perspektywy. Ponieważ Kmart patrzył na rzeczywistość inaczej, postrzegał konkurenta tak jak Goliat Dawida – mniejszego i mniej doświadczonego nowicjusza w świecie wielkich graczy. Przewaga Wal-Martu nie wynikała jednak z historii lub rozmiarów firmy. Jej źródłem była subtelna zmiana sposobu myślenia o handlu detalicznym. Tradycyjnie sprzedaż produktów po obniżonych cenach była ograniczona do gęsto zaludnionych miast; natomiast Sam Walton dostrzegł możliwość zwiększenia konkurencyjności poprzez włączenie poszczególnych punktów handlowych do jednej sieci komputerowej i logistycznej. Dziś nazywamy to zarządzaniem łańcuchem dostaw, ale w 1984 r. było to nieoczekiwana zmiana perspektywy. Ta zmiana miała siłę rażenia równą sile kamienia wyrzuconego z procy Dawida.

Andy Marshall

Andy'ego Marshalla poznałem w połowie lat 90. ubiegłego wieku. Był dyrektorem ciała o nazwie Pentagon Office of Net Assessment w Departamencie Obrony, zajmującego kilka pomieszczeń w Pentagonie, na tym samym korytarzu co biura sekretarza obrony. Od powstania Office of Net Assessment w 1973 r. na jego czele stał tylko jeden dyrektor: Andy Marshall. Zadaniem prowadzonego przez niego biura było analizowanie i ocena sytuacji bezpieczeństwa całych Stanów Zjednoczonych.

Zarówno Andy Marshall, jak i ja byliśmy zainteresowani sposobem, w jaki proces planowania kształtuje strategię. To on wytłumaczył mi, w jaki sposób podczas zimnej wojny tradycyjny cykl opracowywania budżetu

2. Odkrywanie potęgi

przez wojsko i Kongres doprowadził do powstania określonego sposobu działania opartego na zasadzie reagowania na posunięcia drugiej strony.

„Nasz system planowania obrony został uzależniony od procesu rocznego tworzenia budżetu – wyjaśnił. – Co roku Połączone Kolegium Szefów Sztabów dokonywało oceny poziomu zagrożenia ze strony Związku Radzieckiego, co w zasadzie sprowadzało się do szacunkowej oceny obecnego i planowanego poziomu uzbrojenia. Następnie Pentagon przygotowywał stosowną odpowiedź na to zagrożenie, która w zasadzie przyjmowała postać listy zakupów. Kongres akceptował określoną część wydatków i cykl zaczynał się od nowa.

Proces uzasadniania wydatków będących odpowiedzią na wydatki Sowieców sprawiał, iż działania Stanów Zjednoczonych były reakcją na silne strony Związku Radzieckiego, które stanowiły zagrożenia, a nie wykorzystywały słabych stron i ograniczeń tamtej strony. Mieliśmy strategię wojenną – katastrofalny spazm – ale nie mieliśmy żadnego planu współzawodniczenia ze Związkiem Radzieckim w długiej perspektywie”.

Mówiąc spokojnie, Marshall uważnie badał mnie wzrokiem, sprawdzając, czy rozumiem wszystkie implikacje jego słów. Wyjął dokument, cienki plik kartek, i zaczął tłumaczyć mi jego znaczenie: „Ten dokument proponuje całkowicie odmienne rozwiązanie, polegające na wykorzystaniu przewagi Stanów Zjednoczonych i słabszych punktów Sowieców”.

Dokument, zatytułowany *Strategy for Competing with the Soviets in the Military Sector of the Continuing Political-Military Competition*⁹, opracowano w 1976 r., pod koniec administracji Forda. Znajdują się na nim drobne uwagi Harolda Browna, sekretarza obrony za czasów prezydenta Cartera. Niewątpliwie dokument ten zyskał sporą uwagę. (Jego autorami byli Andy Marshall i jego ówczesny zastępca James Roche)¹⁰.

⁹ Andrew Marshall i James G. Roche, *Strategy for Competing with the Soviets in the Military Sector of the Continuing Political-Military Competition*, manuskrypt, 1976. Dokument jest obecnie odtajniony i można przeczytać go na stronie www.goodbadstrategy.com.

