



RICHARD P. RUMELT

AUTOR KSIĄŻKI *DOBRA STRATEGIA – ZŁA STRATEGIA*

SEDNO STRATEGII

JAK LIDER MOŻE STAĆ SIĘ
STRATEGIEM

RICHARD P. RUMELT

SEDNO STRATEGII

**JAK LIDER MOŻE STAĆ SIĘ
STRATEGIEM**

Przekład
Marcin Kowalczyk

mt biznes

Spis treści

Wstęp do polskiego wydania	13
Wprowadzenie. <i>Le Toit du Cul de Chien</i>	17

Część I

STRATEGIA OPARTA NA WYZWANIACH I SEDNO PROBLEMU

1. Dylemat Carolyn. <i>Jak zbudować strategię?</i>	33
2. Rozplątywanie wyzwania. <i>Znalezienie i wykorzystanie istoty wyzwania</i>	49
3. Strategia jest podróżą	77
4. Gdzie można wygrać. <i>ASC – Realnie rozwiązywalne problemy strategiczne</i>	87
5. Wyzwania związane z rozwojem	111
6. Wyzwanie władzy	139
7. Spójność działań	153

Część II

DIAGNOZA

8. Na czym polega problem. <i>Zmiana perspektywy i analogia jako narzędzia diagnozy istoty problemu</i>	175
9. Diagnozowanie przez porównanie i modele	195
10. Ostrożnie używaj „ostrzych” narzędzi analitycznych	209

Część III
PRZEDZIERANIE SIĘ PRZEZ ISTOTĘ PROBLEMU

11. Poszukiwanie przewagi	227
12. Innowacyjność	249
13. Wyzwanie dysfunkcji organizacji	265

Część IV
JASNE, BŁYSZCZĄCE ELEMENTY ROZPRASZAJĄCE UWAGĘ

14. Nie zaczynaj od celów	285
15. Nie myl strategii z zarządzaniem	299
16. Nie myl bieżących wyników finansowych ze strategią	309
17. Planowanie strategiczne. <i>Strzały w dziesiątkę i pudła, użyteczne i nieużyteczne</i>	327

Część V
KUŹNIA STRATEGII

18. Pytanie Rumsfelda	345
19. Krok po kroku przez kuźnię strategii	359
20. Koncepcje i narzędzia kuźni strategii	375
Podziękowania	395

Dylemat Carolyn

Jak zbudować strategię?

Punktualnie o godzinie dziesiątej mam spotkanie ze studentką programu MBA w UCLA Anderson School of Management. Studentka ma około 35 lat i jest odpowiedzialna za planowanie biznesowe w firmie produkującej produkty zdrowotne. Pracuje w pełnym wymiarze godzin (podobnie jak jej koledzy ze studiów), uczęszcza na zajęcia w piątki i soboty i w moim biurze na piątym piętrze uczelni Anderson School of Management chce porozmawiać o swoim problemie w pracy.

„Mamy nowego dyrektora generalnego” – zaczyna Carolyn, a następnie wyjaśnia, że nowy szef poprosił ją o ponowne przemyślenie strategii biznesowej jej działu. Oczekuje od niej wprowadzenia nowego podejścia, które przyniosłoby wzrost zysków o co najmniej 15 procent. Zaznaczył, że jej sukces może mieć znaczący wpływ na jej dalsze losy w firmie. Carolyn twierdzi, że bardzo podobają jej się zajęcia ze strategii i „dużo wynosi ze studiów przypadków...” Waha się przez chwilę, a następnie dodaje: „muszę sięgnąć po jakieś konkretne narzędzia, które pozwolą mi zbudować strategię, jakiej oczekuje ode mnie mój szef”. Innymi słowy, szuka pomocy w wypełnieniu luki między bieżącą sytuacją firmy a miejscem, do którego chce doprowadzić ją jej nowy dyrektor generalny.

Rozmawiamy przez chwilę o jej firmie i o różnych koncepcjach. Zachęcam ją do wskazania tego, co odróżnia jej firmę od konkurencji lub

w jakiś sposób ją wyróżnia. Pytam ją o szczególne wyzwania i możliwości, przed którymi stoi przedsiębiorstwo. Początkowo ucieka się do ogólników.

„Mamy dobrych pracowników” – mówi. „Staramy się zapewnić aktualność naszej oferty”. Znów milknie na chwilę, a następnie dzieli się ze mną swoją największą obawą. Plany strategiczne firmy to krótkie dokumenty opisujące cele finansowe i wskazujące kamienie milowe na drodze do ich osiągnięcia. I ona szuka „prostej mapy drogowej, planu, który jej dyrektor generalny mógłby przedstawić zarządowi, wraz z poszczególnymi krokami prowadzącymi do osiągnięcia zakładanych celów”.

Kiwam głową, ale nic nie mówię.

„Przecież musi istnieć jakiś system tworzenia logicznej strategii biznesowej” – kończy Carolyn.

Wówczas nagle doświadczam jednego z tych swoich przebłysków – oczami wyobraźni widzę obraz takiego wymyślanego „kalkulatora strategii”, coś w rodzaju tego, który przedstawiam na ilustracji 3. Zachowuję to jednak dla siebie, ponieważ Carolyn ewidentnie nie jest w nastroju do żartów.

