

JIM COLLINS

autor *Od dobrego do wielkiego*

JAK UPADAJĄ GIGANCI

**I dlatego niektóre firmy
nigdy się nie poddają**

SPIS TREŚCI

| | |
|---|-----|
| Podziękowania..... | 9 |
| Przedmowa | 13 |
| Rozdział 1 | |
| Nieszczęście nadciąga po cichu | 15 |
| Rozdział 2 | |
| Pięć etapów zbliżania się do upadku | 27 |
| Rozdział 3 | |
| Etap pierwszy: pycha zrodzona z sukcesu | 41 |
| Rozdział 4 | |
| Etap drugi: chaotyczne sięganie po więcej | 61 |
| Rozdział 5 | |
| Etap trzeci: negowanie ryzyka i zagrożenia | 83 |
| Rozdział 6 | |
| Etap czwarty: rozpaczliwe szukanie ratunku..... | 103 |
| Rozdział 7 | |
| Etap piąty: odejście w niebyt lub nieistotność..... | 127 |
| Rozdział 8 | |
| Dobrze ugruntowana nadzieja..... | 139 |

| | |
|--|-----|
| Dodatek 1 | |
| Kryteria wyboru upadłych firm | 153 |
| Dodatek 2 | |
| Kryteria wyboru firm do grupy porównawczej | 161 |
| Dodatek 3 | |
| Fannie Mae i kryzys finansowy w 2008 roku..... | 167 |
| Dodatek 4A | |
| Tabela dowodów przeciwko hipotezie samozadowolenia | 175 |
| Dodatek 4B | |
| Tabela dowodów świadczących o rozpaczliwym szukaniu ratunku..... | 183 |
| Dodatek 5 | |
| Jak poznać, że najważniejsze stanowiska są obsadzone odpowiednimi ludźmi?..... | 189 |
| Dodatek 6A | |
| Upadek i odrodzenie firmy IBM | 191 |
| Dodatek 6B | |
| Upadek i odrodzenie firmy Nucor | 197 |
| Dodatek 6C | |
| Upadek i odrodzenie firmy Nordstrom..... | 205 |
| Dodatek 7 | |
| Schemat koncepcji „od dobrego do wielkiego” | 211 |
| Indeks | 215 |

ROZDZIAŁ 2

PIĘĆ ETAPÓW ZBLIŻANIA SIĘ DO UPADKU

W pewnym sensie razem z moim zespołem badawczym analizowałem przypadki porażek i mierności od wielu lat, ponieważ nasza metodologia opiera się na zasadzie kontrastów: porównujemy firmy, które osiągnęły wybitność, z tymi, którym się to nie udało, i szukamy różnic między nimi. Jednak do tej pory skupialiśmy się przede wszystkim na poszukiwaniu wybitności, co było zadaniem dość przyjemnym i dającym dużo radości. Po wizycie w West Point zapragnąłem odwrócić sytuację i zrozumieć, w jaki sposób dochodzi do upadku wielkich niegdyś przedsiębiorstw. Żartowałem ze współpracownikami, że przechodzimy na ciemną stronę mocy.

Proces badawczy

Dysponowaliśmy dużą ilością danych zgromadzonych podczas wcześniejszych projektów badawczych, obejmujących łącznie okres ponad sześciu tysięcy lat historii różnych firm. Mieliśmy mnóstwo pudeł i segregatorów wypełnionych historycznymi dokumentami, arkusze kalkulacyjne pełne danych finansowych dotyczących

okresu ponad 70 lat, a także rozbudowane chronologie badawcze i analizy finansowe. Spodziewaliśmy się, że uważny przegląd tych danych pozwoli nam wyłonić grupę przedsiębiorstw, które osiągnęły wielkość, po czym upadły. Zaczęliśmy od 60 dużych korporacji z archiwów zgromadzonych podczas projektów *Od dobrego do wielkiego* oraz *Wizjonerskie organizacje* i, działając systematycznie, zidentyfikowaliśmy 11 firm, które w pewnym momencie w przeszłości spełniły rygorystyczne kryteria wzrostu i upadku: A&P, Addressograph, Ames Department Stores, Bank of America (przed przejściem przez NationsBank), Circuit City, Hewlett-Packard (HP), Merck, Motorola, Rubbermaid, Scott Paper i Zenith. (Opis procesu selekcji znajduje się w Dodatku 1). Zaktualizowaliśmy nasze archiwum badawcze, a następnie przeanalizowaliśmy historię każdej z upadłych firm pod wieloma kątami, zwracając uwagę na przykład na wskaźniki finansowe i schematy ich kształtowania się, wizję i strategię, organizację, kulturę, przywództwo, technologię, rynki, środowisko i otoczenie konkurencyjne. Główny wysiłek był ukierunkowany na poszukiwanie odpowiedzi na dwuczęściowe pytanie: „Co doprowadziło firmę do punktu, w którym upadek stał się widoczny, i co zrobiono, kiedy zorientowano się w sytuacji?”.

Zanim przejdę do szczegółowego opisu pięcioetapowego schematu, który wyłonił się z naszej analizy, pozwolę sobie na kilka ważnych uwag dotyczących procesu badawczego.

