

EPILOG

• *Rok później*

Maxine wyszła z comiesięcznego spotkania firmowego. Steve i Maggie opowiadali o niewiarygodnych osiągnięciach firmy. Przedsiębiorstwo rosło i stało się coraz powszechniej znane jako jedno z najbardziej innowacyjnych w branży.

Steve odzyskał stanowisko przewodniczącego rady nadzorczej i podziękował Bobowi Straussowi za jego wkład w funkcjonowanie firmy.

Cały dział IT był dwukrotnie większy niż w momencie, kiedy Maxine została przeniesiona do projektu Feniks. Była taka dumna, że programiści z firmy prowadzili prezentacje na niemal każdej konferencji technologicznej, pokazując to, co udało im się zbudować. Przy tej okazji informowali oczywiście, że cały czas trwa rekrutacja.

Każda jednostka biznesowa intensywnie poszukiwała nowych inżynierów. Maxine spędzała niemal jedną trzecią czasu na szukaniu utalentowanych specjalistów, którzy zechcieliby przyjść na rozmowę kwalifikacyjną. Firma zatrudniła już wszystkich dobrych inżynierów zamieszkujących w okolicy, rozszerzono więc poszukiwania o nowe lokalizacje i podjęto aktywną rekrutację na niemal wszystkich uczelniach wyższych.

Okazało się nawet, że jednym ze sposobów przyciągnięcia wspaniałych talentów było zachęcenie ich do pracy przy projektach open source, które z poziomu Parts Unlimited zainicjowała Maxine wraz z osobami z różnych zespołów. Podobnie jak wielu innych gigantów, zdecydowano się na stworzenie różnych technologii open source, które nie wiązały się z budowaniem przewagi konkurencyjnej, a teraz wiele z nich stało się standardami. Dla dobrze zapowiadających się inżynierów możliwość współpracy z twórcami tych technologii miała duże znaczenie i przyciągała ich do projektów.

Dzięki ciągłemu i nieustępliwemu lobbowaniu Maxine rozwiązana została jednostka TEP-LARB. Na jej biurku stał dumnie dyplom, na którym napisano: „Dla Maxine Chambers za ogromne zasługi na rzecz rozwiązania jednostki TEP-LARB” i znajdowały się tam podpisy wszystkich, którzy rozpoczęli rebelię.

Projekt związany z interfejsem diagnostycznym osiągnął potężny sukces i stał się najszybciej rozwijającą się jednostką w firmie. Do tej pory sprzedano niemal 200 tysięcy urządzeń, co przyniosło 25 milionów dolarów przychodu.

Interfejsy były niespodziewanym hitem podczas ostatniego sezonu świątecznego. Mimo wcześniejszego przygotowania firma nie miała w magazynie wystarczającej liczby produktów. Nie tylko brakowało ich na półkach i w sklepach stacjonarnych, ale również niemożliwa stała się ich natychmiastowa dostawa po zamówieniu w sklepie internetowym. Pojawiło się tyle zamówień, że czas dostawy przesunął się o trzy miesiące. Mimo że już teraz liczba zamówień przesyłanych do firmy produkcyjnej znacznie się zwiększyła, rozpoczęto przygotowania do kolejnego sezonu świątecznego.

Jednak to aplikacja mobilna, którą przygotowali, doprowadziła do prawdziwego przełomu. Klienci kupowali interfejsy diagnostyczne, ponieważ tak bardzo lubili używać aplikacji. Pojawiali się klienci z segmentów demograficznych, których firma do tej pory nie obsługiwała. Wielu kierowników sklepów opowiadało, że po raz pierwszy widzieli tak dużą liczbę osób w wieku 20 – 30 lat, które odwiedzały Parts Unlimited.

Maggie była przekonana, że ważnymi klientami staną się osoby zarządzające flotami samochodów oraz agencje, które przygotowywały samochody do sprzedaży na ogromnych aukcjach. Sprawdzali również możliwość połączenia całej rzeszy entuzjastycznie nastawionych przydomowych mechaników z producentami samochodów, którzy intensywnie szukali sposobów na zmniejszenie opóźnień w zakresie wykonywania istotnych ze względu bezpieczeństwa prac serwisowych — chcąc stworzyć coś w rodzaju Ubera dla mechaników samochodowych.

Bardzo popularna aplikacja mobilna Parts Unlimited zdobywała wiele prestiżowych nagród za interaktywne rozwiązania dla branży przemysłowej, ku zadowoleniu całego zespołu. Dzięki mądrym decyzjom handlowym marże na wszystkich produktach były fantastyczne.