Szczerze mówiąc, Carolyn naprawdę jest w trudnej sytuacji. Wskazała wprost na to, co od dawna było wielkim brakującym elementem

KALKULATOR STRATEGII

Wprowadź oczekiwane tempo wzrostu (%)	15
Wprowadź oczekiwane tempo zwiększania zysków (%)	22

OBLICZ

Twoja strategia zostanie wyświetlona tutaj

Ilustracja 3. Kalkulator strategii

niemal wszystkich książek i kursów poświęconych strategii. Myślę tu o słabości, która została dobrze uchwycona ponad dziesięć lat temu przez autorytet w dziedzinie strategii, Gary’ego Hamela: „Oczywiście każdy rozpozna strategię, gdy już ją zobaczy – czy to mówimy o strategii Microsoftu, Nucora czy Virgin Atlantic. Każdy może dostrzec wspianą strategię, lecz dopiero po fakcie. Planowanie rozumiemy również jako „proces”. Jedyne problem polega na tym, że ten proces nie prowadzi do powstania strategii – prowadzi jedynie do powstania planów. Brudnym małym sekretem przemysłu strategicznego jest to, że nie ma on żadnej teorii tworzenia strategii”¹. (Jako „przemysł strategiczny” Hamel rozumie kadre akademików i konsultantów, którzy wypowiadają się na temat strategii i są zatrudniani do pracy nad nią).

Problem Carolyn polega na tym, że jej szef nie rozumie istoty sytuacji, w której się znalazł. Skupia się raczej na celach i wynikach, a nie na możliwościach i problemach.

OMÓWIENIE STRATEGII FIRMY NETFLIX

Kluczowe kroki w radzeniu sobie z wyzwaniami strategicznymi to diagnoza sytuacji – zrozumienie „co tu się dzieje”, wskazanie kluczowego (najtrudniejszego) punktu, a następnie zaplanowanie rozsądnych działań, mających rozwiązać ten zasadniczy problem. Aby przedstawić bliżej te kroki, przyjrzyjmy się sytuacji, w jakiej kilka lat temu, na początku 2018 roku znalazł się Netflix. Wykorzystując ten przykład, przeprowadzę *symulację* procesu diagnozowania problemu i planowania odpowiednich działań.

Firma Netflix rozpoczęła działalność w 1998 roku, szybko stając się liderem na rynku wypożyczalni płyt DVD drogą pocztową. Powszechnie podziwiano system Cinematch, którym firma posługiwała się do przewidywania zamówień klientów, oraz sprawną logistykę. Następnie, począwszy od 2010 roku, prezes Reed Hastings wszedł w biznes streamingu internetowego, stopniowo odchodząc od dotychczasowego biznesu wypożyczania płyt DVD – to był jeden z najbardziej dramatycznych

¹ Gary Hamel, *Killer Strategies That Make Shareholders Rich*, „For Tune”, 23.06.1997.

zwrotów strategii biznesowej w historii. Netflix podpisał kluczowe umowy dotyczące treści z wytwórniami Starz, Disney, Lionsgate, MGM, Paramount i Sony.

W 2013 roku firma zaoferowała swoje pierwsze „oryginalne” produkcje – *House of Cards* i *Orange Is the New Black*. Oba serie zostały wyprodukowane tylko dla tej platformy. Do końca 2017 roku Netflix miał już 26 tytułów na wyłączność. Jednocześnie Netflix podbijał rynek międzynarodowy. Na początku 2018 roku platforma miała już 58 milionów abonentów za granicą przy 53 milionach w Stanach Zjednoczonych. Przychody wyniosły 11,7 miliarda dolarów i rosły w szybkim tempie. Jednak firma jeszcze szybciej wydawała, wykazując w 2017 roku stratę netto na poziomie 1,8 miliarda dolarów.

Jak widać w drugiej części ilustracji 4, miesięczne wydatki gotówkowe Netfliksa przewyższały przychody z abonamentu. Rozbieżność między zyskiem gotówkowym a zyskiem księgowym wynikała z tego, że firma amortyzowała lub rozkładała koszty produkcji treści na kilka lat, dzięki czemu, dopóki rosła, stwarzała pozory zysku księgowego. Większość wydatków została sfinansowana dodatkowym zadłużeniem. Koszty firmy były również wysokie ze względu na jej agresywne kampanie marketingowe.

Wśród płatnych serwisów streamingowych udział Netfliksa w rynku wynosił ok. 76 proc., znacznie wyprzedzając konkurentów, takich jak Amazon Prime (ok. 17 procent), Hulu (4 procent) i HBO (3 procent).

Jednak w 2011 roku Netflix stanął przed poważnym wyzwaniem. Dotychczas za dostęp do treści sieci Starz płacił 30 milionów dolarów rocznie. Przy odnowieniu kontraktu Starz zażądał 300 milionów dolarów rocznie. Netflix musiał podnieść opłaty abonamentowe o 60 procent, a cena akcji firmy gwałtownie spadła.