Firmy odrodzone. Niektóre z analizowanych przedsiębiorstw zdołały odzyskać utraconą pozycję do chwili, w której czytasz te słowa. Wydaje się na przykład, że firmy Merck i HP odwróciły silną tendencję spadkową jeszcze w czasie przeprowadzania przez nas analiz. Dopiero się okaże, czy efekty odrodzenia będą długotrwałe, ale obie organizacje osiągały coraz lepsze wyniki w czasie pisania tej książki. To naprowadziło mnie na ważny temat poboczny, który omówię później: tak samo jak możliwy jest upadek wielkich przedsiębiorstw, niewykluczone jest ich odrodzenie. Trzeba zrozumieć, że celem naszych badań nie jest ogłaszanie, które przedsiębiorstwa

są wielkie dzisiaj, które staną się wielkie w przyszłości albo które już przestały takie być. Analizujemy historyczne wyniki firm, żeby poznać podstawową dynamikę dążenia do wielkości (albo tracenia tej pozycji).

Fannie Mae i inne ofiary kryzysu finansowego z 2008 roku. Kiedy w 2005 roku tworzyliśmy próbę badawczą upadłych firm, Fannie Mae i inne instytucje finansowe znajdujące się w naszej bazie danych nie upadły jeszcze tak nisko, by się do niej zakwalifikować. Dokooptowanie którejs z nich do naszej próby po wystąpieniu kryzysu byłoby oznaką braku dyscypliny badawczej, ale z drugiej strony nierozsądne byłoby ignorowanie faktu, że niektóre znane firmy finansowe (zwłaszcza Fannie Mae, która przeszła drogę od dobrego do wielkiego) ucierpiały w wyniku jednego z najbardziej spektakularnych kryzysów finansowych w historii. Zamiast uwzględnić je w ostatniej chwili w naszej analizie ze względu na chwilowy rozgłos, zawarłem krótki komentarz na temat Fannie Mae w Dodatku 3.

Grupa kontrolna firm odnoszących sukcesy. Podczas wszystkich badań tworzymy grupy kontrolne, z którymi porównujemy badane przedsiębiorstwa. Najważniejsze pytanie nie brzmi: „Co mają ze sobą wspólne firmy odnoszące sukcesy?” ani „Co łączy ze sobą przedsiębiorstwa ponoszące porażki?”, lecz „Czego możemy się nauczyć, analizując różnice między jednymi a drugimi?”. Na potrzeby niniejszej analizy skompletowaliśmy zbiór firm odnoszących sukcesy, które prowadząc działalność w tych samych branżach, co badane przedsiębiorstwa, rozwijały się w okresie, w którym badane podmioty borykały się z problemami. (Metodologia wyboru przedsiębiorstw do grupy kontrolnej została opisana w Dodatku 2). Ilustracją tego zagadnienia jest poniższy rysunek. Na początku lat 70. dwie firmy, których wyniki przedstawiono na wykresie – Ames Department Stores i Wal-Mart (różnice między nimi zostaną omówione bardziej szczegółowo w następnym rozdziale) – prawie niczym się od siebie nie różniły. Posługiwały się

takim samym modelem biznesowym. Osiągały podobne przychody i zyski. Obydwie rozwijały się w szybkim tempie. Na czele każdej z firm stał charyzmatyczny przywódca. Z wykresu wynika też, że obie mogły się poszczycić wyjątkowo wysoką stopą zwrotu dla akcjonariuszy, przez ponad dekadę przewyższającą ten wskaźnik dla rynku. Krzywe widniejące na wykresie przez długi czas niemal się pokrywają. W pewnym momencie jednak się rozchodzą: jedna gwałtownie opada, podczas gdy druga nadal rośnie. Dlaczego jedna firma upadła, a druga nie przestała się rozwijać? Ich przeciwieństwo stanowi dobrą ilustrację naszej metody porównywania przedsięwzięć.

Korelacje, nie związki przyczynowe. Zmienne, które identyfikujemy w czasie naszych badań, są skorelowane z analizowanymi schematami wyników, ale nie możemy jednoznacznie dowieść



istnienia związku przyczynowo-skutkowego między nimi. Gdybyśmy przeprowadzili badania na podwójnie ślepej próbie, prospektywne, randomizowane z placebo, byłibyśmy w stanie stworzyć model predyktywny wyników osiągniętych przez firmy. Ale takich eksperymentów nie przeprowadza się w realnym świecie zarządzania biznesem, nie można więc z całą pewnością dowieść istnienia relacji przyczynowo-skutkowej. Należy jednak zaznaczyć, że dzięki naszej metodzie polegającej na porównywaniu przeciwieństw możemy mieć większą pewność co do osiągniętych wyników, niż gdybyśmy badali tylko firmy odnoszące sukcesy albo tylko przedsiębiorstwa, które poniosły porażkę.