¹⁰ Następnie James Roche przeszedł na stanowisko dyrektora w Northrop Grumman i został sekretarzem ds. sił powietrznych (2001–2005).

Ta fascynująca analiza zachęcała do przededefiniowania terminu „obrona” – stanowiło to subtelny zmianę punktu widzenia. Autorzy twierdzili, iż „w skutecznym radzeniu sobie z drugą stroną naród poszukuje okazji do wykorzystania jednej lub kilku umiejętności w taki sposób, aby uzyskać *przewagę konkurencyjną* – zarówno w określonych obszarach, jak i ogólną”. Następnie dokument wyjaśniał, iż zasadniczym polem konkurencji powinna być technologia, jako że Stany Zjednoczone dysponowały większymi zasobami i większym potencjałem. Co najważniejsze jednak, według autorów dokumentu posiadanie prawdziwej *konkurencyjnej* strategii oznaczało konieczność zaangażowania się w działalność, która wymusiłaby ogromne wydatki drugiej strony. W szczególności zalecano inwestowanie w technologie, których zrównoważenie byłoby niezwykle drogie i co w dodatku nie zwiększałoby potencjału ofensywnego Związku Radzieckiego. Przykładowo zwiększenie celności rakiet lub niewykrywalności łodzi podwodnych zmuszało Sowieców do ponoszenia dużych nakładów na środki zaradcze, które jednak w żaden sposób nie zwiększały zagrożenia Stanów Zjednoczonych. Inwestowanie w systemy, które sprawiały, iż systemy Związku Radzieckiego stawały się przestarzałe i bezużyteczne, również zmuszało Sowieców do wydawania pieniędzy, podobnie zresztą jak wybiórcze ujawnianie informacji o przełomowych, nowych technologiach powstających w laboratoriach amerykańskich.

Marshall i Roche proponowali zerwanie z dotychczasową logiką równowagi sił zależnej od budżetu. Nowy pomysł był prosty. Stany Zjednoczone nadal współzawodniczyły ze Związkiem Radzieckim, ale odąd miały wykorzystywać swoją przewagę i słabe strony przeciwnika. Plan nie zawierał żadnych skomplikowanych wykresów i rysunków, żadnych zawiłych wzorów, żadnych przepełnionych akronimami górnolotnych wywodów: to był po prostu pomysł i kilka wytycznych odnośnie do jego realizacji – niezwykle prostota odkrycia ukrytej siły w określonej sytuacji.

Gdy w 1990 r., 14 lat po utworzeniu tego dokumentu, rozmawiałem o nim z Andym Marshalllem, Związek Radziecki chylił się ku upadkowi. Rok wcześniej zburzono mur berliński. A 16 miesięcy później ZSRR rozpadł się całkowicie. Jednak w 1990 r., gdy omawialiśmy procesy związane z polityką, zanim jeszcze rewizjoniści wszelkiej maści zaczęli na nowo pisać historię, jasne już było, że Związek Radziecki upada, gdyż jest zbyt

2. Odkrywanie potęgi

rozciągnięty. Kraj zbankrutował gospodarczo, politycznie i militarnie. Cenniejsze rakiety, powstanie zintegrowanych obwodów drukowanych oraz coraz większa przepaść technologiczna, nowe stanowiska wyrzutni rakiet w Europie, Inicjatywa Obrony Strategicznej Ronalda Reagana oraz inwestycje w inwigilację podwodną – wszystko to wymusiło na Związku Radzieckim ogromne inwestycje. Jednak zasoby okazały się ograniczone: Arabia Saudyjska i Wielka Brytania (dzięki nowym platformom na Morzu Północnym) utrzymywały ceny ropy na niskim poziomie, uniemożliwiając Związkowi Radzieckiemu czerpanie dużych zysków z własnych zasobów i sprawiając, że Europa nie była zmuszona do kupna gazu ze Wschodu. Związek Radziecki był izolowany i nie miał dostępu do technologii powstających na Zachodzie. W dodatku wojna w Afganistanie pochłonęła znaczne środki finansowe i wyczerpała wsparcie polityczne na arenie wewnętrznej. Niemal za wszystkimi tymi siłami i wydarzeniami widać było logikę, którą Marshall i Roche wyłożyli w 1976 r.: *należy wykorzystywać względne przewagi w celu narzucenia drugiej stronie nieproporcjonalnych kosztów i tym samym utrudnienia jej konkurowania z nami.*