Maxine brała również udział w pracach tajnego zespołu, który starał się doprowadzić do przejścia producenta interfejsów diagnostycznych, co jeszcze bardziej zwiększyłoby zyski. Była pewna, że prawdziwe pieniądze będzie można zarobić na sprzedaży subskrypcji usług klientom, którzy używali interfejsów. Wszyscy zgodzili się, że ten rynek mógłby osiągnąć wartość 100 milionów dolarów w ciągu kilku lat.

Bill został wyznaczony jako główny negocjator podczas rozmów na temat przejścia. Jeśli doszłoby do porozumienia, założyciele firmy dostarczającej interfejsy mogliby zostać rentierami, pod warunkiem że zostaliby w Parts Unlimited przez kolejne trzy lata.

Maxine z chęcią podjęłaby z nimi współpracę. Oni też włożyliby swój wkład, pomagając w kształtowaniu przyszłości Parts Unlimited. Powinni być bardzo za-

dowoleni z porozumienia, ponieważ gdyby nie znakomite możliwości oprogramowania stworzonego przez Shannon, Brenta, Dwayne'a i Maxine, nadal działałoby z poziomu swojego garażu.

Jeden z nich powiedział Maxine:

— Dzięki tobie nasze marzenia się spełniły. Właśnie w tym celu stworzyliśmy ten interfejs diagnostyczny, jednak nie mieliśmy umiejętności programistycznych, za pomocą których moglibyśmy osiągnąć sukces. — To był miód na jej serce.

Mimo że przejęcie miało kosztować Parts Unlimited dziesiątki milionów dolarów, Steve był przekonany, że te pieniądze zostaną wyjątkowo dobrze wydane, ponieważ dzięki temu utrwali się pozycja Parts Unlimited jako lidera dla całej branży. Dick dowiedział się, że nawet sceptyczni analitycy z Wall Street uważali, że to będzie dobre posunięcie ze strony firmy.

Maxine myślała o zespole pracującym nad czterogodzinnym czasem dostawy. Tak jak przewidywała Debra, Parts Unlimited zyskała ogromną przewagę nad konkurencyjnymi start-upami, mając dostęp do znacznie większych zasobów, wiedzy o rynku, istniejących relacji biznesowych ze stacjami serwisowymi, oraz gotowa była zainwestować wystarczającą ilość pieniędzy, aby wygrać starcie na rynku, w przeciwieństwie do start-upów, które działały bez pieniędzy.

Debra i jej zespół byli w stanie zebrać przychody w wysokości 10 milionów dolarów bez żadnych oznak spowolnienia. Cały dział sprzedaży bezpośredniej otrzymał cele sprzedażowe dotyczące nowej oferty i stał się to ich ulubiony produkt. Ich klienci polubili te usługi tak bardzo, że ilość zamawianego towaru w Parts Unlimited wystrzeliła w kosmos.

Maxine zarekomendowała Maggie przeniesienie tego projektu na poziom horyzontu drugiego. Usiadła z Billem i dyrektorami wykonawczymi, aby ustalić, który dział powinien się tym zająć, i dział sprzedaży bezpośredniej do stacji serwisowych wydawał się najbardziej logicznym wyborem. Pomyślała, że to jest miejsce, do którego taka usługa powinna być przypisana — najbliżej ludzi, którzy są w stanie najlepiej się nią zaopiekować i z chęcią przeznaczą na jej obsługę część swojego budżetu. Rozwiązania technologiczne powinny być osadzone w firmie, a nie działać gdzieś obok albo być jedynie „dostosowywane” do jej potrzeb.

Kilka tygodni temu Maxine dowiedziała się, że ten pokonany konkurencyjny start-up zwrócił się do Steve'a z pytaniem, czy nie byłby zainteresowany przejęciem ich firmy. Steve zlecił Billowi przeprowadzenie badania due diligence. Po tygodniu Bill ocenił, że to nie byłby dobry pomysł. Okazało się, że Parts Unlimited zdołała już samodzielnie osiągnąć podobny poziom rozwiązań, wiedzy i oprogramowania.

— Chodzą pogłoski, że chcą ich kupić jacyś bankierzy — powiedział Bill, śmiejąc się. — Jestem przekonany, że odwiedzą wszystkich naszych konkurentów, żeby sprawdzić, czy coś uda im się ugrać, i próbując sprowokować nas do zmiany decyzji. Jednak

biorąc pod uwagę to, jaką pozycję zdobyliśmy do tej pory na rynku, naprawdę wątpię, że jest to nam w stanie w czymkolwiek przeszkodzić.

Dokładnie to samo chciała zrobić Sara z Parts Unlimited prawie półtora roku wcześniej. W dniach, kiedy ciemne chmury zebrały się nad firmą, Sara próbowała podzielić ją i sprzedać, podczas gdy Maxine i reszta osób z jej zespołu próbowali znaleźć 15 milionów dolarów na sfinansowanie działań innowacyjnych.

