



REID **HOFFMAN**

CHRIS **YEH**

BILL **GATES** (PRZEDMOWA)

BLITZSCALING

ŚCIEŻKA BŁYSKAWICZNEJ
EKSPANSJI FIRM

Tytuł oryginału: Blitzscaling: The Lightning-Fast Path to Building Massively Valuable Companies

Tłumaczenie: Zbigniew Waśko

Projekt okładki: Maciej Grzegorek

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

ISBN: 978-83-283-5657-3

Copyright © 2018 by Reid Hoffman and Chris Yeh

Foreword copyright © by Bill Gates

All rights reserved.

This translation published by arrangement with Currency, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

CURRENCY and its colophon are trademarks of Penguin Random House LLC.

Polish edition copyright © 2020 by Helion SA

All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/blitzs>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

<i>Przedmowa Billa Gatesa</i>	7
Wprowadzenie	9
Część 1. Czym jest blitzscaling?	31
<i>Oprogramowanie zjada (i ratuje) świat</i>	34
<i>Typy skalowania</i>	35
<i>Trzy zasady blitzscalingu</i>	39
<i>Pięć etapów blitzscalingu</i>	45
<i>Trzy podstawowe techniki blitzscalingu</i>	47
Część 2. Nowatorstwo modelu biznesowego	57
<i>Maksymalizowanie wzrostu — 4 czynniki rozwoju</i>	61
<i>Maksymalizowanie wzrostu — 2 ograniczenia rozwoju</i>	80
<i>Sprawdzone wzorce modelu biznesowego</i>	87
<i>Zasady innowacyjności modelu biznesowego</i>	97
<i>Analiza kilku wielomiliardowych modeli biznesowych</i>	105
<i>Masz już mocny, sprawdzony model biznesowy i co dalej?</i>	124

Część 3. Nowatorstwo strategii działania	125
<i>Kiedy należy rozpocząć blitzscaling?</i>	125
<i>Kiedy należy zakończyć blitzscaling?</i>	137
<i>Czy blitzscaling jest konieczny?</i>	140
<i>Blitzscaling jako proces iteracyjny</i>	141
<i>Jak na poszczególnych etapach blitzscalingu</i> <i>zmienia się jego strategia?</i>	143
<i>Jaka jest rola założyciela firmy</i> <i>na poszczególnych etapach blitzscalingu?</i>	146
Część 4. Nowatorskie zarządzanie	149
<i>Osiem kluczowych przejęć</i>	149
<i>Dziewięć nieintuicyjnych reguł blitzscalingu</i>	201
<i>Ciągła potrzeba zmian</i>	240
Część 5. Szersze spojrzenie na blitzscaling	243
<i>Blitzscaling poza branżą technologiczną</i>	243
<i>Blitzscaling w dużych organizacjach</i>	248
<i>Blitzscaling poza biznesem</i>	256
<i>Blitzscaling w większej Dolinie Krzemowej</i>	264
<i>Inne regiony, w których można obserwować blitzscaling</i>	266
<i>Chiny krajem blitzscalingu</i>	270
<i>Obrona przed blitzscalingiem</i>	277
Część 6. Blitzscaling odpowiedzialny	281
<i>Blitzscaling w społeczeństwie</i>	285
<i>Podstawowe zasady odpowiedzialnego blitzscalingu</i>	286
<i>Spektrum reakcji</i>	291
<i>Równoważenie odpowiedzialności i szybkości</i> <i>w trakcie rozwoju organizacji</i>	293

Podsumowanie297

Podziękowania 305

Dodatek A. Ujawnienie powiązań 307

Dodatek B. Przykłady blitzscalingu 309

Dodatek C. Eseje opracowane w ramach kursu CS183C 317

CZĘŚĆ 1.

Czym jest blitzscaling?

W naszym rozumieniu blitzscaling to zarówno ogólny schemat rozwoju firm na olbrzymią skalę w niebywale krótkim czasie, jak i zbiór technik realizowania takiego rozwoju. Jeśli Twoja firma rozrasta się szybciej niż firmy konkurencyjne, aż zaczynasz się czuć z tego powodu trochę nieswojo, to trzymaj się mocno, gdyż jesteś w fazie blitzscalingu!

Pierwszy przykład blitzscalingu to niezwykle wzrost Amazona w końcówce lat 90. (trwający do dziś). W 1996 roku przed ogłoszeniem pierwszej oferty publicznej firma Amazon Books zatrudniała 151 pracowników i generowała przychód o wartości 5,1 miliona dolarów. Do 1999 roku, już jako spółka publiczna Amazon.com, zwiększyła liczbę pracowników do 7600, a jej przychód wzrósł do 1,64 miliarda dolarów. Oznaczało to 50-krotny wzrost zatrudnienia i 322-krotny wzrost przychodu w ciągu zaledwie 3 lat. W 2017 roku w Amazonie pracowało 541 900 osób, a przewidywany przychód miał wynieść 177 miliardów dolarów (przy 136 miliardach w roku 2016).

Założyciel Drobboxa Drew Houston tak opisał swoje odczucia wywołane tego typu rozwojem: „To jest jak polowanie z harpunem na wieloryba. To, że trafiłeś strzałą w wieloryba, jest wiadomością jednocześnie dobrą i złą!”.

Blitzscaling wydaje się czymś atrakcyjnym, ale również pełnym rozmaitych wyzwań. Stoi po prostu w jawnej sprzeczności z tym, co podpowiada intuicja. Klasyczne podejście do biznesu polega na gromadzeniu

informacji i podejmowaniu decyzji dopiero wtedy, gdy istnieje uzasadniona pewność, że rezultaty będą zgodne z oczekiwaniami. Zdrowy rozsądek podpowiada, że ryzyko można podjąć, ale tylko dobrze skalkulowane i niezbyt wielkie, a przede wszystkim należy postępować w myśl ustalonych reguł i kierować się skutecznością swoich działań, a nie wyłącznie szybkością rozwoju.

Niestety takie asekuranckie podejście nie zdaje egzaminu, gdy nowe technologie otwierają nowy rynek lub pobudzają już istniejący.

Chris skończył studia menedżerskie w Harvardzkiej Szkole Biznesu pod koniec lat 90., gdy rozpoczynała się era internetu. W tamtym czasie studia menedżerskie koncentrowały się na technikach tradycyjnych, takich jak analizowanie zdyskontowanych przepływów pieniężnych w celu poprawienia wskaźnika trafności podejmowanych decyzji. Chris uczył się również o tradycyjnych metodach wytwarzania, na przykład o zwiększaniu wydajności pracy na linii montażowej. Wszystko to były metody ukierunkowane na wzrost wydajności i minimalizację ryzyka. Takie też było podejście do zarządzania w całym świecie ówczesnego biznesu. Najbogatsza w tamtym czasie firma, General Electric, była uwielbiana przez analityków z Wall Street za jej stały i przewidywalny wzrost przychodów. Jednakże efektywność i brak ryzyka, choć na pierwszy rzut oka wydają się słuszne i bardzo ważne w kontekście ustabilizowanego i przewidywalnego rynku, nie mogą być głównym drogowskazem dla rewolucjonistów, wynalazców i innowatorów pragnących zmieniać świat.

Gdy trzeba zdobyć jakiś rynek, ryzykiem nie jest niska efektywność, lecz zbyt duża zachowawczość. Jeśli wygrasz, efektywność staje się mało ważna, a jeśli przegrywasz, to tym bardziej jej znaczenie maleje. Przez wiele lat firma Amazon była krytykowana za ryzykowną strategię wchłaniania kapitału bez generowania stałego dochodu, ale jej właściciele chyba się nie martwią swoją „nieefektywnością”, dzięki której zdołali zdobyć kilka ważnych rynków, jak chociażby sprzedaży online i usług chmurowych.