To był dopiero zwiastun zbliżających się problemów. Kolejni dostawcy żądali coraz wyższych opłat, a niektórzy zaczęli nawet wycofywać swoje treści z zamiarem stworzenia własnych serwisów streamingowych. Dla Netfliksa szczególnie bolesna była utrata dwóch najpopularniejszych seriali telewizyjnych: *Przyjaciele* i *Biuro*. WarnerMedia podjęło decyzję o włączeniu *Przyjaciół* do własnego serwisu streamingowego (HBO Max), a właściciele NBCUniversal planowali przenieść *Biuro* do istniejącego w fazie koncepcyjnej serwisu streamingowego Peacock.

Ilustracja 4. Wyniki finansowe Netfliksa

	2017	2016
mln dolarów		
Przychody	11 693	8831
Koszty uzyskania przychodów	7660	6030
Marketing	1278	991
Technologia i rozwój	1053	852
Ogólne i administracyjne	864	578
Przychody operacyjne	839	380
Pozostałe przychody (koszty):	(353)	(119)
Dochód przed opodatkowaniem	485	261
Rezerwa na podatek dochodowy	(74)	74
Dochód netto	559	187
W przeliczeniu na abonenta na miesiąc (w dolarach)		
Przychody	9,38	8,64
Tworzenie treści	1,51	1,44
Treści licencjonowane	5,92	5,73
Marketing	1,20	1,03
Technologia	0,80	0,89
Ogólne i administracyjne	0,36	0,60
Inne	1,36	1,02
Koszty gotówkowe razem	11,15	10,71
Zysk gotówkowy	(1,77)	(2,07)

Na horyzoncie pojawiły się kolejne chmury w postaci rosnących kosztów produkcji własnych oraz wysypu kolejnych konkurentów. Disney łączył się z 21st Century Fox i planował agresywne wejście na rynek filmowych serwisów strumieniowych. W związku z tym firma ogłosiła, że w 2019 roku wycofa swoje treści z serwisu Netflix. Co istotne, Disney planował umieścić wszystkie swoje archiwalne i przyszłe premiery kinowe

na własnej platformie streamingowej. To zaś obejmuje materiały z takich wytwórni jak Lucasfilm, Marvel, Pixar, Fox, ESPN oraz własne produkcje, od *Fantazji* (z 1940 roku), przez *Dumbo*, po *Krainę Lodu*. Jak ujął to jeden z obserwatorów rynku: „Disney może położyć na stole 75 lat kapitału kulturowego”².

Sytuację Netfliksa pogorszył także komunikat firmy Apple, która ogłosiła, że i ona dołącza do wojny na rynku serwisów strumieniowych. Nowa usługa o nazwie Apple TV+ miała kosztować 5 dolarów miesięcznie i oferować rosnącą listę tytułów. A firma Apple miała bardzo głębokie kieszenie i mogła pozwolić sobie na produkcję wielu nowych filmów.

Pułapka celów długoterminowych

Rada, jakiej często udziela się liderom, takim jak Carolyn i jej szef, zmagającym się z problemem zbudowania strategii, brzmi: zacznij od określenia swoich celów. Opowiada się im historie wyciągnięte z *Alicji w Krainie Czarów* – zwykle te o kocie z Cheshire i o tym, że nie ma znaczenia, co się robi, jeśli się nie wie, dokąd chce się dojść. Najprawdopodobniej usłyszysz więc sugestię, aby zacząć od spisania swojej misji i wizji, a następnie przejść do zdefiniowania swoich celów strategicznych. Oto typowe są wskazówki autorów pewnego wiodącego podręcznika do nauki strategii:

Pierwszym elementem spójnej strategii jest jasny zestaw długoterminowych celów, na które strategia ma być ukierunkowana. Te długoterminowe cele zazwyczaj dotyczą pozycji rynkowej lub statusu, który firma ma nadzieję osiągnąć dzięki swojej strategii. Na przykład cele długoterminowe mogą obejmować „dominację na rynku”, „zostanie liderem technologicznym” lub „bycie firmą zapewniającą najwyższą jakość.” Określenie „długoterminowe” oznacza, że cele te są trwałe³.

² Jack Kavanagh, *Has the Netflix vs Disney Streaming War Already Been Won?*, „Little White Lies: Truth and Movies”, 17.03.2018.

³ Garth Saloner, Andrea Shepard, Joel Podolny, *Strategic Management*, John Wiley & Sons, Nowy Jork 2001, s. 20.

Poświęćmy chwilę i zastanówmy się nad tą informacją. W tym bardzo popularnym ujęciu strategia jest przedstawiana jako zbiór działań nakierowanych na osiągnięcie pewnych długoterminowych celów „pierwszego rzędu”. Ale skąd się biorą takie cele?

Wydaje się, że przychodzą znikąd. Pojawiają się one w jakiś magiczny sposób, *zanim* przeprowadzona zostanie jakakolwiek analiza. A przecież jeśli nie dokonałeś gruntownej analizy swojej firmy, konkurentów, dynamiki konkurencji i innych czynników, twierdzenie, że chcesz „być liderem technologicznym” jest tylko niewiele znaczącym pustosłowiem. Z pewnością nie pomoże to organizacji w zrozumieniu, jak ma działać. (Więcej na ten temat znajdziesz w rozdziale 14 „Nie zaczynaj od celów”).