Przez całe moje życie Związek Radziecki dominował we wszystkich rozmowach o polityce, wojnie i pokoju. Jako dziecko nurkowałem pod szkolną ławkę, aż rozległ się dźwięk odwołania alarmu próbnego, i nieustannie obawiałem się sputnika. Podczas studiów na Uniwersytecie Kalifornii w Berkeley moi profesorowie kazali mi czytać dzieła Marksa, Lenina, dojmujący opis rewolucji Johna Reeda (*Dziesięć dni, które wstrząsnęły światem*), a także artykuły poświęcone rządowi robotniczo-chłopskiemu podczas rewolucji. Dziś wiemy już, że w czasie moich pięcioletnich studiów w Berkeley, podczas których wysłuchiwałem wykładów o cudach rewolucji (1960–1965), około półtora miliona ludzi straciło życie w sowieckich gułagach. W całym okresie istnienia Związku Radzieckiego po II wojnie światowej Sowieci zamordowali ponad 20 milionów ludzi – zarówno swoich własnych obywateli, jak i obywateli krajów, które znalazły się w obszarze ich dominacji. Doliczmy do tego ponad 40 milionów osób, które straciły życie w wyniku egzekucji, celowego głodzenia i pracy ponad siły w latach 1917–1948. W jakim stopniu do upadku tego monstrualnego i niosącego śmierć imperium przyczyniły się wewnętrzne sprzeczności, a w jakim koszty działania, które wymusiła konkurencja ze

Stanami Zjednoczonymi? Tak jak w każdym złożonym wydarzeniu, przyczyn było wiele. Jeśli strategia Marshalla oraz Roche'a była jedną z nich – a ja wierzę, że tak – to musi ona zwrócić naszą uwagę. Ich plan posługiwał się językiem strategii biznesowej: określ swoje silne i słabe strony, oceń możliwości i ryzyko (silne i słabe strony przeciwnika), a następnie wykorzystaj swoją przewagę. Siła strategii Marshalla i Roche'a wynikała z innego spojrzenia na kwestię przewagi konkurencyjnej – przeniesienia uwagi z czystej przewagi militarnej i szukania sposobów narzucenia drugiej stronie asymetrycznych kosztów.



Analiza Marshalla i Roche'a zawierała listę silnych i słabych stron Stanów Zjednoczonych i Związku Radzieckiego. Takie listy nie były niczym nowym i tradycyjną odpowiedzią na nie byłoby zwiększenie nakładów inwestycyjnych w celu przechylenia „szali” na swoją korzyść. Jednak Marshall i Roche, podobnie jak Sam Walton, dostrzegli inne rozwiązanie, które zapewniło o wiele skuteczniejszy sposób konkurowania – w zastanej sytuacji odkryli ukryte źródło przewagi.

3

Zła strategia

Zła strategia nie jest zwykłym brakiem dobrej strategii. Zła strategia wynika z określonych błędnych założeń i dysfunkcji przywództwa. Gdy rozwiniemy nasze umiejętności wykrywania złej strategii, zyskamy zdolność do znacznie skuteczniejszego oceniania, zmieniania i tworzenia strategii. Aby wykryć złą strategię, należy poszukać jednej lub więcej jej głównych oznak:

- **Bicie piany.** Biciem piany nazywam pewien sposób mówienia, który ma jedynie udawać strategiczne koncepcje lub argumenty. Chodzi o określenia rodem z brukowców (przesadzone i nadmiernie zawite słowa), a także przeróżne ezoteryczne koncepcje, których celem jest jedynie wytworzenie iluzji zaawansowanego poziomu myślenia.
 - **Niestawienie czoła wyzwaniu.** Zła strategia nie pozwala dostrzec lub zdefiniować wyzwania. Gdy nie można zdefiniować wyzwania, niemożliwe staje się dokonanie oceny strategii ani też jej poprawienie.
 - **Mylenie celów ze strategią.** Wiele złych strategii to zwykłe deklaracje pragnień, a nie plany pokonania przeszkód.
 - **Niewłaściwe cele strategiczne.** Cel strategiczny jest wyznaczanym przez lidera środkiem mającym doprowadzić do osiągnięcia celu. Cele strategiczne są „złe”, gdy nie dają odpowiedzi na istotne kwestie lub też gdy proponowane rozwiązania okazują się niepraktyczne.
-