Podczas blitzscalingu podejmujesz śmiało decyzje i obstajesz przy nich, mimo że Twoje przekonanie o ich słuszności nawet nie zbliża się

do poziomu 100%. Godzisz się na ryzyko podjęcia złej decyzji i świadomie ponosisz koszty znaczącego braku efektywności operacyjnej, aby tylko móc działać z większą szybkością. Takie ryzyka i koszty są do zaakceptowania, ponieważ ryzyka i koszty wynikające ze zbyt powolnego działania są jeszcze większe. Blitzscaling jest jednak czymś więcej niż tylko rzucaniem się na głęboką wodę, aby „szybko stać się wielkim” i zdobyć rynek. Żeby zmniejszyć nieco rozmiary podejmowanego ryzyka, warto je zrównoważyć kilkoma pomysłami co do przyszłego rozwoju firmy, gdyż to pozwoli łatwiej dostrzec, co prowadzi do sukcesu lub klęski. Trzeba też być przygotowanym na działanie z więcej niż 100% wysiłkiem w celu zrekompensowania strat, gdy coś pójdzie niezgodnie z oczekiwaniami.

Na przykład o Jeffie Bezosie wszyscy wiedzą, że on tak łatwo nie wciska pedału gazu. Jako założyciel i szef Amazona rozmyślnie inwestował mocno w przyszłość firmy, co w rozliczeniach oznaczało straty, ale tak naprawdę generowało olbrzymie przychody. Przepływy pieniężne związane z działalnością operacyjną Amazona w 2016 roku wynosiły 16 miliardów dolarów, z czego 10 miliardów przypadało na inwestycje i 4 miliardy na spłatę długów. Stosunkowo skromne dochody są tu elementem przyjętej strategii, a nie rezultatem popełnionych błędów.

Blitzscaling wymaga nie tylko odwagi i określonych umiejętności przedsiębiorcy, ale również środowiska chętnego do zaryzykowania kapitału zarówno finansowego, jak i ludzkiego, gdyż bez nich o blitzscalingu można tylko pomarzyć. Są jak paliwo i tlen dla rakiety, która ma się wznieść na orbitę okołozemską — oba składniki są niezbędne. Infrastruktura firmy lub organizacji to konstrukcja rakiety, która w trakcie lotu (rozwoju) jest ciągle modernizowana. Zadanie przedsiębiorcy lub przywódcy polega na zapewnieniu dostatecznej ilości paliwa i ciągłym czuwaniu nad stanem technicznym rakiety, aby ta wskutek przeciążenia nie rozpadła się na kawałki.

Na szczęście w dzisiejszych czasach jest to łatwiejsze do zrealizowania niż kiedykolwiek wcześniej.

OPROGRAMOWANIE ZJADA (I RATUJE) ŚWIAT

W dawnych opowieściach o niebywale szybkich wzrostach ważną rolę odgrywało oprogramowanie komputerowe, które oferuje niemal nieograniczone możliwości skalowania w kategoriach upowszechnienia, lub sterowany komputerowo sprzęt, jak chociażby monitorujące aktywność człowieka opaski Fitbit czy autonomiczny samochód Tesli. Komponent informatyczny pozwala firmie wprowadzać innowacje w skali czasowej typowej dla zmienności oprogramowania komputerowego (dni lub tygodnie), a nie sprzętu (lata). Poza tym szybkość i elastyczność rozwijania oprogramowania umożliwia firmom wielokrotne powtarzanie pewnych procesów w celu wyeliminowania nieuchronnych przecież przy pośpieszonym działaniu pomyłek i błędów.

Obecnie najciekawsze jest to, że oprogramowanie i firmy, w których oprogramowanie odgrywa istotną rolę, zaczynają dominować w branżach spoza nowoczesnej technologii. Nasz przyjaciel Marc Andreessen stwierdził, że „oprogramowanie pożera świat”. Mówiąc to, miał na myśli fakt, że nawet branże skupione na produktach fizycznych (atomy) posiłkują się oprogramowaniem (bity). Tesla produkuje samochody (atomy), ale przez zmianę oprogramowania (bitów) można w jednej chwili zmienić osiągi tych pojazdów, a nawet uczynić je autonomicznymi.

Powszechność komputerów i oprogramowania w połączeniu z coraz mocniej łączącą nas wszystkich siecią powoduje, że wiedza na temat blitzscalingu staje się coraz ważniejsza i łatwiejsza do wdrożenia — nawet w branżach niekoniecznie najnowocześniejszych. Posługując się metaforą komputerową, można by powiedzieć, że technologia podkreca „taktowanie procesora światowego” (taktowanie procesora wyznacza tempo jego działania), przez co zmiany zachodzą teraz szybciej niż w przeszłości. Świat pędzi coraz bardziej, a prędkość, z jaką powstają nowe platformy technologiczne, powoduje, że przerwy między kolejnymi falami innowacyjności stają się coraz krótsze. Dawniej poszczególne fale nadszyły pojedynczo — tak było na przykład z komputerami osobistymi, stacjami dyskietek czy napędami CD-ROM. Obecnie można odnieść

wrażenie, że wiele tych fal pojawia się równocześnie, na przykład chmura, AI i AR (VR), nie wspominając o bardziej osobliwych projektach, jak samolot naddźwiękowy czy hyperloop. Co więcej, współczesna technologia nie ogranicza się wyłącznie do branży komputerowej, która w gruncie rzeczy ma charakter raczej niszowy, lecz wywiera wpływ na niemal każdy aspekt naszego życia i przez to stwarza mnóstwo nowych możliwości.

Przyszłość zapowiada się imponująco. Medycyna precyzyjna wykorzystuje moc obliczeniową komputerów i zrewolucjonizuje opiekę zdrowotną. Inteligentne sieci energetyczne, korzystając z odpowiedniego oprogramowania znacząco poprawią efektywność gospodarki energetycznej i umożliwią powszechne wykorzystanie źródeł energii odnawialnej, takich jak panele fotowoltaiczne. Biologia obliczeniowa umożliwi nam udoskonalenie naszego własnego życia. W upowszechnieniu tego postępu i wzmocnieniu jego pozytywnych skutków może nam pomóc właśnie blitzscaling.

TYPY SKALOWANIA

Blitzscaling to nie tylko gwałtowny rozwój. *Każda* firma ma obsesję na punkcie rozwoju. W każdej dziedzinie żyjemy wśród liczb — liczba pozyskanych użytkowników, marża, tempo wzrostu i tym podobne. Sam rozwój to jeszcze nie blitzscaling. Blitzscaling to *stawianie szybkości ponad efektywnością w obliczu niepewności*. Aby lepiej zrozumieć to pojęcie, porównajmy je z innymi formami szybkiego rozwoju.

	Efektywność	Szybkość
Niepewność	Klasyczny rozwój startupu	Blitzscaling
Pewność	Klasyczny rozwój scaleupu	Szybkie skalowanie

Klasyczny rozwój startupu stawia na efektywność w obliczu niepewności. Zakładanie firmy jest jak składanie samolotu podczas skoku z wysokiej skały. Efektywne gospodarowanie zasobami pozwala „szybować” z minimalną prędkością opadania, co daje czas na dokładne rozpoznanie

rynku, stosowanej technologii i posiadanego zespołu współpracowników. Ten rodzaj kontrolowanego i efektywnego rozwoju minimalizuje niepewność i stanowi doskonałą strategię budowania tego, co Eric Ries i Steve Blank nazywają dopasowaniem produktu do rynku — produkt spełnia wymagania rynku jako rozwiązanie określonego problemu lub zaspokojenie określonej potrzeby.

Klasyczny rozwój scaleupu koncentruje się na efektywnym wzroście, gdy firma czuje się już pewnie w swoim otoczeniu. Takie podejście odzwierciedlają tradycyjne techniki zarządzania korporacyjnego, w których najważniejszy jest tak zwany wskaźnik rentowności ze zwrotem z inwestycji (ROI) stale przewyższającym koszt kapitału. Tego typu optymalizacja działania będzie dobra, gdy chcemy zmaksymalizować zyski w warunkach ustabilizowanego i dobrze rozpoznanego rynku.

Szybkie skalowanie oznacza gotowość poświęcenia efektywności na rzecz wzrostu tempa rozwoju firmy. Jednakże ze względu na stabilność otoczenia koszty są dobrze znane i przewidywalne. Szybkie skalowanie jest dobrą strategią, gdy trzeba zdobywać udziały w rynku lub osiągać zakładane przyrosty przychodów. Branża usług finansowych często chętnie pomaga w szybkim skalowaniu, czy to przez kupowanie akcji i obligacji, czy przez pożyczanie pieniędzy. Analitycy i bankowcy uważają, że są w stanie wypracować modele finansowe sprawdzające się co do grosza, jeśli chodzi o stopę zwrotu z inwestycji w szybkie skalowanie.