PRZEKONANIE, ŻE OSOBA lub organizacja mają jeden lub dwa nadrzędne cele, jest po prostu nieprawdziwe. Jest to fantazja wymyślona przez ekonomistów i teoretyków zarządzania. W rzeczywistości większość ludzi i organizacji ma cały „pakiet ambicji”. Innymi słowy, mają wiele różnych zamiarów, wizji przyszłości i rzeczy, które chcieliby zobaczyć lub osiągnąć. Niektóre rzeczy w tym „pakiecie” są wzajemnie sprzeczne i wykluczające się – nie da się osiągnąć ich wszystkich.

Kiedy miałem 25 lat, chciałem być czołowym naukowcem, doradzać kadrze kierowniczej w sprawach strategii, mieć wolne lata, by zdobywać szczyty w wysokich górach świata, nauczyć się latać, zimą jeździć na nartach, opanować teorię decyzji statystycznych, być nauczycielem, który potrafi zainspirować swoich uczniów, biegać na 10 km, jeździć Morganem Plus 4 Drophead, szybko przemieszczać się z dziczy do sal posiedzeń zarządu, poślubić kobietę wykonującą prestiżowy zawód, mieć szczęśliwe i utalentowane dzieci, mieć czas dla rodziny i zarabiać wystarczająco dużo pieniędzy, aby przejść na wcześniejszą emeryturę i kupić domek na Wyspie Świętego Ludwika w centrum Paryża. W trakcie mojego życia udało mi się poczynić pewne postępy w kilku obszarach. Ale w miarę pojawiania się nowych możliwości i wyzwań, pojawiały się także nowe plany i ambicje, a stare były spychane gdzieś w kącie. Podejmując kolejne decyzje dotyczące swojego życia, musiałem dokonywać selekcji tych moich zamierzeń.

Gdybym był Reedem Hastingsem na początku 2018 roku, moje plany zapewne byłyby również bardzo ambitne:

- Chciałbym, aby firma przetrwała i dobrze się rozwijała.
- Martwiłaby mnie zbyt wysoka cena akcji.
- Chciałbym zachować zdobyty dotychczas majątek, nawet jeśli w większości był on tylko na papierze.
- Nie chciałbym, by moja firma straciła pozycję lidera wśród serwisów streamingowych w Stanach Zjednoczonych.
- Marzyłbym też o tym, żeby zostać wytwórnią z prawdziwego zdarzenia – fabryką treści i własności intelektualnej, taką jak Disney – robić własne filmy i znajdować sposoby na ponowne wykorzystanie treści i postaci, tak jak robią to Disney i Viacom (zabawki, książki, parki rozrywki itd.).
- Z pewnością chciałbym jednak odróżnić się w jakiś sposób od tej „starej gwardii” i znaleźć nowy, świeższy sposób pracy z aktorami i ludźmi odpowiedzialnymi za produkcję. Chciałbym rozwijać swoją działalność międzynarodową, zwłaszcza w większych krajach, które mogą dostarczać ciekawych treści (Wielka Brytania, Niemcy, Włochy, Brazylia, Meksyk, Korea Południowa, Japonia).
- Parlament Europejski rozważa wprowadzenie wymogu, aby co najmniej 30 procent zawartości serwisów streamingowych stanowiły treści lokalne – chciałbym za tym lobbować i w przyszłości wykorzystać tę zasadę przeciwko Disneyowi.
- Indie to ogromny rynek i chciałbym znaleźć sposób na rozpowszechnienie usług streamingowych przy zachowaniu niskich stawek abonamentowych.
- Marzę też o tym, by moja firma była bardziej podobna do stacji telewizyjnej, z codziennym przekazem wiadomości i relacjami z wydarzeń sportowych.
- Czy mógłbym wzorować się na YouTubie i stworzyć osobny „kanał” streamingowy dla treści udostępnianych przez użytkowników? Czasem nachodziłaby mnie myśl, żeby sprzedać swoje udziały i zacząć coś nowego, z małym zespołem i nie musieć zarządzać tysiącami pracowników.
- Albo wziąć rok urlopu i spędzić ten czas z rodziną.

Reed Hastings jest utalentowanym przedsiębiorcą i z całą pewnością niektóre z tych pomysłów chodziły mu po głowie, a zapewne nawet

i więcej. Tego rodzaju zamiary i marzenia są prekursorami strategii, ale nie da się ich wszystkich zrealizować, a przynajmniej nie wszystkie naraz. Skuteczna strategia wyłania się dopiero z analizy wyzwań, ambicji, zasobów i konkurencji. Konfrontując się z rzeczywistą sytuacją, utalentowany lider tworzy strategię, której celem jest realizacja *niektórych elementów z całego pakietu planów i ambicji*. Co ważne, twoje zamiary nigdy nie są stałym punktem wyjścia.

