

Publikacja – Rynek Kapitałowy, 2005

Toma Petersa „B!znes od Nowa!”

Marek Skala

Tom Peters prowokuje. Każe najpierw zniszczyć swój biznes, by potem odbudować go w sensowny sposób. I straszy – choćby tym, że już za rok najpopularniejszym językiem w sieci będzie chiński. I o ile nie posłuchamy Toma Petersa – do Chin przeniesie się większość naszych miejsc pracy, zysku i światowego biznesu. By wzmocnić swój przekaz Peters uświadamia, że co miesiąc w Chinach powstaje miasto wielkości Huston.

Świat twojego ojca odszedł – tak zaczął warszawskie spotkanie Peters. Czy mówi ci coś hasło 26 minut? A może 43 godziny? A może 35/70? Otóż co 26 minut powstaje w Chinach dobra, konkurencyjna dla świata firma. To zdaniem Toma oznacza, że nigdy już nie założą amerykańskiego symbolu – czapeczki baseballowej wyprodukowanej w Ameryce. Natomiast co 43 godziny powstaje w Chinach centrum naukowo-badawcze. To zdaniem Toma oznacza, że już niedługo niemal każdy nowoczesny lek będzie miał licencję opracowaną w Chinach. Na 70 najlepszych i najbardziej konkurencyjnych korporacji w branży informatycznej aż 35 znajduje się w Indiach, co oznacza że w USA musi być ich mniej. Z drugiej strony, tylko w tych dwóch krajach mieszka prawie połowa ludzkości. Ich czas nadchodzi. I jeśli nic nie zrobimy, nie zauważymy, że świat naszych ojców minął, stracimy błyskawicznie miejsca pracy i naszą przyszłość. Co robić? Oto kilka rad Toma Petersa jak zmienić swój biznes.

Tylko zmiana

Peters chętnie cytuje. Jak mówi Daniel Muzyka, dziekan z Univeristy of British Columbia – jedyną rzeczą gwarantującą sukces w dłuższym okresie jest ciągła zmiana, ciągła innowacja. Jeśli nie lubisz zmian – jesteś zbędny nawet więcej – jesteś niepotrzebny – to z kolei słowa szefa personelu armii amerykańskiej. Jedną ze zmian ważnych już dziś, jest zrozumienie, że dziś należy bardziej zarządzać marką i satysfakcją klientów niż zajmować się zaspokajaniem rozmaitych potrzeb właścicieli. W świecie szybkich zmian na rynku kapitałowym, ciągłych rotacji akcjonariuszy, słabego zrozumienia przez nich „core” biznesu – koncentrujemy się na zarządzaniu marką.

Walcz

W świecie Toma zawsze ważniejsza jest odważna porażka niż miła sukces. Uczy, wzmacnia, daje szansę na to, że następna odważna decyzja będzie mocniejsza i da sukces prawdziwy, nie byle jaki. Kiedy usłyszał, że mamy w Europie problem z wolnym przepływem siły roboczej i blokowaniem Polaków w dostępie do rynku pracy, pokazał slajd sprzed 2 lat. Singapurczycy przestrzegali się przed tym, że ich sąsiedzi są tańsi – mieszkańcy Indii są aż 18 razy mniej kosztowni niż pracownicy w Singapurze. A decyzje o zmianie lokalizacji są nieodwracalne. I oznaczają, że znowu tracisz – miejsca pracy, zarobku, zdolności popytowe – a twój świat i biznes umiera.

Benchmarking do kosza

Zdaniem Nelsona, najlepszego z wodzów morskich, wygrywał on bitwy morskie, bo inni admirałowie bardziej bali się porażki, niż chcieli zwyciężyć. Analiza Forbesa, listy największych firm świata przynosi ciekawe wnioski. Przez 70 lat na tej liście przetrwały 2 (!) duże firmy (GE i Kodak) stale przewodząc w swoich biznesach. Co więcej, od 40 lat, mimo że lista rozszerzyła się ze 100 do 500 firm nadal tylko 2,4 % jest w stanie przetrwać jako liderzy w swoich obszarach. Na dodatek tylko 20% firm utrzymuje się na „liście gigantów” n,

reszta po prostu pada, wypada. Tak zdaniem Toma Petersa skończą ci, którzy naśladowują nawet najlepsze wzorce, ale wzorce minione. Już nigdy nie będzie tak jak było, więc dlaczego chcemy naśladować strategię już zastosowane w innych warunkach rynkowych i tak naprawdę już „zużyte”?

Kobiety rules!