Siła analizy historycznej. Stosujemy metodę historyczną, badając każdą z firm od momentu rozpoczęcia przez nią działalności, do chwili zakończenia przez nas projektu badawczego, skupiając się na konkretnych okresach zdefiniowanych osiąganymi wynikami. Gromadzimy dużo materiałów historycznych, takich jak sprawozdania finansowe, sprawozdania roczne, ważne artykuły na temat działalności badanych przedsiębiorstw, książki, akademickie studia przypadków, raporty analityków i materiały referencyjne dotyczące całej branży. To ważne, ponieważ wnioskowanie wyłącznie na podstawie komentarzy dotyczących przeszłości albo wywiadów retrospektywnych może być obciążone poważnymi błędami. Można to zilustrować przykładem dobrze znanej historii sukcesu: gdybyśmy polegali wyłącznie na komentarzach retrospektywnych dotyczących linii Southwest Airlines, formułowanych po osiągnięciu przez nie oszałamiającego sukcesu, materiały te byłyby ubarwione wiedzą ich autora na temat powodzenia firmy, a przez to tendencyjne. Na przykład w niektórych relacjach sukces Southwest Airlines przypisuje się pionierskiemu zastosowaniu wyjątkowego, bardzo innowacyjnego modelu działalności (częściowo dlatego, że autorzy piszący o biznesie wierzą, że wszyscy zwycięzcy są innowatorami). W rzeczywistości jednak uważna analiza dokumentów historycznych zdradza, że Southwest skopiowały większą część

modelu od Pacific Southwest Airlines pod koniec lat 60. Gdybyśmy polegali tylko na relacjach retrospektywnych, moglibyśmy wyciągnąć błędne wnioski dotyczące źródeł wielkości Southwest Airlines.

Dlatego właśnie nasze rozważania są oparte przede wszystkim na danych pochodzących z okresu, w którym zachodziły interesujące nas zdarzenia, a ich wynik nie był jeszcze znany. Analizujemy te dane w kolejności chronologicznej, posuwając się do przodu wraz z upływem czasu. Dokumenty publikowane w różnych momentach działalności przedsiębiorstwa są oczywiście tworzone bez uprzedniej wiedzy o jego ewentualnym sukcesie lub porażce, przez co nie są wypaczone znajomością wyników. Na przykład posiadane przez nas materiały na temat firmy Zenith, które zostały opublikowane na początku lat 60., gdy przedsiębiorstwo święciło triumfy w swojej branży, dają wyobrażenie o jego działalności w tamtym okresie, nieskażone wiedzą o późniejszym upadku firmy. Wywiady na ogół mają niewielkie znaczenie w naszej metodzie badawczej, a w przypadku tego projektu (gdzie ludzie mogliby odczuwać silną potrzebę usprawiedliwiania się) w ogóle nie przeprowadzaliśmy rozmów z obecnymi i byłymi menedżerami firm. Nie należy wysnuwać z tego wniosku, że dokumentacja historyczna jest doskonała, ponieważ korporacje potrafią selekcjonować informacje i nie uwzględniać w sprawozdaniach niekorzystnych danych, a dziennikarzom zdarza się pisać artykuły z myślą o uzasadnieniu z góry przyjętej tezy. Ja także mogę nie być całkowicie obiektywny, ponieważ wiem, które firmy odniosły sukces, a które nie, i nie mogę wyrzucić tej wiedzy z głowy. Jednak nawet przy uwzględnieniu tych ograniczeń nasza porównawcza metoda historyczna ułatwia nam wyraźniejsze dostrzeżenie czynników skorelowanych ze wzrostem i upadkiem wielkich przedsiębiorstw.

Wynika z tego wiele fascynujących pytań. Czy proces zmierzania do upadku można podzielić na oddzielne etapy? Jeżeli tak, to czy można zawczasu zauważyć, że zbliżają się problemy? Czy są

Proces analizowania dowodów historycznych powstałych przed upadkiem firmy jest źródłem jednego z najważniejszych wniosków wynikających z naszego badania: okazuje się, że przedsiębiorstwo rzeczywiście może na pierwszy rzut oka wyglądać jak okaz zdrowia, a tak naprawdę chwiać się w posadach i stać na krawędzi przepaści, jak Bank of America w 1980 roku. To właśnie sprawia, że zmierzanie ku upadkowi jest tak przerażające: problemy często zbliżają się niepostrzeżenie i nagle wpadasz w nie po uszy.

jakieś charakterystyczne objawy choroby? Czy można odwrócić ten proces, a jeśli tak, to w jaki sposób? Czy istnieje punkt bez odwrotu?

Wyniki: pięcioetapowy schemat

Któregoś dnia, siedząc z laptopem przy zawalonym papierami stole w naszej jadalni i próbując zrozumieć chronologię upadku, powiedziałem do mojej żony Joanne: „Mam wrażenie, że to jest znacznie trudniejsze niż badanie, w jaki sposób firmy stają się wielkie”. Bez względu na to, jak układałem i zmieniałem schematy mające odzwierciedlać proces upadku, zawsze znajdowałem kontrprzykłady i różne kombinacje tego, co przed chwilą stworzyłem.