Blitzscaling oznacza poświęcanie efektywności na rzecz szybkości, ale bez uzyskania pewności, że to się opłaca. W klasycznym rozwijaniu startupu chodzi o spowalnianie opadania w czasie budowania samolotu, w blitzscalingu przyspieszamy prace konstrukcyjne, prowizorycznie przyczepiamy silniki i odpalamy je (razem z dopalaczami), nie czekając, aż skrzydła będą gotowe. „Dopiąć swego albo umrzeć” — byle sukces lub śmierć nastąpiły jak najszybciej.

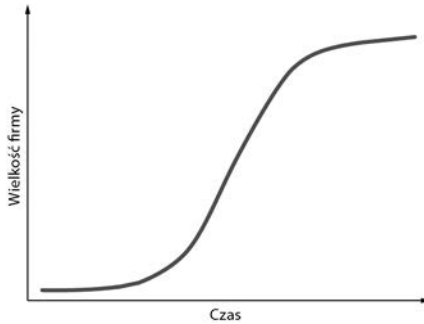
Czytając te definicje, pewnie się zastanawiasz, dlaczego ktoś miałby kiedykolwiek próbować blitzscalingu. Przecież mamy tu połączenie niezbyt zachęcającej do działania niepewności co do rozwoju firmy z możliwością potężnego i obfitującego w negatywne konsekwencje upadku.

Na dodatek samo wdrożenie blitzscalingu nie jest wcale łatwe. Jeśli Twoja firma to nie Microsoft lub Google, które mogą sfinansować swój rozwój z wykładniczo rosnących przychodów, staniesz przed koniecznością przekonania inwestorów, żeby zasilili Twój projekt odpowiednią sumą, a znacznie trudniej jest wyciągnąć od nich pieniądze na przedsięwzięcie o dużym stopniu ryzyka (blitzscaling) niż na coś pewnego (szybkie skalowanie). Na dodatek zazwyczaj blitzscaling wymaga *większych* funduszy niż szybkie skalowanie, ponieważ trzeba mieć pewien kapitał rezerwowo, aby móc prędko naprawiać skutki błędów, których popełnianie przy błyskawicznym podejmowaniu decyzji jest raczej nieuniknione.

Mimo tak wielu potencjalnych zagrożeń blitzscaling okazuje się potężnym narzędziem w rękach sprawnych przedsiębiorców i menedżerów. Jeśli jesteś gotów podjąć ryzyko związane z błyskawicznym rozwojem, podczas gdy inni się wahają, to masz szansę wyjść na prowadzenie. Jeśli nagroda dla zwycięzcy jest dostatecznie cenna, a rywalizacja trudna, blitzscaling staje się strategią całkiem racjonalną, a nawet optymalną.

Gdy uda Ci się przekonać do swojego pomysłu rynek kapitałowy i rynek talentów (klienci, partnerzy i pracownicy), zyskasz paliwo niezbędne do rozpoczęcia wyścigu. W tym momencie Twój cel zmienia się z przechodzenia od 0 do 1 dolara na przejście od 1 dolara do 1 miliarda dolarów w niewiarygodnie krótkim czasie.

Na różnych etapach swojego istnienia firma może stosować różne rodzaje skalowania. Typowa ścieżka, którą przeszły takie firmy jak Google czy Facebook, zaczyna się od klasycznego rozwoju startupu i dopasowywania produktu do rynku, po czym następuje przejście do blitzscalingu w celu zdominowania rynku i pokonania konkurencji, aby potem, gdy biznes już dojrzeje, zwolnić tempo do poziomu szybkiego skalowania i na koniec przejść do skalowania klasycznego, gdy firma jest już niekwestionowanym liderem w swojej branży. To wszystko razem można przedstawić w postaci „krzywej S” jako wykresu zależności wielkości firmy od czasu. Po początkowym, niemal płaskim odcinku krzywa gwałtownie się wznosi, aby znów powoli przejść w linię o niewielkim stopniu wznoszenia się.

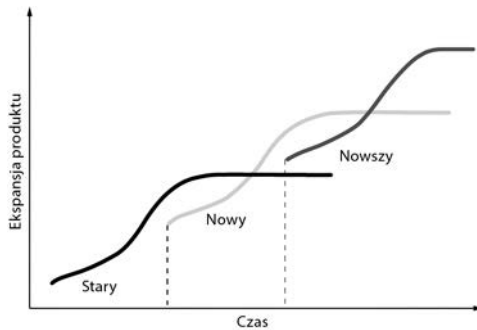


Oczywiście zaprezentowana ścieżka jest w znacznym stopniu uproszczona. Cykl skalowania może obejmować nie tylko firmę jako całość, ale również pojedyncze produkty i linie produktów, a wtedy krzywa skalowania całej firmy jest wypadkową poszczególnych krzywych składowych.

Przykładem takiej typowej ścieżki blitzscalingu może być historia rozwoju Facebooka. W pierwszych kilku latach istnienia jego przychód wzrastał rok do roku o 2150%, 433% i 219%, aby w 2007 roku osiągnąć poziom 153 milionów dolarów. Wtedy w firmie nastąpiły istotne przeobrażenia i tempo wzrostu spadło do poziomu dwucyfrowego. Spadek wiązał się z kłopotami przy wprowadzaniu monetyzacji i przechodzeniu na mobilną wersję Facebooka. Przed totalnym upadkiem firmę uratowały dwa ważne ruchy jej założyciela Marka Zuckerberga: osobiste nadzorowanie wejścia na platformę mobilną i zatrudnienie na stanowisku dyrektora operacyjnego (COO) Sheryl Sandberg, która z rozmachem wprowadziła firmę na rynek sprzedaży reklam. Wzrost ponownie osiągnął poziom trzycyfrowy i w 2010 roku przychód firmy przekroczył 2 miliardy dolarów. W dalszej części książki wrócimy do tych dwóch posunięć, gdy będziemy analizować model biznesowy Facebooka i znaczenie zatrudnienia Sheryl Sandberg dla kluczowych przemian zarówno wśród udziałowców, jak i zarządu.

Przykład firmy Apple pozwala nam zobaczyć, jak tego typu przemiany wyglądały w ciągu wielu dekad. W swojej legendarnej historii Apple przeszedł pełne cykle skalowania dla produktów Apple II, Macintosh, iMac i iPod (skalowanie dla iPhone'a jeszcze trwa). Godne uwagi jest

to, że po Apple II i Macintoshu firma nie była w stanie wypuścić na rynek produktu z możliwością blitzscalingu i dopiero pod ponownym kierownictwem Steve'a Jobsa stworzono iMaca, iPoda i iPhone'a. Na tym właśnie polegał niecodzienny geniusz Jobsa, że potrafił raz po raz generować produkty nadające się do błyskawicznego skalowania i na dodatek unikał spowolnienia występującego w klasycznym rozwoju startupu podczas dopasowywania produktu do rynku.



Wykres błyskawicznego skalowania wygląda zawsze podobnie, niezależnie od branży i położenia geograficznego. Takie same zestawy krzywych S ilustrujące rozwój Facebooka czy Apple'a opisują również rozwój Tencentu zapoczątkowany produktem QQ, a gdy ten osiągnął stan dojrzałości w 2010 roku, wprowadzono drugą krzywą dla produktu o nazwie WeChat. Jeśli firma ma się utrzymać na trajektorii wznoszącej, to w końcowej fazie jednego blitzscalingu musi rozpoczynać następny. W czasach upowszechniania się blitzscalingu firmy ustabilizowane, z ugruntowanymi liniami biznesowymi, powinny rozważyć zlecenie specjalistom od rozwoju opracowanie blitzscalingu nowych jednostek biznesowych.

TRZY ZASADY BLITZSCALINGU

Blitzscaling wymaga działania w tempie niekoniecznie wygodnym dla załogi. W warunkach wielkiej niepewności błędy są wręcz nieuniknione. Cała sztuka polega na tym, żeby szybko wyciągać z tych błędów wnioski

i wracać na ścieżkę błyskawicznego rozwoju. Do tego potrzebne jest dobre rozumienie trzech zasad blitzscalingu.