Źródło pojęcia złej strategii

Terminu „zła strategia” użyłem po raz pierwszy w 2007 r. w Waszyngtonie podczas krótkiego seminarium poświęconego kwestii strategii bezpieczeństwa narodowego. Aby zrozumieć odpowiadające mu pojęcie, warto poznać najpierw samą naturę zamieszania i nieporządku, jakie ono opisuje.

Zobacz także



www.mtbiznes.pl/produkt/sedno-strategii

BIZNES • ZARZĄDZANIE

Kluczowym wyzwaniem każdej firmy lub organizacji jest stworzenie strategii oraz jej implementacja. Dlatego liderzy powinni mieć jasny wzór, co jest dobrą, a co złą strategią.

Istotą dobrej strategii według Richarda Rumelta jest głębokie zrozumienie sytuacji firmy, aby zdiagnozować jedno, dwa kluczowe wyzwania stojące przed firmą. Następnie trzeba stworzyć ogólną koncepcję, która ma sobie poradzić ze zdiagnozowanymi wyzwaniami, po czym opracować całościowy projekt, który trzeba będzie zaimplementować.

W większości przypadków tworzone są złe strategie. Zła strategia polega na myleniu celów ze strategią, używaniu pojęć, które są tylko biciem piany, i niediagnozowaniu zasadniczego wyzwania stojącego przed firmą.

Uniwersalność metodologii Richarda Rumelta, zilustrowana dużą liczbą przykładów obu typów strategii, jej klarowność i mądrość wywołują u uczestników naszych szkoleń strategicznych zdumienie.

Krzysztof Kamionka
www.discoverstrategy.pl

Autor rozprawia się ze wszystkimi niejasnymi opisami i pogmatwanymi sposobami myślenia leżącymi u podstaw zbyt wielu strategii, proponując w zamian prostą metodę opracowania i wdrożenia skutecznej i nastawionej na działanie strategii, która zda egzamin w dzisiejszym świecie.

Dobra strategia to konkretna i spójna reakcja na przeszkody, które stoją na drodze postępu – a także sposób ich pokonania. Sprawdza się przy wykorzystywaniu i zastosowaniu władzy tam, gdzie może to przynieść największy skutek. Dotyczy to tak różnych wyzwań, jak:

- wysłanie człowieka na Księżyc,
- prowadzenie wojny,
- wypuszczenie na rynek nowego produktu,
- reagowanie na zmieniającą się sytuację rynkową,
- otwarcie szkoły społecznej,
- zainicjowanie programu rządowego.

Bez względu na skalę przedsięwzięcia podstawą sukcesu jest dobrze opracowana strategia.

Dziewięć źródeł władzy według Rumelta – od wykorzystania wpływów po skuteczną koncentrację na wzroście – to rewolucyjne, a jednocześnie niezwykle pragmatyczne narzędzia, które można wykorzystać w pracy już od najbliższego poniedziałkowego poranka.

Zaskakuje fakt, że dobra strategia jest często rzeczą absolutnie nieoczekiwaną, gdyż większość organizacji po prostu jej nie ma. Utrzymując taki stan rzeczy, powodują one, że co roku omija je wiele szans na rozwój i zwiększenie zysków.

Rumelt uważa, że centralnym punktem dobrej strategii jest wgląd – w prawdziwą naturę sytuacji, w ukrytą w niej potęgę i w odpowiednią reakcję. Pokazuje też, w jaki sposób tę sztukę przenikliwego wglądu można doskonalić i kształtować.

Bogato zilustrowana przykładami i przekonująca argumentami (...) książka dla każdego lidera, który musi myśleć i działać strategicznie.

Michael Useem,
profesor zarządzania w Wharton School, University of Pennsylvania,
autor książki *The Leadership Moment*