Joanne zasugerowała, żebym przypomniał sobie pierwsze zdanie z *Anny Kareniny* Tołstoja, które brzmi: „Wszystkie szczęśliwe rodziny są do siebie podobne, każda nieszczęśliwa rodzina jest nieszczęśliwa na swój sposób”¹. Pisząc niniejszą książkę, często wracałem do tego cytatu. Poznałem obie strony medalu i wiem, jak firmy stają się wielkie i jak upadają, doszedłem więc do wniosku, że istnieje o wiele więcej sposobów upadania niż osiągnięcia wielkości. Stworzenie opartego na fundamencie konkretnych danych

¹ Lew Tołstoj, *Anna Karenina*, przeł. K. Iłakowiczówna, Znak, Kraków 2012, s.9.

schematu upadku okazało się znacznie trudniejsze niż zbudowanie równie solidnego modelu wzrostu.

Mimo to schemat upadania gigantów wyróżnił się jakoś z posiadanych przez nas danych. To nie jest definitywny model, ponieważ firmy oczywiście upadają także na inne sposoby (na przykład w wyniku oszustw, braku szczęścia, skandali i tak dalej), ale stanowi dokładny opis przypadków, które zbadaliśmy, z jednym małym wyjątkiem (firma A&P przeszła przez inny wariant etapu drugiego). Profesor statystyki George E.P. Box powiedział kiedyś: „Wszystkie modele są błędne, ale niektóre są przydatne”². W tym duchu można stwierdzić, że nasz schemat pomaga zrozumieć, przynajmniej częściowo, w jaki sposób wielka firma może upaść.

Pięć etapów zbliżania się do upadku



² George E.P. Box, J. Stuart Hunter, William G. Hunter, *Statistics for Experimenters: Design, Innovation, and Discovery*, wydanie 2, John Wiley, Hoboken 2005, s. 440.

Co ważne, jestem również przekonany, że będzie przydatny dla przywódców pragnących zapobiec upadkowi, dostrzec zbliżającą się katastrofę albo odwrócić trend spadkowy.

Model składa się z pięciu kolejno następujących po sobie etapów. W tym miejscu omówię je pokrótce, a w następnych rozdziałach przedstawię ich wyczerpujące opisy.

Etap pierwszy: pycha zrodzona z sukcesu. Sukces może sprawić, że wielka firma straci kontakt z rzeczywistością. Może iść naprzód siłą rozpędu, nawet jeśli jej kierownictwo będzie podejmowało błędne decyzje albo straci dyscyplinę. Etap pierwszy zaczyna się wtedy, gdy ludzie stają się aroganccy, postrzegają sukces jako niezbywalne prawo i tracą z oczu najważniejsze rzeczy, które przyczyniły się do jego osiągnięcia. Kiedy retoryka sukcesu („Powiodło się nam, ponieważ robiliśmy określone rzeczy”) zastępuje zrozumienie i głęboki namysł („Powiodło się nam, ponieważ rozumiemy, dlaczego robimy określone rzeczy i w jakich okolicznościach one przestaną wystarczać”), pojawia się duże ryzyko upadku. Szczęście i przypadek odgrywają pewną rolę w osiągnięciu sukcesu, a ci, którzy odmawiają im uznania, jednocześnie przeceniając własne sukcesy i umiejętności, popadają w pychę.

Etap drugi: chaotyczne sięganie po więcej. Pycha z etapu pierwszego („Jesteśmy tak wielcy, że możemy wszystko!”) prowadzi prosto do etapu drugiego, na którym firma nieustannie sięga po więcej. Zwiększa skalę działalności, zabiega o większe przychody, większe uznanie i więcej wszystkiego, co się kojarzy ze słowem „sukces”. Na tym etapie przedsiębiorstwa tracą zdyscyplinowaną kreatywność, będącą głównym źródłem ich sukcesu, i podejmują nieskoordynowane próby zaistnienia na obszarach rynku, na których nie mogą osiągnąć wielkości, albo próbują rozwijać się w zbyt szybkim tempie, zamykając sobie drogę do doskonałości. Zdarza się też, że robią jedno i drugie. Kiedy firma rozrasta się tak bardzo, że nie może już dłużej obsadzać najważniejszych stanowisk odpowiednimi ludźmi, zaczyna zmierzać ku upadkowi.

Choć samozadowolenie i niechęć do zmian stanowią zagrożenie dla każdego przedsiębiorstwa, które osiągnęło sukces, przeliczenie się z własnymi siłami jest lepszym wytłumaczeniem upadku gigantów.