1. BLITZSCALING JEST STRATEGIĄ OFENSYWNĄ I ZARAZEM DEFENSYWNĄ

Jako strategia ofensywna blitzscaling pozwala na zrobienie paru interesujących rzeczy. Po pierwsze, umożliwia zdobycie rynku przez zaskoczenie z pominięciem zaciekle bronionych nisz i pełnym wykorzystaniem sprzyjających okoliczności. Na przykład szybki rozwój Slacka zaskoczył nawet tak mocnych konkurentów, jak Microsoft i Salesforce.com. Po drugie, daje szansę umocnienia swojej przewagi nad konkurencją, zanim ta zdoła odpowiedzieć. Później przeanalizujemy to zagadnienie nieco dokładniej. Po trzecie, blitzscaling daje dostęp do kapitału, ponieważ inwestorzy na ogół chętnie wspierają liderów rynku. Jeśli zdecydujesz się na blitzscaling, możesz łatwiej i szybciej zdobyć więcej funduszy niż ociążali konkurenci.

Z punktu widzenia defensywności blitzscaling pozwala tak dobrać tempo rozwoju, aby konkurencja nie miała zbyt wiele czasu i przestrzeni na skuteczny kontratak. Rywale zajęci reagowaniem na Twoje ruchy, które zazwyczaj są dla nich zaskakujące i zmuszają do ciągłego nadrabiania zaległości, nie mają dość czasu na opracowanie i wdrożenie nowej strategii mogącej zagrozić Twojej pozycji. Podczas blitzscalingu walka z konkurencją toczy się na warunkach, które sam ustalasz, i już samo to daje Ci dużą przewagę.

2. SIŁĄ NAPĘDOWĄ BLITZSCALINGU SĄ PĘTLE DODATNIEGO SPRZĘŻENIA ZWROTNEGO I FIRMA ROZPOCZYNAJĄCA SKALOWANIE JAKO PIERWSZA JUŻ NA STARCIE ZYSKUJE ZNACZNĄ PRZEWAGĘ NAD KONKURENCJĄ

W kwietniu 2014 roku firma doradcza McKinsey & Company opublikowała raport zatytułowany *Grow fast or die slow* (Rozwijaj się szybko lub umieraj powoli), w którym przeanalizowano cykle życia 3 tysięcy firm programistycznych i internetowych. W wyniku tej analizy okazało się, że

kluczowym czynnikiem w odnoszeniu sukcesu ekonomicznego jest szybki wzrost napędzany pętlą dodatniego sprzężenia zwrotnego:

Po pierwsze, wzrost przynosi większe dochody. Szybko rozwijające się firmy dają akcjonariuszom 5 razy większe dochody niż firmy rozwijające się w średnim tempie. Po drugie, wzrost zapowiada sukces długoterminowy. „Superrozwojowcy” — czyli firmy rozwijające się w tempie przekraczającym 60% już po osiągnięciu rocznych przychodów na poziomie 100 milionów dolarów — osiągnęli pułap przychodów miliardowych 8 razy częściej niż firmy rozwijające się w tempie nieprzekraczającym 20%.

Naszym zdaniem tym, co nadaje blitzscalingowi taką moc, jest „przewaga przodownika”. Gdy firma osiąga wysoką pozycję w swoim ekosystemie, otoczenie uznaje jej przodownictwo i zaczynają do niej napływać zarówno talenty, jak i kapitał.

Najlepsi profesjonalści doskonale wiedzą, że jako liderzy rynku mogą zdziałać wiele. Przynależność do scaleupu będącego swoistym „odrzu-towcem” jest tak samo intratna jak praca w zaczynającym się rozwijać startupie, tyle że niepewność i ryzyko poniesienia strat są o wiele mniejsze. Pracownicy scaleupów otrzymują płace rynkowe, powiększają kapitał własny i mają duże szanse, by stać się bogaczami, a nawet wielkimi bogaczami. Przez przyciąganie najzdolniejszych ludzi scaleupy zwiększają swoje możliwości w zakresie wytwarzania i wprowadzania na rynek znakomitych produktów, a to jeszcze bardziej przyspiesza ich rozwój.

To samo dotyczy inwestorów. Właściciele kapitału inwestycyjnego podejmują decyzje na podstawie przedziału ufności przyjmowanego w założeniach inwestycyjnych. Osiągnięcie określonej skali zawęży te przedziały i ułatwia decydowanie w kwestiach inwestycyjnych. A jako że sieć łącząca inwestorów — zwłaszcza tak mocno zintegrowana jak ta z Doliny Krzemowej — może szybko rozpowszechnić tę informację, firma realizująca blitzscaling jest w stanie zdobyć kapitał wręcz nieograniczony. Szybki dopływ pieniędzy napędza gwałtowny rozwój, a to jeszcze bardziej zawęży przedziały ufności.

Paradoksalnie globalizacja jednocześnie wyrównała szanse przedsiębiorców z całego świata *oraz* zwiększyła znaczenie funkcjonowania w głównym ośrodku skalowania, takim jak Dolina Krzemowa czy Chiny. Jako że wszyscy wierzą w wyjątkowość tych ekosystemów, należące do nich startupy wraz ich inwestorami przyciągają kapitał (ludzki i finansowy) z całego świata, wzmacniają tym samym swoje możliwości dalszego rozwoju. To tłumaczy, dlaczego takie scaleupy jak Uber czy Pinterest przyćmiły skalą i wartością mnóstwo spółek publicznych. Ze względu na moją funkcję w Greylock Partners nie możemy komentować wyceny Droboksa i Airbnb, ale ich pozycja w ekosystemie jest bardzo podobna.

Przyjrzyjmy się bliżej podobnym do siebie firmom: Twitterowi i Tumblrowi. Obie miały genialnych, ukierunkowanych na produkt założycieli: Evana „Ev” Williamsa i Davida Karpa. Obie powstały jako startupy w branży mediów społecznościowych. Obie rozwijały się w szybkim tempie po zakończeniu fazy dopasowywania produktu do rynku. Obie wywarły duży wpływ na kulturę masową. Jednakże Twitter wszedł na giełdę i osiągnął kapitalizację rynkową na poziomie blisko 37 miliardów dolarów, podczas gdy Tumblr został nabyty przez Yahoo! — inny startup, który przeszedł etap blitzscalingu i stał się scaleupem, ale zaraz potem zaczął podupadać i przestał się liczyć na rynku — za „jedynie” 1 miliard dolarów.

Czy za sukcesem Twittera stoi zwykły łut szczęścia? Być może. Szczęście zawsze odgrywa większą rolę, niż się wydaje założycielom, inwestorom i mediom. W przypadku Twittera decydujące było jednak to, że jego zarząd potrafił korzystać z pomocy i rad licznych organizacji, a w Tumblrze tego zabrakło. Na przykład zatrudniono rzutkiego menedżera Dicka Costolo, który wcześniej nabył doświadczenie w skalowaniu Google’a. Natomiast Tumblr, choć był chyba najpotężniejszym startupem w swoim nowojorskim ekosystemie, nie potrafił się oprzeć na lokalnych talentach mających doświadczenie w realizowaniu błyskawicznego rozwoju firm. Według Johna Lilly’ego z Greylock Partners na każde kierownicze stanowisko, które w Tumblrze należałoby poprawnie obsadzić,

w całym Nowym Jorku można było znaleźć zaledwie kilka osób. W takich warunkach zatrudnianie nowych pracowników było trudne i ryzykowne, więc firma niechętnie decydowała się na wymianę kadr. Nie widząc możliwości zatrudnienia kadry kierowniczej zdolnej do sprawnego przeprowadzenia blitzscalingu, zarząd podjął decyzję o sprzedaży firmy.

Położenie geograficzne może stwarzać problemy w blitzscalingu, ale jeśli ma się tego świadomość, da się uniknąć wielu kłopotów. Na przykład w ubiegłym dziesięcioleciu zarząd firmy Priceline — odnoszącego światowe sukcesy internetowego biura podróży — był w stanie dokonać blitzscalingu, nadzorując wszystko z głównej siedziby w Connecticut. Czuwający nad przebiegiem całej operacji dyrektor generalny Jeffery Boyd dostrzegł zalety takiej geograficznej izolacji, gdyż firma nie musiała walczyć o projektantów aplikacji sieciowych i informatyków, bez których szybki rozwój firmy byłby niemożliwy.