Kolejny raz wszyscy spotkali się w Dockside. Za budynkiem otwarto nowe patio, które rebelianci zajęli, żeby móc cieszyć się letnim czerwcowym wieczorem. Było tam prawie 40 osób, łącznie z Maggie i Kirsten oraz liderami z wszystkich obszarów w firmie. Maxine cieszyła się, że przyszedł z nią mąż.

Była zadowolona, że mogła spędzić czas w towarzystwie rebeliantów. Jednak wraz z upływem kolejnych miesięcy nazywanie tej grupy rebeliantami wydawało się nieco anachroniczne. Ta rebelia zakończyła się zwycięstwem.

Wcześniej tego samego dnia Bill poprosił Maxine na bok, żeby poinformować ją o awansie. Była pierwszą osobą przechodzącą na stanowisko *distinguished engineer* w historii firmy i raportującą bezpośrednio do Billa. Spodobał jej się opis stanowiska, jakie miała zajmować. Poza innymi obowiązkami, jednym z jej zadań miało być budowanie kultury inżynierskiej doskonałości w całej firmie. Miała spotykać się regularnie z czołowymi liderami firmy, żeby zrozumieć ich cele, i przygotowywać strategie zastosowania odpowiednich technologii, które mogłyby wesprzeć realizację tych celów, co oczywiście prowadziłyby do utrwalania wysokiej pozycji na rynku.

Maxine była zachwycona, że wreszcie pojawiły się możliwości rozwoju kariery dla indywidualnych pracowników i wybitnych znawców technologii bez konieczności przechodzenia na stanowiska kierownicze. Jej zadaniem nie miało być wymyślanie najlepszych pomysłów. Zadaniem tym było sprawienie, że wszyscy w firmie mają możliwość proponowania najlepszych rozwiązań bez względu na to, w jakim miejscu się znajdują — w sposób szybki, pewny i odpowiednio zabezpieczony. Zanotowała sobie, żeby znaleźć najlepszego projektanta w firmie. Po tym, jak spędziła dwa dni na konferencji poświęconej projektom interaktywnym, wiedziała, że ta funkcja jest kluczowa dla sukcesu przedsiębiorstwa.

Kurt podlegał teraz bezpośrednio pod Chrisa. Chodziły plotki, że zostanie awansowany na dyrektora programistów, a Chris próbuje znaleźć sposób, w jaki mógłby wreszcie przejść na emeryturę i otworzyć bar na Florydzie. Poza tym Chris zlikwidował dział kontroli jakości jako oddzielny departament, przenosząc osoby stamtąd do poszczególnych zespołów zajmujących się budowaniem funkcji. Dział eksploatacji systemów szybko przekształcił się w zespół odpowiedzialny za platformy, prowadzący doradztwo wewnątrz firmy, którego zadaniem było zapewnianie deweloperom odpowiedniej infrastruktury. Pracująca tam armia ekspertów udzielała pomocy i szukała sposobów na zwiększenie wydajności programistów.

Patty miała nową, fascynującą rolę. Pracowała nad przyspieszeniem przenoszenia deweloperów z obszaru kontekstu do rdzenia — dobrowolnie zajęła się ponad 150 aplikacjami, przełączając je wszystkie w tryb serwisowy, co pozwalało niewielkiej grupie utalentowanych i zaangażowanych inżynierów obniżyć koszty ich eksploatacji lub całkowicie je usunąć. Pomagała również w tworzeniu funkcji wsparcia klienta w ramach zespołu odpowiedzialnego za interfejs diagnostyczny, nad którym czuwał Derek.

W wyniku zaskakującego obrotu spraw na początku tygodnia Maxine spotkała się wreszcie przy lunchu z Sarą, która się z nią skontaktowała. Maxine zupełnie się tego nie spodziewała. Mimo obaw miło spędziła ten czas i nawet dowiedziała się kilku nowych rzeczy. Uważała, że są w stanie zbudować pewien poziom wzajemnego szacunku. Być może tak się stanie. Obiecały sobie, że umówią się na kolejne spotkanie.

Maxine wstała i zastukała w szklankę.

— Dziękuję wam wszystkim, że zechcieliście tu przybyć. Mamy co świętować. Jako grupa rebeliantów podjęliśmy walkę, starając się pokonać ten przestarzały, niesprawiedliwy, ale silny system! Mimo ogromnych przeciwności udało nam się tego dokonać — zawołała.

Wszyscy zareagowali żywiołowo, a kilka osób krzyknęło:

— Gratulujemy awansu, Maxine! — Ona uniosła ręce do góry na znak zwycięstwa i usiadła.