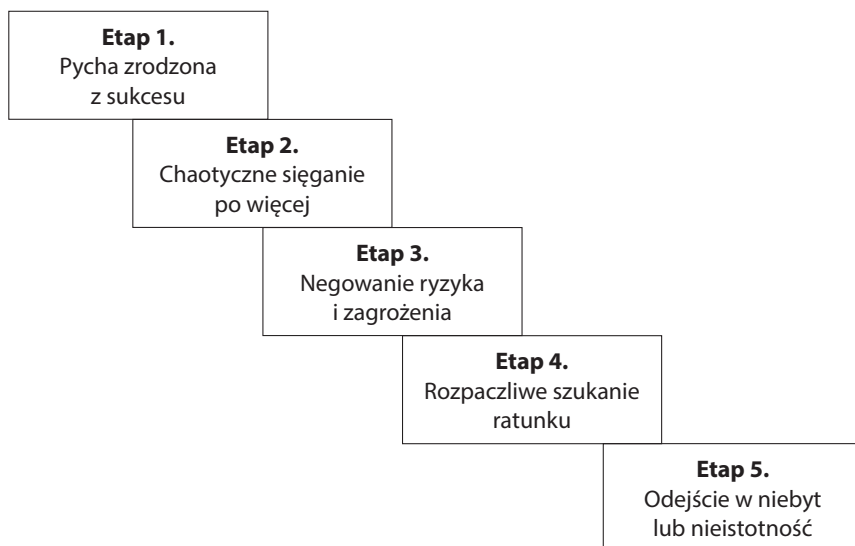
Etap trzeci: negowanie ryzyka i zagrożenia. Kiedy firma osiąga etap trzeci, zaczynają się pojawiać wewnętrzne sygnały ostrzegawcze, choć wyniki widoczne na zewnątrz nadal są wystarczająco dobre, by „przykryć” niepokojące dane albo uzasadnić sugestię, że trudności są „przejściowe”, „cykliczne” albo „niezbyt poważne”, a tak naprawdę „nie dzieje się nic szczególnego”. Na tym etapie przywódcy zaczynają pomijać negatywne dane i stosować przywilej korzyści w przypadku danych niejednoznacznych. Kierownictwo firmy winą za pojawiające się problemy obciąża czynniki zewnętrzne, zamiast pogodzić się z własną odpowiedzialnością. Ożywiony, oparty na faktach dialog, będący cechą charakterystyczną najlepszych zespołów, przygasa albo zupełnie zanika. Kiedy osoby, które decydują w firmie, zaczynają narażać ją na niebezpieczeństwo, podejmując zbyt duże ryzyko i zaprzeczając jego konsekwencjom, zmierzają prostą drogą w stronę etapu czwartego.

Etap czwarty: rozpaczliwe szukanie ratunku. Skumulowane zagrożenia lub skutki ekspozycji na ryzyko z etapu trzeciego objawiają się coraz wyraźniej, a kondycja firmy pogarsza się tak gwałtownie, że jej kłopoty stają się widoczne dla wszystkich. Na tym etapie najważniejsza jest reakcja przywództwa. Czy władze przedsiębiorstwa postawią na szybkie działania naprawcze, czy zdecydują się na powrót do dyscypliny, która była pierwotnym źródłem wielkości? Organizacje, które wybierają doraźne działania, brną w etap czwarty. Najczęściej wybieranymi rozwiązaniami mającymi uratować firmę są: zatrudnienie charyzmatycznego lidera, wdrożenie odważnej, ale niesprawdzonej strategii, radykalna transformacja, rewolucja kulturalna, wprowadzenie na rynek produktu dającego nadzieję na sukces, przejęcie innej firmy „zmieniające

warunki gry” w branży albo inne panaceum na wszystkie bolączki. Pierwsze efekty wdrożenia takiego rozwiązania mogą się wydawać pozytywne, ale zwykle nie są trwałe.

Etap piąty: odejście w niebyt lub nieistotność. Im dłużej firma pozostaje na etapie czwartym, raz za razem sięgając po kolejne cudowne leki, tym większe jest prawdopodobieństwo jej ostatecznego upadku. Na etapie piątym skumulowane problemy i kosztowne błędy zaczynają podkopywać wyniki przedsiębiorstwa i morale ludzi w tak dużym stopniu, że przywódcy tracą nadzieję na lepszą przyszłość organizacji. W niektórych przypadkach firma po prostu idzie na sprzedaż, w innych powoli obumiera i jej działalność traci znacznie. W skrajnej sytuacji przedsiębiorstwo upada i zupełnie znika z rynku.

Firma może przeskoczyć któryś z etapów, choć z naszych badań wynika, że prawdopodobniejsza jest zmiana ich kolejności. Niektóre organizacje przechodzą szybko przez kolejne etapy, a inne spędzają na każdym z nich całe lata, a nawet dekady. Na przykład Zenith potrzebował 30 lat na pokonanie wszystkich pięciu etapów, podczas gdy firmie Rubbermaid przejście od końca etapu drugiego do etapu piątego zajęło zaledwie pięć lat. (Upadek przedsiębiorstw finansowych, takich jak Bear Stearns i Lehman Brothers, który nastąpił, gdy kończyliśmy pisać tę książkę, świadczy o tym, że niektóre podmioty mogą upadać w przerażająco szybkim tempie). Firma może zatrzymać się na dłuższy czas na danym etapie, po czym błyskawicznie przejść na następny. Na przykład w przypadku sieci sklepów Ames etap trzeci trwał krócej niż dwa lata, a etap czwarty ponad dekadę. Poszczególne etapy mogą też częściowo się pokrywać: pozostałości poprzednich mogą mieć wpływ na działalność przedsiębiorstwa na następnych. Na przykład etap pychy może występować jednocześnie z etapem sięgania po więcej, a nawet z negowaniem ryzyka i zagrożenia („Nie może być z nami aż tak źle – przecież jesteśmy wspaniali!”). Rysunek na następnej stronie ilustruje pokrywanie się poszczególnych etapów.