Rywalizowanie z firmą, która jako pierwsza rozpoczęła proces blitzscalingu, jest niezwykle trudne. Innym uczestnikom gry pozostaje jedynie wymyślić nowy produkt i z nim próbować podbić rynek, gdyż w przeciwnym razie po prostu przestają się liczyć.

3. OPRÓCZ WIELKIEJ PRZEWAGI NAD KONKURENCJĄ I POTENCJALNYCH ZYSKÓW BLITZSCALING NIESIE ZE SOBĄ TAKŻE POTĘŻNE RYZYKO

Jeszcze do niedawna Facebook kierował się dewizą „Działaj szybko i łam wszelkie bariery”. Niestety szybki rozwój nie tylko rozwiązuje szereg problemów, ale również generuje nowe. Mark Zuckerberg w wywiadzie udzielonym Reidowi w ramach podcastu *Master of Scale* powiedział: „Doszliśmy do punktu, w którym więcej czasu traciliśmy na cofanie się i poprawianie błędów, niż zyskiwaliśmy na pędzeniu do przodu”. Wystarczy przypomnieć sławny przypadek, kiedy to błąd stażysty spowodował wyłączenie całego Facebooka na 30 minut.

Niekontrolowany rozwój komórek ludzkiego ciała ma naukową nazwę: nowotwór. W tym kontekście to zjawisko niepożądane. Tak samo jest w biznesie. Udany blitzscaling oznacza utrzymywanie kontroli

przynajmniej na pewnym poziomie i naprawianie nieuniknionych szkód, aby firma mogła kontynuować szalony pęd bez groźby nagłego załamania i upadku. Tak jak w futbolu amerykańskim gracz biegnący na drugą stronę boiska, aby wykonać zwycięskie przyłożenie, może stracić piłkę, jeśli zlekceważy przeciwnika, tak i firma mająca przewagę pierwszeństwa w blitzscalingu może ją utracić, jeśli podejmie ryzyko, które ją przerasta.

Blitzscaling jest ryzykowny również z menedżerskiego punktu widzenia. Ciągłe określanie na nowo swojego stylu przodownictwa, produktu i systemu organizacyjnego przy przechodzeniu do kolejnych etapów skalowania nie należy do rzeczy łatwych, ale jest konieczne. Marshall Goldsmith, guru przywództwa, ujął to w następujących słowach: „To, co przywiodło cię tutaj, nie zaprowadzi cię tam”.

Zdobywanie rynków i wzrost przychodów przynoszą rozgłos, ale nie da się pozyskać klientów i przychodów na znacznie większą skalę bez przeskalowania systemu organizacyjnego, liczebności załogi, a także strategii finansowej, produktowej i technologicznej. Jeśli system organizacyjny i cała reszta nie idą w parze z przyrostem przychodów i liczbą klientów, to cały proces blitzscalingu może się łatwo wymknąć spod jakiegokolwiek kontroli.

Na przykład podczas blitzscalingu przeprowadzanego na przełomie lat 80. i 90. w firmie Oracle skupiono się wyłącznie na wzroście sprzedaży, zaniedbując zupełnie rozwój technologiczny (przez co dano się wyprzedzić odwiecznemu rywalowi, czyli firmie Sybase) i finansowy, co w rezultacie doprowadziło niemal do bankructwa. Dopiero wysiłki naprawcze Raya Lane'a i Jeffa Henleya zapobiegły katastrofie i doprowadziły do późniejszego sukcesu Oracle'a.

Blitzscaling wymaga trudnych decyzji i poświęceń. Dlatego ludzie, którzy dopiero uczą się zarządzania firmą, raczej nie powinni się brać za jej skalowanie, gdyż może się to skończyć podobnie jak w przypadku Oracle'a. W dalszej części książki pokażemy, jak doświadczeni menedżerowie świadomie sterują blitzscalingiem, nie dopuszczając, by to on nimi kierował.

PIĘĆ ETAPÓW BLITZSCALINGU

Błyskawiczny rozwój startupu to nie proces liniowy; ogólnosiwiatowy gigant nie jest po prostu startupem powiększonym 1000 razy i mającym siedzibę w luksusowym wieżowcu, a nie w brudnym garażu. Każdy znaczący postęp w rozwoju oznacza zmianę nie tylko ilościową, ale także jakościową. Trafnie wyraził to w rozmowie nami Drew Houston z Dropboksa: „To jest jak gra w szachy z coraz większą liczbą figur i w coraz większej liczbie wymiarów”.

W fizyce analizujemy przemiany fazowe, w których substancje zmieniają swoje właściwości pod wpływem zmian warunków zewnętrznych (na przykład temperatury i ciśnienia). Lód topnieje i zamienia się w wodę; woda podczas gotowania zamienia się w parę. Gdy startup przechodzi z jednej fazy skalowania do drugiej, też podlega istotnym zmianom.

I tak jak łyżwy nie nadają się do poruszania po wodzie, a w parze wodnej nie da się puszcząć kaczek, tak techniki i procedury działające w jednej fazie skalowania stają się bezużyteczne w fazie następnej.

Niniejsza książka ma służyć pomocą w przechodzeniu przez kolejne etapy procesu wiodącego do dominacji na rynku globalnym.

Przy omawianiu poszczególnych etapów blitzscalingu będziemy się posługiwać porównaniem do społeczeństwa. Jako że najbardziej oczywistą, dostrzegalną i znaczącą zmianą w skalowaniu jest wzrost liczby pracowników, właśnie tę liczbę przyjmiemy jako podstawę do rozróżniania tych etapów.

PIĘĆ ETAPÓW BLITZSCALINGU

Etap 1. Rodzina	Kilku pracowników
Etap 2. Znajomi	Kilkudziesięciu pracowników
Etap 3. Wioska	Kilkuset pracowników
Etap 4. Miasto	Kilka tysięcy pracowników
Etap 5. Naród	Dziesiątki tysięcy pracowników

Każdy etap ma swoje charakterystyczne cechy w zakresie zarządzania i przywództwa. Gdy jesteś głową rodziny, pozostajesz w bliskich relacjach

z wszystkimi jej członkami. Gdy stoisz na czele całego narodu, odpowiadasz za życie wielkiej liczby ludzi, ale większości z nich nigdy nie poznałeś (w dalszej części książki omówimy kwestię optymalizacji strategii zarządzania ludźmi podczas rozrostu firmy).

Warto pamiętać, że te kolejne potęgi dziesiątki określające liczbę pracowników owszem klarownie i obrazowo wyznaczają poszczególne etapy, ale życie jest zazwyczaj bardziej skomplikowane. Na przykład startup z dobrze zgraną załogą może funkcjonować jak rodzina, mimo że ta załoga może liczyć nawet 20 osób. A zatem powyższe definicje należy traktować raczej jako ogólne wskazówki, a nie ściśle reguły.

Zauważmy również, że liczebność załogi to tylko jeden z kilku wyznaczników skali organizacyjnej. Pozostałe to liczba użytkowników (skala użytkownika), liczba klientów (skala klienta) i całkowity przychód roczny (skala biznesu). Te wyznaczniki zazwyczaj, choć nie zawsze, zmieniają się synchronicznie. O ile trudno byłoby osiągnąć określoną skalę klienta lub biznesu bez odpowiedniego poziomu skali organizacyjnej — do obsługi klientów potrzebni są odpowiednio przygotowani pracownicy, a do uzyskiwania przychodów niezbędni są sprzedawcy — o tyle dość łatwo można bez niej osiągnąć wysoki poziom skali użytkownika. Rozważmy przykład Instagrama — gdy został sprzedany Facebookowi za 1 miliard dolarów, miał ponad 100 milionów użytkowników, ale tylko 13 pracowników i niezbyt wielkie przychody.

To, że wyznaczniki skalowania nie zawsze idą ze sobą w parze, jest *cechą* blitzscalingu, a nie błędem. Jeden z głównych czynników ograniczających rozwój, z którymi firma musi sobie radzić, to skalowalność operacyjna. Gdy biznes może osiągać coraz większą skalę w zakresie użytkowników, klientów i przychodów szybciej niż w zakresie pracowników, to staje bardziej dochodowy i może dalej rosnąć bez oglądania się na zewnętrzny kapitał zarówno finansowy, jak i ludzki. I przeciwnie, gdy liczba pracowników rośnie szybciej niż skala użytkowników, klientów i przychodów, to przed zarządem firmy powinno się zapalić czerwone światło sygnalizujące, że coś jest nie tak z przyjętym modelem biznesowym.