Tom przypomniał stary dowcip o kupowaniu spodni. Mężczyźnie zajęło to 8 minut i kosztowało 33\$, kobiecie ponad 3 godziny i kosztowało ponad 800\$. Jednak nie radzi się z tego śmiać, tylko zrozumieć co się stało. Kobieta po prostu przypomniła sobie o szeregu sprawach, prezentach dla bliskich i innych rzeczach. Facet wróci do tego sklepu jeszcze kilka razy, za każdym razem po jedną z rzeczy, a wielu nie kupi, zepsuje sobie relacje przez zapomnienie i nie zrobi tych interesów, które mógłby, bo zepsuje relacje. Ponadto zapominamy, jak często to właśnie kobiety podejmują decyzje. W sferze wakacji, zmiany mebli, remontów w domu - nawet 90% ! Również decyzje o zmianie samochodu (68%) czy zakupie elektroniki domowej (51%) czy sprawach zdrowia (80%) podejmują kobiety! Skąd więc reklamowe pomysły o blondynkach z dużym biustem? Ze świata naszych ojców, który już nie istnieje. Dzisiejszy świat to świat po EVEolution. Kobiety rules!

Seniorzy (!?) rules!

Naszym wyzwaniem nie jest rozszerzanie udziałów w rynku – my kreujemy nowe rynki – powiedział Peter Job, CEO Reutersa. Ludzie dojrzały to kolejny segment, który obok segmentu kobiet daje nam nową szansę na sukces. Jak wynika z badań, w dekadzie 2000 – 2001 poziom nabywczy pokolenia 20-40 utrzyma się, natomiast najefektywniej zapowiada się wzrost popytu w segmencie 55+. Spodziewany przyrost to aż 21%. Przy czym klasyczny wiek przedemerytalny (55-65 lat) przyniesie 47% wzrost popytu. Tak więc to pokolenie dziś niedocenianych dziadków będzie najlepiej płacącym segmentem rynkowym w najbliższych latach. Szef Harleya opowiadał Tomowi, jak przez 8 lat starał się o przyjęcie strategii, dającej w efekcie przy 2% kosztów w porównaniu do kosztów GM zysk wielkości połowy zysku GM. Jego celem było spowodowanie, by 43 letni księgowy ubrał się w skórę i gnał przez miasta i miasteczka tak, by wszyscy się go bali. Dawniej Harley produkował motocykle. Dziś oferuje styl życia, a po zdjęciu kasków okazuje się, że większość motocyklistów to „stateczni” 40-sto latkowie. Ich stać na Harleya.

Spełnij marzenia.

Do opisu strategii Peters używa dość nietypowych określeń. Nie idź tropem małych zmian – twórz wielkie zmiany i osiągnij wielkie sukcesy – mówi Roger Enrico, były szef PepsiCo. Stąd też Tom Peters nawołuje - nie szukaj przewagi konkurencyjnej w starym stylu! Spełniaj marzenia swojego klienta, oferuj mu rozwiązania, stwórz atmosferę sukcesu, uwiedz go! Poprostu stań się jego LOVEMARK.

Czego chce klient?

To podstawowe pytanie biznesu. Strategie podnoszenia satysfakcji klientów przyjmowane przez zarządy, to w większości wypadków działania utrudniające samym pracownikom osiągnięcie zysku. Peters zakłada, że pracownicy sami szybciej i efektywniej, bez tych „strategii” potrafią efektywnie reagować na bieżące, rzeczywiste potrzeby klientów. Pracuj na sukces klienta, nie na jego satysfakcję – mówi Bob Nardelli, szef jednej ze spółek GE. Czy sądzisz, że klient szuka dobrego hotelu albo chce brać udział w programie szczęśliwy gość? A może woli raczej mieć świetne wakacje, udaną i ciekawą konferencję. Zapewnij mu sukces.

Kilka szokujących rad Toma na koniec

Gotów, pal, cel – to bardziej sensowne w dzisiejszych czasach, niż najczęstsze gotów, celuj, celuj, celuj, analizuj, kontroluj, celuj – i tak bez końca. Zadawaj głupie pytania. Wyrzuć nudnych managerów – moderatorów. Przyjmij, że strategia to jest to, co właśnie robimy – to wystarczy, zamiast wielostronicowych opisów. Kochaj wariatów, to oni są źródłem siły, pomysłów, największych sukcesów i kontraktów w twojej firmie. Pamiętaj, że 2-3% twoich najbardziej szalonych klientów co prawda nie przynosi ci obecnie prawie żadnych zysków, niemniej stanowi najbardziej obiecującą grupę. To właśnie oni pokazują ci twoje największe szanse w przyszłości. Pomyśl co odpowie twoje dziecko, kiedy zapytają je w szkole co robi jego ojciec? Stanowi „centrum kosztów”? Ma mentalność typu „overhead”? Sprawdź na stronie Toma co to znaczy i jak możesz zmienić swój biznes, by własne dziecko patrzyło na ciebie z uznaniem – www.tompeters.com.