Czy jest jakieś wyjście?

Kiedy wysłałem pierwszą wersję tego tekstu do recenzentów, wielu z nich stwierdziło, że nasze przejście na ciemną stronę mocy wydaje im się dość smutne, a nawet przygnębiające. Czytając o pięciu etapach zbliżania się do upadku, możesz odnieść podobne wrażenie. Jest to wciągająca historia o wielkich niegdyś przedsiębiorstwach, które same doprowadziły się do upadku. Przypomina to badanie wraków pociągów – jest makabrycznie wciągające, ale mało inspirujące. Zanim więc wyruszysz w tę ponurą podróż, pozwól, że w dwóch punktach zarysuję kontekst.

Po pierwsze, wyświadczamy sobie niedźwiedzią przysługę, analizując tylko przypadki sukcesu. Więcej się można nauczyć, badając, dlaczego wielka firma stoczyła się w przeciętność (albo jeszcze niżej) i porównując ją z organizacją, która utrzymała się na szczycie, niż przyglądając się tylko przedsiębiorstwom cieszącym się nieprzerwanym powodzeniem. Ponadto jednym z sekretów utrzymania wyników na wysokim poziomie jest zrozumienie, w jaki

sposób można utracić wszystko, co się osiągnęło. Lepiej uczyć się tego na przykładach firm, które upadły, niż przez ignorancję powtarzać ich błędy.

Po drugie, w ostatecznym rozrachunku wydaje mi się, że ta książka niesie przesłanie nadziei. Z jednej strony, dzięki znajomości trajektorii upadku firma pędząca w dół po równi pochyłej może w porę zahamować i zmienić kurs. Z drugiej – znaleźliśmy przedsiębiorstwa, które odzyskały dobrą kondycję, a w niektórych przypadkach odrodziły się nawet silniejsze niż przed upadkiem, choć były już na etapie czwartym. Takie organizacje jak Nucor, Nordstrom, Disney i IBM, zdołały wyjść z głębokiego kryzysu i odzyskać utraconą pozycję.

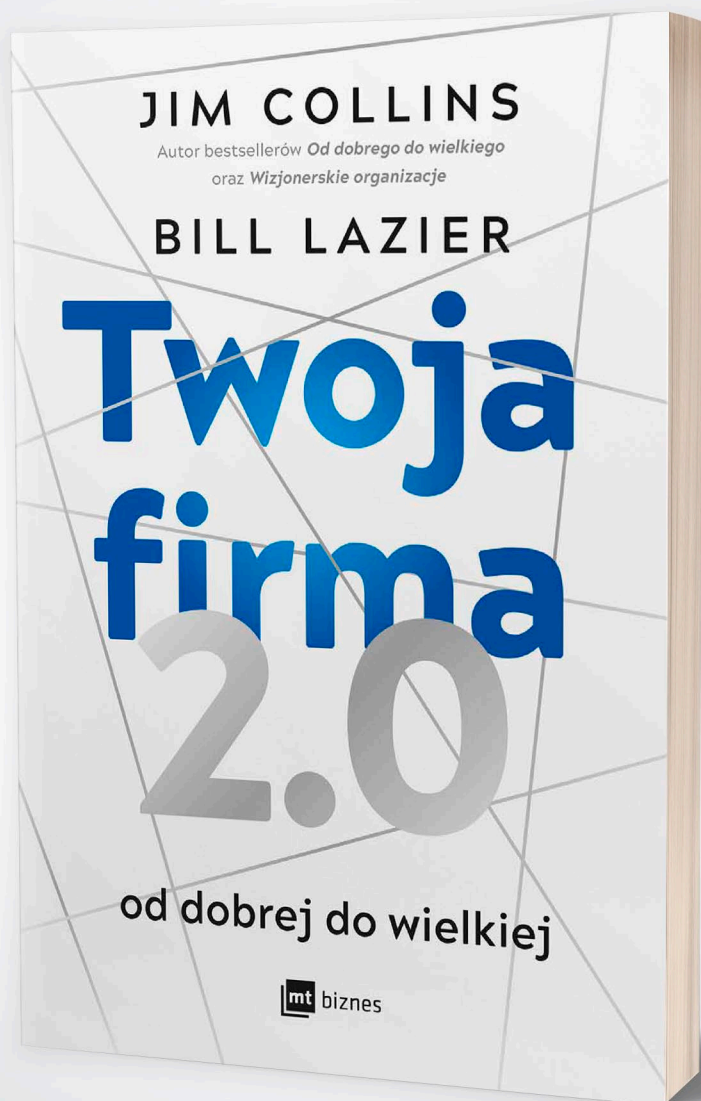
Wielkie firmy potrafią podnieść się nawet po bardzo bolesnym upadku. Choć po osiągnięciu etapu piątego powrót na szczyt jest już niemożliwy, z mrocznej czeluści etapu czwartego można jeszcze się wspiąć na wyżyny sukcesu. Nie możemy negować faktu, że większość przedsiębiorstw ostatecznie upada. Z naszych badań wynika jednak, że organizacje w dużej mierze same sobie robią krzywdę, a podźwignięcie się z upadku leży w zasięgu ich możliwości.