Pamiętając o tych zastrzeżeniach, przyjmiemy pewne uproszczenie i będziemy odtąd określać stadium rozwoju firmy zazwyczaj na podstawie jej skali organizacyjnej. Firmie liczącej od 1 do 9 pracowników będziemy przypisywać stadium Rodziny; firma w stadium Znajomych będzie liczyła od 10 do 999 pracowników i tak dalej. Jeśli pojawi się jakiś wyjątek, wyraźnie go wskażemy, aby uniknąć jakichkolwiek nieporozumień.

TRZY PODSTAWOWE TECHNIKI BLITZSCALINGU

Po długich i wnikliwych badaniach oraz bezpośrednich rozmowach z liderami takich gigantów jak Google, Amazon czy Facebook — a także na podstawie własnych doświadczeń jako przedsiębiorców i inwestorów — zdołaliśmy wyodrębnić trzy podstawowe techniki stosowane przez przedsiębiorców i inwestorów budujących firmy o dominującym znaczeniu w swoich branżach. Te techniki są niezależne od geografii i można je zaadaptować do dowolnego ekosystemu, aczkolwiek stopień trudności może być różny.

TECHNIKA 1. NOWATORSKI MODEL BIZNESOWY

Pierwsza technika blitzscalingu polega na opracowaniu innowacyjnego modelu biznesowego zakładającego rzeczywisty rozwój. Brzmi to jak elementarz wtajemniczenia startupowego, a jednak zdumiewające jest, jak wielu założycieli nie zwraca uwagi na ten kluczowy element. Wielkim błędem popełnianym przez mnóstwo startupów na całym świecie jest koncentrowanie się na technologii, oprogramowaniu, produkcji i wzornictwie, a zapominanie o sprawach natury biznesowej. Pojęcie „biznes” oznacza dla nas po prostu zarabianie pieniędzy przez zdobywanie klientów i obsługiwanie ich. Okazuje się, że wbrew popularnemu w Dolinie Krzemowej hasłu głoszącemu, że „inżynierowie są bogami”, założyciele i liderzy wielkich firm uważani powszechnie za geniuszy, nie są wcale pasjonatami wyłącznie technologii — niemal zawsze to pasjonaci również ekonomii i biznesu. Twórcy wyszukiwarki Google, Larry Page i Sergey Brin, opracowali niezwykle wydajny algorytm wyszukiwania informacji

na stronach internetowych, ale potraktowali go jako innowację swojego *modelu biznesowego* — chodziło im o uzyskanie dużej wydajności działania i trafności wyświetlanych reklam, a nie tylko o zwykle wynajmowanie przestrzeni reklamowej tym, którzy zapłacą najwięcej — i to zapewniło im olbrzymi sukces.

Wraz z nastaniem ery cyfrowej innowacyjność modelu biznesowego nabrała jeszcze większego znaczenia. Obecnie tak wiele nowych technologii stało się dostępnych pod postacią usług na żądanie, możliwych do zintegrowania z innymi, że technologia przestała być istotnym wyróżnikiem produktu, a stał się nim dobór odpowiedniej kombinacji wspomnianych usług. Większość odnoszących obecnie sukcesy firm jest bardziej jak Tesla, która w swoich produktach łączy technologie już istniejące, niż jak SpaceX, która na wielu polach technologicznych pozostaje pionierem.

Innowacyjność modelu biznesowego decyduje o tym, czy startup będzie w stanie pokonać rywali o ugruntowanej na rynku pozycji i pod wieloma względami mających nad nim istotną przewagę. Jako startup Dropbox musi rywalizować z takimi gigantami, jak Microsoft i Google, którzy górują nad nim technologicznie, finansowo i pozycją rynkową. Założyciel i dyrektor generalny Dropboksa Drew Houston wie, że jego firma nie jest w stanie konkurować na żadnym z tych pól: „Jeśli korzystasz z takiego samego podręcznika biznesowego jak twoi rywale, to masz problem, ponieważ będziecie wykonywać te same ruchy, ale oni mogą mieć większe i lepsze zasoby!”

Drew musiał wymyślić lepszy model biznesowy, w którym skupienie się wyłącznie na wymianie plików oznaczałoby, że liczba plików przechowywanych przez Dropbox (w przeszłości przestrzeń magazynową wynajmowano w Amazonie) powinna rosnąć znacznie wolniej od wartości dostarczanej klientom, a tym samym od przychodu, który można by od tych klientów uzyskać. Uber i Airbnb też budują potężne biznesy z zawrotną prędkością, polegając raczej na nowatorskim modelu biznesowym niż na zupełnie nowych technologiach. Gdyby innowacje techniczne były czynnikiem wystarczającym, państwowe laboratoria badawcze

regularnie generowałyby firmy warte setki miliardów dolarów. A jednak tego nie robią.

Bynajmniej nie chcemy przez to powiedzieć, że innowacje techniczne są nieważne. To one są najczęściej wyzwalaczami otwierającymi nowe rynki lub wprowadzającymi gruntowne zmiany w już istniejących. Uber nie jest pierwszą firmą usiłującą usprawnić korzystanie z taksówek. Jednakże bez technicznych nowinek w postaci smartfonu, bezprzewodowej łączności internetowej i usług lokalizacyjnych z systemem GPS model biznesowy Ubera w ogóle by nie zadziałał. To właśnie te nowinki zbliżyły do siebie kierowców i pasażerów, umożliwiając po raz pierwszy zaimplementowanie modelu UberX na masową skalę.

Firmy nie mogą sobie pozwolić na ignorowanie innowacji technicznych również po osiągnięciu stadium Miasta lub Narodu. Wszystkie bez wyjątku firmy techniczne o wartości przekraczającej 100 miliardów dolarów budowały swoją pozycję rynkową jako pionierki postępu technicznego. Amazon startował wprawdzie jako prosty sklep internetowy bez żadnych wyrafinowanych wynalazków, ale teraz utrzymuje swoją dominującą pozycję dzięki operatywnym działaniom w zakresie usług chmurowych, automatyzacji procesów logistycznych i rozpoznawania ludzkiego głosu. W rzeczywistości to właśnie giganty mające za sobą etap blitzscalingu są tymi podmiotami, które najczęściej kupują firmy innowacyjne — tak jak w przypadku Google'a, który nabył firmę DeepMind, czy Facebooka, który wchłonął firmę Oculus.

Innowacje techniczne są tym czynnikiem, który pozwala utrzymać zdobycze innowacyjnego modelu biznesowego. To czynnik niezwykle mocny. Jedna nowinka techniczna może stworzyć zupełnie nowy rynek, a druga może go odesłać do lamusa i to z dnia na dzień. Gdy Uber osiągnął już skalę masową, największym zagrożeniem dla jego przyszłości nie byli rywale, tacy jak Didi Chuxing, choć to zagrożenie niezwykle poważne. Najgroźniejsza jednak dla biznesu Ubera jest innowacja techniczna w postaci samochodów autonomicznych — niemal z dnia na dzień pieczołowicie budowana sieć kierowców — najmocniejsza broń Ubera w walce konkurencyjnej — może się okazać kompletnie nieprzydatna.

Klucz do sukcesu stanowi połączenie nowości technicznych z efektywną dystrybucją produktu wśród potencjalnych klientów, skalowalny i oparty na wysokiej marży model biznesowy, a także sposób postępowania pozwalający na obsłużenie wszystkich klientów nawet przy zbyt ograniczonych zasobach.

Innowacyjny model biznesowy powinno się planować przed założeniem firmy. Właśnie tak było, gdy wraz ze współnikami uruchamialiśmy serwis LinkedIn. Jego kluczowe innowacje, czyli dwustronny charakter relacji między użytkownikami oraz zaspokojenie potrzeb profesjonalistów w zakresie publicznego prezentowania swojej biznesowej sylwetki, nie wzięły się z niczego. Były rezultatem wielu przemyśleń podbudowanych doświadczeniem nabytym niemal 10 lat wcześniej podczas zakładania jednej z pierwszych sieci społecznościowych, SocialNetu. Jednakże w życiu nie zawsze tak się układa. Wiele firm, również tych, którym się powiodło, wprowadza nowości do swojego modelu biznesowego dopiero po rozpoczęciu działalności.