Opracowując kierunek rozwoju, stratedzy często muszą wybierać między różnymi wartościami i ambicjami. Ambicje, które w danej sytuacji stają się istotne, są w równym stopniu rezultatami działań, co rzeczami oczywistymi.

W 2015 roku General Electric miało ambicję stać się „do 2020 roku firmą software’ową z pierwszej dziesiątki”. Obecnie nie jest w stanie szybko odciąć się od swojej software’owej spółki zależnej GE Digital. Operatorzy statków wycieczkowych, którzy w 2020 roku starali się, by ich linie były „najbardziej rozrywkowe”, teraz, po pandemii COVID-19, starają się być „najbardziej higieniczne”. W wypadku firmy Gap plan zostania liderem sprzedaży modnych dżinsów został zastąpiony pragnieniem zwykłego przetrwania.

Diagnozowanie wyzwań

Diagnoza jest punktem wyjścia do budowania strategii. W firmie Netflix istnieje naprawdę wiele sposobności do prowadzenia analiz – można analizować ceny, koszty, konkurencję, zachowania klientów, zmieniające się gusta itd. Mnóstwo tu pracy dla konsultantów, którzy zechcieliby analizować firmę i porównywać ją z konkurencją. Zachowanie klientów (subskrybentów) jest kluczowe i można się wiele nauczyć o tym, jak różni ludzie i różne kultury reagują na różnorodność, nowości, różne fałszy, zmiany i ceny. Co ważne, należy koniecznie przyjrzeć się temu, jak inne firmy radziły sobie w podobnych sytuacjach.

Jednak po zapoznaniu się z przygotowanym przez konsultantów typowym dwustustronicowym raportem na temat kosztów, cen, rynków, klientów i konkurencji nadal pozostaje otwarte pytanie *jak stworzyć strategię*, która pozwoli ci stawić czoła przyszłości i wygrać zaciętą rywalizację o fotel lidera na rynku mediów strumieniowych.

Często słyszy się, że menedżerowie są osobami podejmującymi decyzje. Teoria decyzji jest bardzo rozwinięta. Streszczając ją jednym zdaniem: należy wybrać to działanie, które zapewnia najwyższą potencjalną korzyść (zysk). Jeśli strategię pojmujemy jako podejmowanie decyzji, to naszym zadaniem jest przeanalizowanie wszystkich możliwości i wybranie najlepszej. Nie trzeba być doświadczonym kierownikiem, aby stwierdzić, że to nonsens.

Skąd się biorą te „możliwości”?

W rzeczywistości tworzenie strategii nie jest jedynie poszukiwaniem celów czy podejmowaniem decyzji, chyba że istnieją dość dobrze ustrukturyzowane związki przyczynowo-skutkowe między działaniami a wynikami. Gdybyśmy wiedzieli, jak każde możliwe posunięcie szachowe zmienia prawdopodobieństwo wygranej, łatwo byłoby przejść przez całą partię. Ale nie mamy takiej ściągki. Grając w szachy, zapamiętujemy schematy inteligentnych posunięć i szukamy istoty problemu – miejsca, w którym układ sił może pozwolić nam wykorzystać (pozorne) słabości przeciwnika.

Skomplikowane wyzwania

Budowanie strategii jest szczególną formą rozwiązywania problemów. Mówiąc o *formie* rozwiązywania problemów, mam na myśli to, że dotyczy ona o wiele mniej ustrukturyzowanych i o wiele bardziej złożonych problemów niż te, z którymi mierzyłeś się w czasach szkolnych w postaci tradycyjnych zadań domowych. Mówiąc i pisząc o strategii, lepiej jest przywoływać „wyzwania”. Ludzie kojarzą „problemy” z łamigłówkami matematycznymi, „problemami w domu” i innymi nieprzyjemnymi sytuacjami. Chcę w ten sposób także podkreślić, że wyzwanie strategiczne może być wywołane przez nadarzącą się dużą szansę na coś pozytywnego, a wyzwanie polega na tym, jak najlepiej ją wykorzystać.

Myszę, że wyzwania strategiczne występują w trzech podstawowych formach: wybór, projekt techniczny i złożone sytuacje. W zdecydowanej przewadze mam do czynienia z tymi ostatnimi, być może dlatego, że firmy zwykle nie proszą o pomoc przy łatwiejszych zadaniach.

Wyzwanie związane z wyborem pojawia się, gdy znamy alternatywne rozwiązania, ale istnieją pewne niewiadome i niewymierne aspekty, które utrudniają dokonanie wyboru. O wyborach strategicznych mó-

wimy zazwyczaj wtedy, gdy w grę wchodzi duże, długoterminowe zobowiązania kapitałowe lub kontraktowe. Jeśli posiadasz węgiel w Australii i widzisz, że Chiny kupują go coraz więcej każdego roku, czy powinieneś zainwestować w linię kolejową prowadzącą do morza oraz port? Jak duży ma być ten port? Jak skonstruowane są umowy na dostawę?