Wszystkie firmy mają lepsze i gorsze momenty, a wiele z nich w jakimś okresie działalności zdradza objawy charakterystyczne dla etapów pierwszego, drugiego, a nawet trzeciego lub czwartego. Jednak etap pierwszy nie musi automatycznie prowadzić do etapu piątego. Zebrane przez nas dowody nie potwierdzają tezy, że każdą firmę czeka nieuchronny schyłek i dezintegracja – przynajmniej nie w okresie 100 lat. W przeciwnym razie jak wytłumaczylibyśmy istnienie przedsiębiorstw osiągających sukcesy od 10 do 15 dekad, takich jak Procter & Gamble, 3M i Johnson & Johnson? Samo popełnienie błędów i wejście na drogę wiodącą do upadku nie oznacza, że los firmy jest przesądzony. Dopóki organizacja nie

dojdzie do etapu piątego, może się odbudować i nadal odnosić godne podziwu sukcesy.

Czytając tę książkę, możesz się zastanawiać, co się stanie, jeśli twoja firma rzeczywiście zacznie upadać. Okazuje się, że odpowiedź w dużym stopniu zależy od rygorystycznego trzymania się bardzo uporządkowanych sposobów zarządzania. Do tematu podnoszenia się z upadku wrócimy pod koniec książki. Na razie musimy pograć się w mroku, żeby lepiej zrozumieć, dlaczego upadają giganci, i uniknąć ich losu.