Bez modelu biznesowego rozpoczął swoją działalność serwis PayPal (byłem wówczas członkiem zarządu). Rozwijaliśmy się w tempie wykładniczym z 5% wzrostem każdego dnia, ale ponosiliśmy finansowe straty na każdej przeprowadzonej transakcji. Zabawne jest to, że niektórzy nasi krytycy nazywali nas szaleńcami, widząc, że rozdajemy klientom bonusy za polecenie naszych usług. Te bonusy okazały się jednak doskonałym pomysłem, ponieważ pozwalały zdobywać nowych klientów o wiele niższym kosztem niż za pośrednictwem reklamy (o sile i znaczeniu takiego marketingu będzie jeszcze mowa w dalszej części książki).

Prawdziwym szaleństwem było pozwalanie użytkownikom na korzystanie z kart kredytowych i płacenie 3% kosztów każdej transakcji na rzecz operatorów kart w całości przez PayPal. Pamiętam, jak znany mi od dawna współzałożyciel i dyrektor generalny PayPal powiedział kiedyś: „Czy wiecie, że gdybyśmy stanęli na dachu i co sił w rękach rozrzucali 100-dolarowe banknoty, nasze straty nie byłyby wcale większe od tych, które teraz ponosimy?”. Ostatecznie rozwiązaliśmy problem finansowania wspomnianych kosztów przez stosowanie transakcji bankowych w sys-

temie zautomatyzowanej izby rozliczeniowej (*ACH Automated Clearing House*), których koszty okazały się znacznie mniejsze w porównaniu z opłatami związanymi z kartami kredytowymi. Gdybyśmy jednak czekali z blitzscalingiem, aż uda nam się ten problem rozwiązać, prawdopodobnie nigdy nie zostalibyśmy liderem rynku.

TECHNIKA 2. NOWATORSKA STRATEGIA

Najbardziej oczywistym elementem blitzscalingu jest pogoń za jak największym wzrostem, co w połączeniu z innowacyjnym modelem biznesowym może wygenerować wielką wartość i zapewnić na długi czas przewagę konkurencyjną. Wielu startupom wydaje się, że stosują strategię wielkiego wzrostu, podczas gdy tak naprawdę tylko *chcą* ten wielki wzrost osiągnąć, ale nie mają pojęcia, jak się do tego zabrać. Aby zrealizować swój cel, musisz wiedzieć, co masz robić i, co równie ważne, czego masz *nie* robić. Poza tym sam wzrost nie generuje wartości — żeby to się stało, trzeba go połączyć z właściwym modelem biznesowym. Bardzo łatwo uzyskać szybki wzrost liczby klientów i przychodu, sprzedając produkt o wartości 20 dolarów w cenie 1 dolara, ale jako że nie zadziała tu reguła „nadrobimy to ilością”, żadna trwała wartość nie powstanie.

Do przeprowadzenia udanego blitzscalingu potrzebna jest przewaga nad konkurencją wynikająca z wbudowanych w model biznesowy czynników wzrostu, takich jak efekt sieciowy, który pozwala firmie stworzyć efektywną pętlę dodatniego sprzężenia zwrotnego i dzięki niej szybko opanować jeśli nie cały rynek, to przynajmniej znaczną jego część. Na przykład strategia Ubera polega na agresywnym zdobywaniu kolejnych miast przez umożliwianie klientom szybszego zorganizowania przejazdu, niż robią to konkurenci. Uber robi wszystko, żebyś z jego pomocą mógł znaleźć transport szybciej niż z pomocą jakiegokolwiek innej firmy. To przyciąga coraz więcej klientów (pasażerów), a to przyciąga więcej kierowców, a to poprawia płynność rynku, a to pozwala pasażerom jeszcze szybciej znajdować transport, a to przyciąga więcej klientów i tak dalej. Jeden z pierwszych inwestorów Ubera, Bill Gurley, w swoim blogu

z 2012 roku (w poście zatytułowanym „All Markets Are Not Created Equal” — Każdy rynek jest inny) tak opisał strategię tej firmy:

W miarę rozwijania firmy może ona udostępniać coraz więcej pojazdów, co wraz z inwestowaniem w optymalizację tras i ładunków pozwala jeszcze bardziej skracać czas załatwiania transportu. Im dłużej firma działa na rynku, tym większego nabiera doświadczenia.

Blitzscaling to coś więcej niż tylko strategia szybkiego wzrostu, ponieważ obejmuje on również robienie rzeczy, które w tradycyjnym myśleniu biznesowym nie mają sensu, jak chociażby przedkładanie szybkości nad efektywność mimo niepewnych warunków. Blitzscaling nie polega też wyłącznie na podejmowaniu ryzyka. Ryzykowne jest zastawienie firmy, jak zrobił to Walt Disney, gdy wziął kredyt pod zastaw swojego ubezpieczenia na życie, by zbudować Disneyland, ale to nie blitzscaling. Blitzscalingiem byłoby postępowanie nieopłacalne, na przykład płacenie robotnikom budowlanym dniówek 24-godzinnych, żeby przyspieszyć otwarcie lunaparku o kilka miesięcy, lub obniżenie cen biletów o 90%, żeby szybciej osiągnąć poziom miliona odwiedzających — licząc na to, że ten milion przyciągnie na zasadzie efektu sieciowego następne 10 milionów.

Oto jedna z tych bezlitosnych praktyk, dzięki którym Dolina Krzemowa stała się tym, czym jest: inwestorzy analizują rozwój firmy, której krzywa wzrostu owszem wznosi się, ale nie ma kształtu kija hokejowego symbolizującego wzrost wykładniczy, i dochodzą do wniosku, że muszą sprzedać cały interes lub podjąć dodatkowe ryzyko mogące zwiększyć szansę na uzyskanie szybkiego wzrostu. Roczny przyrost 20% mógłby zadowolić analityków z Wall Street zajmujących się ustabilizowanymi branżami, ale jest stanowczo za mały, żeby szybko przekształcić mały startup w wielomiliardową firmę. Właściciele kapitału inwestycyjnego z Doliny Krzemowej wolą przedsiębiorców dążących do szybkiego wzrostu, choćby to miało oznaczać większe koszty i większe ryzyko klęski

prowadzącej do jeszcze większych strat. Obniżenie rocznego wskaźnika wzrostu do poziomu niższego niż 40% to dla nich sygnał alarmowy.

Taki sposób myślenia może być trudny do zrozumienia dla zwykłych ludzi. „Dlaczego ktoś miałby ryzykować utratę biznesu, który się wciąż rozwija?” — mogliby słusznie zapytać. Odpowiedź brzmi następująco: blitzscaling pozwala wziąć udział w grze, w której zwycięzca bierze całość lub przynajmniej większość rynku. W przypadku odnoszącego sukcesy i rozwijającego się biznesu większym ryzykiem jest utrzymywanie wolnego tempa wzrostu i pozwolenie konkurentowi na zajęcie pozycji lidera rynku w wyniku przeprowadzenia blitzscalingu.

Przykładem firmy ponoszącej koszty zbytnej ostrożności jest Nokia. W 2007 roku była największym w świecie producentem telefonów komórkowych z kapitalizacją rynkową sięgającą prawie 99 miliardów dolarów. I właśnie wtedy na rynek wkroczyły z wielkim rozmachem firmy Apple i Samsung. W 2013 roku Microsoft kupił od Nokii dział urządzeń za 7 miliardów dolarów, aby w 2016 roku odsprzedać markę fińskiej firmy Foxconnowi i HMD za raptem 350 milionów dolarów. W ciągu zaledwie kilku lat wartość telefonicznego biznesu Nokii spadła z blisko 99 miliardów dolarów do 350 milionów dolarów, czyli mniej więcej o 99%.