Wyzwanie *inżynieryjno-projektowe* pojawia się, gdy trzeba stworzyć coś nowego, ale ma się metody oceny tego, co się stworzyło, zanim to coś zostanie wdrożone. Na politechnice możesz nauczyć się, jak analizować naprężenia w stalowych elementach konstrukcyjnych i kablach mostu. Gdy później zostaniesz poproszony o zaprojektowanie nowego mostu, prawdopodobnie skopiujesz jakiś wcześniejszy projekt. Ale kiedy Norwegia prosi o ofertę na projekt i budowę najdłuższego na świecie *pływającego* mostu przez fiord Bjørna o głębokości 550 m, musisz stworzyć coś zupełnie nowego – trzeba wymyślić sposób wykorzystania stali i betonu i zamiany tych materiałów w most pływający. W przeciwieństwie do wyzwania wyboru, nie ma tu z góry określonych opcji. Mimo to wspaniałą cechą współczesnej inżynierii jest to, że dysponujemy dobrymi modelami konstrukcji, wody, obciążeń i wiatrów. Przed dokonaniem wyboru można więc przetestować wymyślone przez siebie projekty – dokonując stosownych obliczeń matematycznych i przeprowadzając stosowne symulacje.

Trudniejszą sytuacją jest *złożone wyzwanie*. Mówię tu o sytuacji, w której nie ma żadnych sprawdzonych już opcji i nie ma dobrych modeli inżynierskich, na których można by przetestować swoje projekty. Nie ma gwarancji istnienia jakiegokolwiek rozwiązania. Nie ma wyraźnych związków przyczynowo-skutkowych między działaniami a wynikami.

Przystępując do rozwiązywania tak złożonych wyzwań, trzeba zagłębić się w *jego naturę* – dowiedzieć się, „o co tu naprawdę chodzi i co się tu dzieje”. Na czym polega paradoks lub główny węzeł tego problemu? Jakie ograniczenia można spróbować nieco złagodzić?

Diagnoza Netfliksa

Stawiając się na miejscu dyrektora generalnego Reeda Hastingsa, wydaje się, że wyzwanie stojące przed jego firmą obejmuje następujące elementy:

Głównym problemem firmy było to, że rozwijała się dotychczas dzięki oferowaniu treści firm trzecich. W przyszłości może okazać się to niemożliwe. Ogromne biblioteki treści wytwórni Disney (w tym ESPN, Pixar, Lucasfilm, Fox), WarnerMedia, MGM, NBCUniversal i innych zostaną wycofane z takich serwisów streamingowych jak Netflix i Amazon. Wojna o treści będzie coraz bardziej zacięta.

Wraz z pojawianiem się nowych serwisów, z których każdy pobiera miesięczną opłatę i każdy próbuje przyciągnąć i zatrzymać abonentów „oryginalnymi” treściami, rodzi się pytanie, kiedy rynek w końcu się nasyci z powodu ograniczeń finansowych abonentów i zmęczenia treściami? I co wtedy?

Większość tak zwanych oryginalnych treści Netfliksa jest produkowana na podstawie umów przez te same studia, które dominują w branży od stu lat: Warner Bros, Lionsgate, Paramount TC, Sony itd. Jak długo taki stan rzeczy może trwać?

Jeśli Netflix zacznie produkować filmy wysokiej jakości, a więc takie, które normalnie w pierwszej kolejności trafiałyby do kin, to w ten sposób wejdzie w bezpośrednią konkurencję ze swoimi dotychczasowymi dostawcami. Czy to oznacza, że już na zawsze będzie musiał ograniczyć się do produkcji filmów klasy B?

Marże na rynku zagranicznym, zwłaszcza poza Europą, pozostają na niskim poziomie.

Niektóre z oferowanych seriali otrzymały klasę A, ale skoro Amazon, Disney, Apple, Hulu i inni zaczynają konkurować o te same filmy, czy rosnące ceny licencji lub zatrudnienia talentów nie doprowadzą do spadku zysków?

Koszt pozyskania każdego nowego abonenta przez Netfliksa systematycznie rośnie – od około 300 dolarów w 2012 roku do około 500 dolarów w 2017 roku.

Przepływy pieniężne są wysoce ujemne – Netflix nieustannie zaciąga nowe pożyczki, aby sfinansować swój rozwój.

Firma może wyjść na plus tylko wtedy, gdy koszty produkcji i treści będą mogły być rozłożone na większą bazę abonentów, którzy musieliby jednak mieć szerokie i wspólne gusta co do treści. Czy ekspansja międzynarodowa może to zapewnić?

Aby pokazać, jak ważne jest wskazanie zasadniczego problemu – czyli istoty lub sedna strategicznego wyzwania – pozwolę sobie pokrótce przedstawić kilka alternatywnych strategii i działań, które mogłyby podjąć Netflix, a które łatwo przychodzą mi na myśl. Jeśli chodzi o obronę rynku krajowego, firma może stanąć do walki z Disneyem, oferując limitowaną subskrypcję w wysokości 4 dolary miesięcznie. Taka wersja usługi mogłaby stanowić dodatkowy, tańszy plan skierowany do telefonów i tabletów, z kreskówkami i innymi programami rozrywkowymi dla dzieci. Kolejne 10 dolarów miesięcznie oznaczałoby pełną subskrypcję, z materiałami także dla dorosłych.