Zobacz także



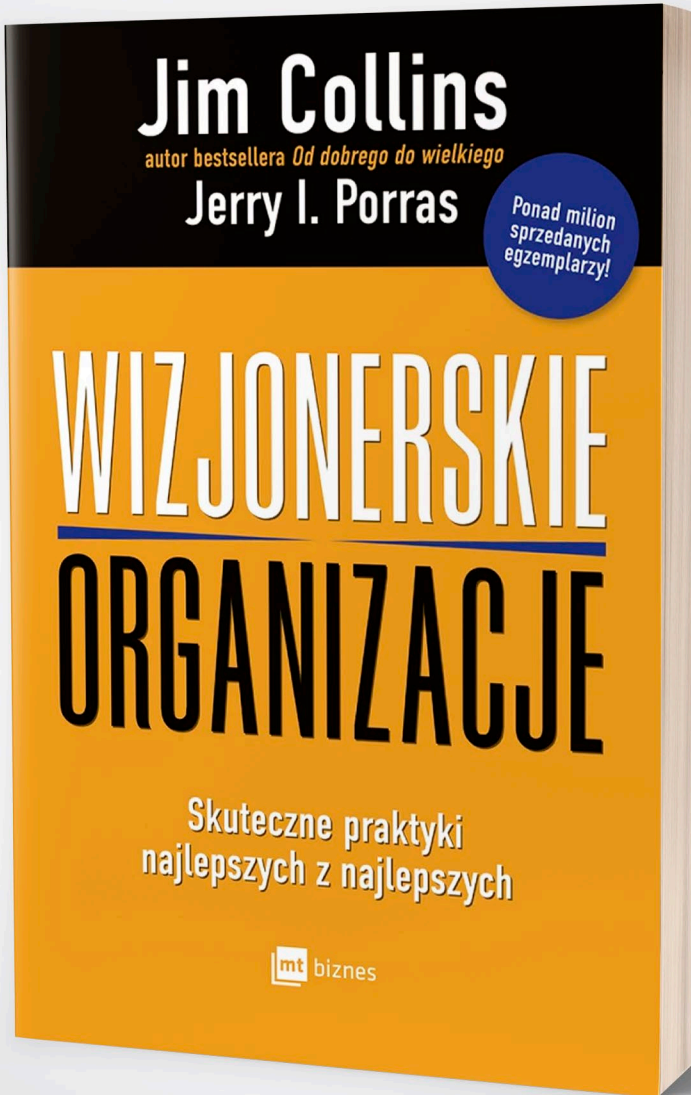
www.mtbiznes.pl/produkt/twoja-firma-20

Zobacz także



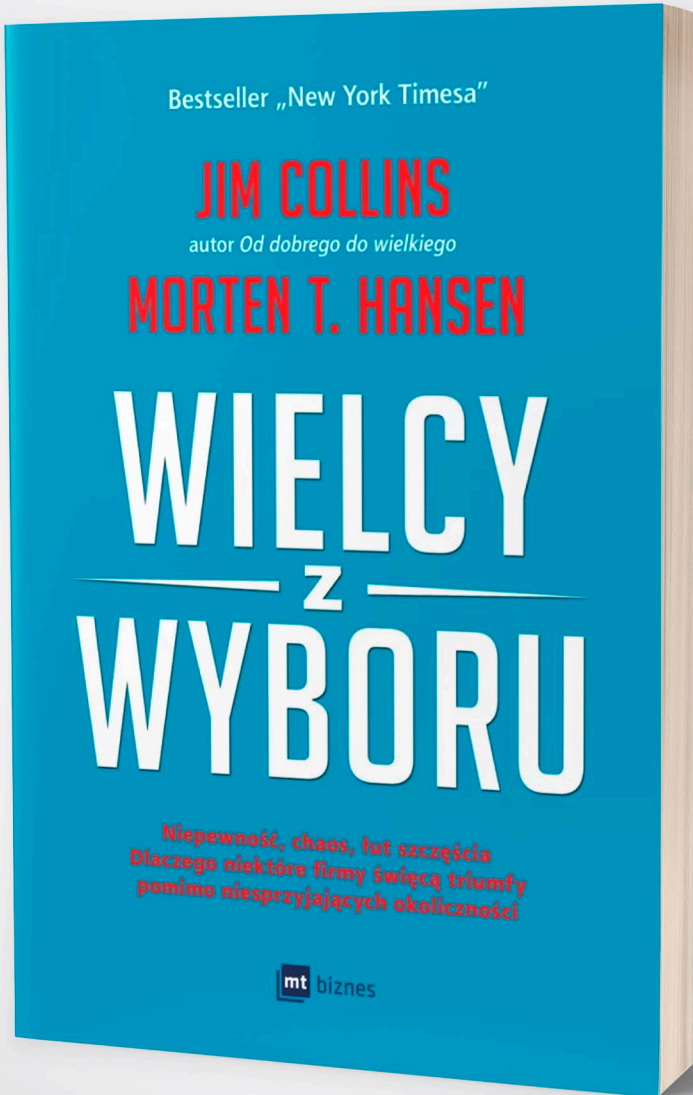
www.mtbiznes.pl/produkt/od-dobrego-do-wielkiego

Zobacz także



www.mtbiznes.pl/produkt/wizjonerskie-organizacje

Zobacz także



www.mtbiznes.pl/produkt/wielcy-z-wyboru

UPADKU MOŻNA UNIKNAĆ. UPADEK MOŻNA PRZEWIDZIEĆ. UPADKOWI MOŻNA ZAPOBIEC.

Kiedy zaczęły upadać wielkie firmy, odnoszące wcześniej sukcesy i notowane w uznanych rankingach na czołowych miejscach, Jim Collins zaczął się zastanawiać, jak to się dzieje, że giganci dramatycznie kończą swoją karierę. Czy upadek można przewidzieć i czy można go uniknąć? Jak nisko musi upaść firma, żeby znaleźć się na drodze prowadzącej nieuchronnie do katastrofy? Czy i jak może zmienić kurs, na którym się znajduje?

W książce *Jak upadają giganci* Collins szuka odpowiedzi na pytania o powody upadku nawet pozornie niezwykniętych przedsiębiorstw i możliwości uchronienia ich przed tragicznym losem, dając kierownictwom firm – nie tylko wielkich – opartą na solidnych podstawach nadzieję, że mogą się nauczyć zapobiegać upadkom i odwracać niekorzystny bieg zdarzeń. Podczas czteroletniego projektu badawczego Collins zaobserwował i opisał pięć etapów zbliżania się do upadku:

- I. Pycha będąca wynikiem sukcesu
- II. Chaotyczne sięganie po więcej
- III. Negowanie ryzyka i zagrożenia
- IV. Rozpaczliwe szukanie ratunku
- V. Odejście w niebyt lub nieistotność

Dzięki zrozumieniu poszczególnych etapów liderzy firm mogą znacznie ograniczyć ryzyko znalezienia się na dnie.

Wybitne firmy potrafią się podnieść nawet po najdotkliwszym upadku.

Każda organizacja, bez względu na jej wielkość, jest narażona na klęskę. W przyrodzie nie ma żadnego prawa mówiącego o tym, że najsilniejsi będą błyszczeli na szczycie w nieskończoność. Każdy może upaść i nieuchronnie do tego dojdzie. Z badań prowadzonych przez Collinsa wynika jednak, że niektóre firmy nawet po osiągnięciu etapu czwartego potrafią się odrodzić, a w pewnych przypadkach stać się nawet silniejsze niż przedtem.

Okazuje się, że upadek jest w dużej mierze krzywdą, którą firmy same sobie wyrządzają, a klucz do odrodzenia znajduje się w ich rękach. Nie jesteśmy zakładnikami okoliczności, historii ani nawet dotkliwych porażek poniesionych w drodze na szczyt. Nadzieja nie gaśnie, dopóki ostatecznie nie wypadniemy z gry. Giganci upadają, ale też często udaje im się powstać z kolan.

„To, czy zwyciężysz, czy ulegniesz, przetrwasz czy zostaniesz pokonany, zależy bardziej od tego, co sam sobie robisz, niż od tego, co świat robi tobie”.

Jim Collins