Decyzje podejmowane w tamtym czasie przez zarząd Nokii wydawały się całkiem rozsądne. Firma nadal odnotowywała wzrost, mimo pojawienia się iPhone'a i opracowanego przez Google systemu operacyjnego o nazwie Android. Szczyt rozwoju Nokia odnotowała w 2010 roku, kiedy to wypuściła na rynek 104 miliony aparatów. Potem sprzedaż zaczęła szybko spadać — w 2011 roku więcej sprzedano telefonów z Androidem, a w 2012 roku Nokia przegrała również z iPhone'em. Gdy zarząd dostrzegł skalę zagrożenia, było już za późno. Nawet rozpaczliwa próba połączenia się z Microsoftem jako wyłącznym partnerem do wdrażania systemu Windows Phone nie była w stanie odwrócić losów firmy.

Błyskawiczny rozwój często wymaga wydawania znacznych kwot w sposób, który w tradycyjnym pojmowaniu biznesu byłby uznany za

niepotrzebną rozrzutność, i właśnie dlatego zastosowanie strategii finansowej wspierającej takie agresywne wydawanie pieniędzy jest jednym z najważniejszych elementów blitzscalingu. Na przykład Uber często stosuje pokażne dopłaty do przejazdów obsługiwanych w mieście, w którym dopiero rozpoczyna swoją działalność. Dopłaca zarówno pasażerom, obniżając im opłaty za przejazdy, jak i kierowcom, podnosząc im wynagrodzenia za świadczone usługi. Dzięki temu przyciąga coraz szersze kręgi jednych i drugich. Chociaż w początkowej fazie ponosi z tego tytułu straty, to jest w stanie osiągnąć wysoki poziom skali znacznie szybciej niż działający bardziej zachowawczo rywale. Natura rynku współużytkowania pojazdów polegająca na tym, że zwycięzca bierze większość, sprawia, że ta „rozrzutność” pomaga Uberowi osiągać dominującą pozycję w miastach, w których rozwija swoją działalność. Oczywiście taka strategia daje się zrealizować tylko wtedy, gdy ma się możliwość zdobycia potężnego kapitału na dogodnych warunkach. Jeśli chodzi o Ubera, to w okresie od założenia do momentu, gdy piszemy te słowa, udało mu się pozyskać 9 miliardów dolarów. W pewnym momencie Uber będzie musiał pokazać zdolność do zdecydowanego poprawienia swoich wskaźników ekonomicznych, gdyż w przeciwnym razie inwestorzy zaczną się niecierpliwić. To tłumaczy, dlaczego firma tak mocno zaangażowała się w badania nad pojazdami autonomicznymi, gdyż ich wprowadzenie na masową skalę mogłoby jednym pociągnięciem wyeliminować jej największe wydatki, czyli płace dla kierowców.

Jednym z głównych powodów, dla których Dolina Krzemowa „wprodukowała” znacznie więcej przebojowych firm niż inne miejsca na świecie, jest właśnie gotowość tamtejszych inwestorów do podejmowania ryzyka związanego z blitzscalingiem. Prawdę mówiąc, liczba zainicjowanych tam przedsięwzięć, które zakończyły się klęską finansową, też nie jest mała i dlatego używamy słowa „ryzyko”, gdy mówimy o blitzscalingu. A tymczasem, jak pokazują przykłady powstania takich potentatów jak Alibaba czy Spotify, blitzscaling zaczyna zdobywać popularność również w innych rejonach świata.

TECHNIKA 3. NOWATORSKIE ZARZĄDZANIE

Ostatni element niezbędny do skutecznego przeprowadzenia blitzscalingu stanowi nowatorskie zarządzanie. Jest ono niezbędne ze względu na ekstremalne obciążenie całej firmy i jej pracowników w związku z niebywale szybkim rozwojem.

Dużą frajdę sprawia mi mówienie przedsiębiorcom i menedżerom, że „teoretycznie nie potrzebują żadnego doświadczenia”. Mam przez to na myśli, że bez względu na genialność modelu biznesowego i strategii rozwoju nie da się zbudować rzeczywiście (nie na papierze) dużej firmy bez sporego doświadczenia. Problem staje się jeszcze większy, gdy trzeba się zdecydować na błyskawiczne skalowanie.

Rozwój, z jakim mamy do czynienia podczas blitzscalingu, zazwyczaj wiąże się z wielkimi wyzwaniem po stronie zasobów ludzkich. Nierzadko firmy z roku na rok potrają liczbę swoich pracowników. To wymaga diametralnie innego podejścia do zarządzania w porównaniu z firmami rozwijającymi się w klasycznym tempie nieprzekraczającym 15% w ciągu roku i mającymi czas na perfekcyjne dobieranie potrzebnych pracowników, a nawet pielęgnowanie wewnętrznej kultury organizacyjnej. Podczas blitzscalingu firmy przechodzą szereg gwałtownych przemian (będziemy je szczegółowo analizować w dalszej części książki) i są zmuszone do postępowania wbrew zdrowemu rozsądkowi — zatrudniają ludzi „dość dobrych”, wypuszczają na rynek produkty niedopracowane, a nawet wadliwe, nie gaszą wzniesionych pożarów i nie zwracają uwagi na rozniewianych klientów.

W kolejnych rozdziałach będziemy pokazywać, jak nowatorstwo modelu biznesowego, strategii rozwoju i zarządzania przekłada się na kształtowanie wielce ryzykownego, ale też mocno premiującego procesu zwanego blitzscalingiem.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

BLITZSCALING. ŚCIEŻKA BŁYSKAWICZNEJ EKSPANSJI FIRM

Termin blitzscaling oznacza zarówno ogólny schemat błyskawicznego rozwoju firm na olbrzymią skalę, jak i zbiór używanych w tym celu technik. Blitzscaling stał się możliwy dzięki przełomowi, jaki przyniosła rewolucja internetowa: to ona sprawiła, że wkraczanie na rynki światowe odbywa się w sposób wcześniej niewyobrażalny. Niewyobrażalna okazuje się też intensywność rywalizacji: szybkość jest ważniejsza od efektywności, a wszystko przebiega w warunkach niepewności i wysokiego ryzyka. Blitzscaling oznacza również działania, które w tradycyjnym myśleniu biznesowym są uważane za bezsensowne, a także konieczność podejmowania trudnych decyzji. Alternatywą dla zaleńczego rozwoju jest klęska, gdy konkurencja dokona blitzscalingu szybciej i skuteczniej.

Dzięki tej książce poznasz i zrozumiesz techniki skalowania biznesu od zera do wielomiliardowego lidera rynku w ciągu zaledwie paru lat. Okaze się ona szczególnie przydatna dla przedsiębiorców, potencjalnych inwestorów, a nawet menedżerów czy liderów, którzy chcą szybko rozwinąć swój projekt. Z przedstawionych technik z powodzeniem skorzystają również osoby prowadzące kampanie polityczne czy organizacje non profit. Liczne studia przypadków i spektakularne przykłady rozwoju najsłynniejszych firm technologicznych pozwoliły na sformułowanie szeregu taktyk, dzięki którym blitzscaling okazuje się możliwy. Znalazły się tu także odpowiedzi na pytania, w jaki sposób należy przeprowadzać blitzscaling, w jakich okolicznościach i jakie mogą być jego konsekwencje.

W tej książce:

- czym jest blitzscaling i jakimi technikami się go przeprowadza
- sprawdzone wzorce modelu biznesowego
- nowatorskie strategie działania i zarządzania
- reguły blitzscalingu
- obrona przed blitzscalingiem

Reid Hoffman – znany przedsiębiorca i inwestor, współzałożyciel i prezes LinkedIn, serwisu społecznościowego specjalizującego się w kontaktach zawodowych. Był jednym z założycieli firmy PayPal, pełnił w niej funkcję wiceprezesa. Mieszka w Palo Alto w stanie Kalifornia.

Chris Yeh – jeden z założycieli firmy Wasabi Ventures, mentor i autor książek. Pomaga ludziom lepiej zrozumieć, jak internet zmienił świat i w jaki sposób budować niezwykle organizacje. Z jego doświadczeń z sukcesem skorzystało wiele firm z listy Fortune 50.

Blitzscaling: błyskawiczna ścieżka od startupu do pierwszego miliarda!

onepress

Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>

HELION SA
ul. Kosciuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!



www.szkolenia.helion.pl

ebook dostępny na:
ebookpoint



ISBN 978-83-283-5657-3



9 788328 356573

Cena: 49,00 zł