Netflix mogłoby dążyć do zbudowania własnej wytwórni – „nowego” Hollywood – zrywając tym samym z finansowymi i kulturowymi obciążeniami, jakie niosła ze sobą polityka, gra o władzę i koncentracja na gwiazdach „starego Hollywood”. Jedną z ważnych lekcji płynących z seriali takich jak *The OA* czy *Orange Is the New Black* jest to, że do tworzenia popularnych treści wcale nie trzeba zatrudniać znanych już gwiazd. Wejście na tę kosztowną i ryzykowną drogę wymagałoby bardzo dużej bazy abonentów i stałego wsparcia ze strony rynków kapitałowych, a firma nie mogłaby nie popełnić przy tym żadnego większego błędu.

Netflix, którego wartość rynkowa na początku 2018 roku wynosiła blisko 90 miliardów dolarów, mogłoby kupić studio, takie jak MGM, i uzyskać dostęp do jego biblioteki i możliwości produkcyjnych. To rozwiązanie byłoby oczywiście niespójne z ideą „nowego Hollywood”.

Netflix mogłoby postawić sobie za cel stworzenie kilku wielkich hitów kinowych, o skali takiej jak *Gra o tron* stacji HBO. Treści tego typu mogą przyciągnąć miliony ludzi, którzy gotowi byłiby opłacić miesięczny abonament tylko po to, by obejrzeć ten jeden serial. Nie ma tu jednej dobrej odpowiedzi.

Netflix mogłoby też zacząć oferować więcej niż jeden serwis streamingowy, dostosowując każdy z nich do innej grupy abonentów. Jest tu naprawdę wiele miejsca na analizę – badanie sposobów podziału widzów na poszczególne grupy i różne poziomy cenowe.

Jeśli chodzi o ekspansję na rynku światowym, Netflix mogłoby skoncentrować się na krajach rozwiniętych poza Stanami Zjednoczonymi, szczególnie tych anglojęzycznych – tak zwanej anglosferze (Kanada, Australia, Nowa Zelandia i Wielka Brytania). W tych i kilku podobnych

obszarach gusta są bardzo zbliżone, a poziom dochodów wystarczający, by ludzi było stać na zapłacenie za dobry serwis streamingowy. Dzięki swojej dzisiejszej obecności w tych regionach Netflix mógłby uzyskać przewagę także w zakresie tworzenia nowych treści, korzystając z wiedzy fachowej spoza Stanów Zjednoczonych. Alternatywą dla skupienia się wyłącznie na anglosferze jest ekspansja ogólnoswiatowa – Netflix mógłby stać się światowym dystrybutorem treści strumieniowych. Firma mogłaby ograniczyć wydatki na tworzenie własnych treści i skupić się na pełnieniu roli globalnego dystrybutora treści międzynarodowych. Na początku 2018 roku Netflix miał już na koncie spore sukcesy z takimi produkcjami jak *Dark* (Niemcy), *Dom z papieru* (Hiszpania), *Sacred Games* (Indie), *3%* (Brazylia) i inne.

ISTOTA WYZWANIA

Pomyśl o złożonym wyzwaniu jako o wielkiej plątanie gałęzi i kolczastego drutu, która nagle zagraża ci drogę. To poważna przeszkoda, która zmusza cię do zatrzymania. Możesz zacząć wymachiwać maczetą i próbować się przebić, ale zajmie ci to wiele dni. Ale jeśli znajdziesz odpowiednie miejsce i przetniesz jeden gruby drut, cała ta plątana może rozpaść się na mniejsze kawałki, z którymi będziesz już mógł sobie poradzić. Ten jeden drut stanowi istotę wyzwania – jego zasadniczą część lub sedno.

Zasadniczym wyzwaniem stojącym przed Netflixem jest to, że firma nie może już dłużej liczyć na pozyskiwanie dobrych filmów telewizyjnych i studyjnych po rozsądnych cenach. W wypadku transmisji strumieniowej ważny jest zarówno dostęp do materiałów, jak i wielkość bazy abonentów. Przy większej liczbie abonentów można płacić więcej za materiały, a stosunek liczby potrzebnych filmów do liczby abonentów spada – nie potrzeba dwa razy więcej różnych programów dla dwukrotnie większej widowni. Kluczowa wydaje się więc wielkość bazy użytkowników. Ale oczywiście subskrybenci zawsze będą kierować się ku dobrym jakościowo treściom, oprócz osób patrzących na usługę wyłącznie przez pryzmat kosztów, i mówimy tu o widzach, którym nie zależy na dużej różnorodności, jak na przykład dzieci.

Podczas analizy otoczenia konkurencyjnego warto szukać asymetrii – sposobów, w jakie konkurenci się różnią. Wracając do Le Toit du Cul de Chien w Fontainebleau, istota problemu, czyli najtrudniejszy punkt – *crux* – danej trasy dla niskiego, muskularnego wspinacza może być łatwy do pokonania przez kogoś wyższego. Podobnie jest na wojnie – jedna armia może być większa, ale druga bardziej doświadczona. Jedna firma może mieć lepszą technologię, ale gorszą dystrybucję itd. W przypadku Netfliksa moją uwagę zwraca jego silniejsza pozycja na arenie międzynarodowej, co tworzy interesującą nierównowagę na tym rynku. Netflix wcześniej rozpoczął ekspansję i cieszył się wysokim przyrostem liczby abonentów w krajach anglojęzycznych, a także w części Europy i Turcji. Disney i inni również będą próbowali zaoferować swoje usługi za granicą, najpewniej próbując wykorzystać swoje obecne bazy produkcyjne w Stanach. Czy w takim razie Netflix może zyskać przewagę, wykorzystując zagraniczne produkcje, oferując je globalnej widowni?

Moim zdaniem *istotą wyzwania Netfliksa* jest właśnie możliwość wykorzystania swojej obecnej przewagi na rynku międzynarodowym do stworzenia wystarczającej ilości materiałów, które zasilą zarówno rynek krajowy (amerykański), jak i rosnące rynki zagraniczne.

PRZEJŚCIE OD DIAGNOZY do wyborów wymaga odwagi, zwłaszcza w tak trudnej sytuacji jak ta, w której jest obecnie Netflix. Alternatywne działania nie są oczywiste – trzeba je sobie wyobrazić lub skonstruować. Następnym krokiem jest wybór spośród stworzonych przez siebie alternatyw potencjalnie tej najbardziej obiecującej. Na koniec należy przełożyć wybrany pomysł na konkretne i spójne działania. Kształtując i oceniając alternatywne sposoby działania, musimy dokonywać osądów. Aby wymyślić rozwiązanie, musimy bowiem sądzić, zakładać lub wierzyć, że pewne rzeczy są prawdziwe.

W przypadku serwisu Netflix analiza istoty jego wyzwania skłania do poszukiwania mechanizmu stymulującego tworzenie dobrych treści za granicą, a jednocześnie czyniącego z platformy preferowany kanał dystrybucji. Skala (duża baza subskrybentów) pomoże to sfinansować, ale pieniądze to nie wszystko. Tworzenie treści mogących zainteresować widownię w wielu krajach nie jest łatwe.

Richard P. Rumelt, światowy autorytet w dziedzinie strategii i zarządzania, autor bestsellera *Dobra strategia – zła strategia*, pokazuje, jak rozpoznać kluczowe wyzwania firmy oraz stworzyć dynamiczną i spójną strategię.

Powszechne błędy

Liczne badania pokazują, że liderzy często nie rozumieją, czym właściwie jest strategia ani jak ją tworzyć, myślą też z nią cele finansowe („wzrost o 15% rocznie”) i cele aspiracyjne („będziemy produkować wiodące na rynku produkty”). Z pomocą przychodzi Richard P. Rumelt i jego najnowsza książka, która radykalnie zmienia sposób, w jaki liderzy myślą i wykonują najważniejszą część swojej pracy: tworzenie strategii.

Sedno sprawy

Poprzez barwne historie – o tym, jak Elon Musk skupił się na pewnym aspekcie, który napędził sukces SpaceX, czy jak amerykańska armia poradziła sobie ze słabościami swojej strategii bojowej – Rumelt prezentuje zupełnie nową koncepcję pozwalającą znaleźć sedno strategii, czyli zasadniczy problem, który trzeba rozwiązać. Pokazuje też, co się dzieje z firmami, które wpadają w inercję i nie są w stanie zmienić swojego kierunku. Udowadnia, że taki tok myślenia potrafił zgubić nawet największych, takich jak Nokia czy General Motors.

Esencja umiejętności strategicznych

Według koncepcji strategii Rumelta liderzy powinni przede wszystkim określić sedno kluczowych wyzwań, przed którymi stoją, czyli problemy zagrażające przyszłemu rozwojowi i sukcesowi – choć ich kształt może być trudny do uchwycenia – a następnie podjąć spójne i zdecydowane działania. Znalezienie sedna staje się podstawową umiejętnością stratega zwłaszcza wtedy, gdy problemy nie dają się łatwo rozwiązać, a na firmę oddziałują siły, które trudno zdefiniować.

Strategia to ciągła podróż

Tworzenie strategii trwa nieustannie, jest procesem ciągłym, a nie jednorazowym wydarzeniem. Liderzy, którzy są strategami, powinni być stale wyczuleni na szybko zmieniające się wyzwania biznesowe, gospodarcze i instytucjonalne, zagrażające przyszłemu sukcesowi, podstawowym wartościom, a nawet istnieniu organizacji. Dlatego, jak pisze Rumelt, muszą tworzyć dynamiczne strategie, które pomagają poradzić sobie z krytycznymi wyzwaniami, nie pozwalają utracić zasobów, wykorzystują pojawiające się szanse i dostosowują firmę do wymagań zmieniającej się rzeczywistości.

Patronat:



SZEF
SPRZEDAŻY **sprawy.marketing**

MARKETER+

HR personel
& zarządzanie

NOWA
SPRZEDAŻ

PROFES

DISCOVER
STRATEGY

www.mtbiznes.pl

Książka dostępna również jako e-book

ISBN 978-83-8231-187-7



9 788382 311877 >

MT 22028

Cena 69,90 zł