— Dokładnie, tak trzymaj, Maxine — powiedział Erik. — Duże organizacje o złożonej strukturze, takie jak wasza, są jak uśpione giganty, które właśnie się budzą. Przykład waszego interfejsu diagnostycznego pokazał, że byliście w stanie znaleźć rynek wart trzysta milionów dolarów. Postanowiliście go zdobyć i w ciągu roku udało wam się przejąć niemal dziesięć procent. To niewiarygodny wyczyn. Jaki start-up byłby w stanie zebrać w ciągu roku dziesięć procent z takiego rynku? Gdyby start-up był w stanie coś takiego osiągnąć, byłby to cud. Znalazłby się na okładkach wszystkich magazynów i dzienników. Autentyczny jednorożec. Taka jest prawdziwa natura nowej ekonomii. Możliwość dokonywania przełomowych zmian w tym, czego mogą doświadczyć klienci, nie jest jedynie domeną organizacji typu FAANG — kontynuował. — Te możliwości leżą w zasięgu niemal każdej organizacji, która chce wnieść coś przełomowego na rynek. A kto jest w stanie zapewnić zmiany gwarantujące najlepsze korzyści dla klientów, jeśli nie organizacje, których relacje przetrwały dziesięciolecia? Firmy takie jak Parts Unlimited mają nawiązane relacje z klientami, zorganizowaną logistykę, wiedzę na temat potrzeb klientów i tego, jak te potrzeby kształtują się przez cały cykl życia klienta. W porównaniu ze start-upami nowoczesne przedsiębiorstwa mają więcej zasobów i doświadczenia. Tym, czego potrzebują, są większa uważność i szybsze działanie, a także nowoczesne metody zarządzania procesem tworzenia wartości. Jako dowód może posłużyć to, jak Wall Street wycenia tę firmę — wskazał Erik. — Wycena jest rekordowo wysoka — ponad dwa i pół raza wyższa od tej, jaka była w momencie, kiedy dołączaliście do rebelii. Akcje Parts Unlimited są teraz wyceniane na

poziomie sześciokrotności rocznych zysków, prawie czterokrotnie wyżej w porównaniu z wcześniejszymi notowaniami. Parts Unlimited może pochwalić się w tej chwili najwyższym poziomem wskaźników spośród wszystkich firm prowadzących sprzedaż detaliczną w sklepach stacjonarnych, o czym rozmawia się w branży jako o przykładzie wielkiego sukcesu cyfrowej rewolucji, którą wykorzystano do zbudowania jeszcze silniejszej pozycji na rynku. A to dopiero początek. Znaleźliśmy się niewątpliwie we wczesnej fazie nowej złotej ery, która ustali wzrost ekonomiczny na kolejne dziesięciolecie, zapewniając dobrobyt we wszystkich grupach społecznych. Jesteśmy świadkami narodzin ery oprogramowania i danych. Steve i Maggie myślą nawet nad tym, jakie dane są najważniejsze do odniesienia sukcesu w długim czasie, i szukają sposobów na zakup danych od klientów, a nawet zastanawiają się nad przejęciem strategicznych źródeł danych. Steve już wie, że ludzie odpowiedzialni za technologię są jednymi z najważniejszych osób w firmie. To dlatego otrzymałaś awans na stanowisko *distinguished engineer* — zaznaczył Erik. — Czy wiesz, że przy łóżku Steve’a leży zeszyt z informacjami o najważniejszych osobach w firmie? Zagląda do niego, żeby dobrze zapamiętać, jak każda z nich wygląda, dzięki czemu może z łatwością rozpoznać je nawet w środku tłumu w Disneylandzie. Wiesz, że też tam jesteś, obok Kurta, Brenta i Shannon? Dziesięć lat temu znajdowali się tam jedynie najlepsi kierownicy z zakładu produkcyjnego i kierownicy sklepów. Teraz można tam też znaleźć inżynierów. Nadchodzą naprawdę wspaniałe czasy, Maxine — podkreślił.

— Masz rację, Erik. Mały nie pokona dużego — zauważyła Maxine — ale szybki pokona powolnego. A szybki i duży zwycięży niemal za każdym razem. Projekt Jednorożec jest tego dowodem.

Od: Alan Perez (partner operacyjny, Wayne-Yokohama Equity Partners)

Do: Steve Masters (CEO, Parts Unlimited)

DW: Dick Landry (CFO, Parts Unlimited)

Data: 11 stycznia, 16:51

Temat: Napijemy się czegoś?

Steve,

będę pierwszym, który przyzna się do tego, że kiedy nieco ponad rok temu usłyszałem twoją prezentację przed radą nadzorczą, pomyślałem, że jesteś szalony. Nawet mimo że wierzyłem ci, kiedy mówiłeś o tym, że jedynie „zaangażowanie pracowników, satysfakcja klienta i cash flow” mają znaczenie.

Szczerze mówiąc, nie wierzyłem, że Parts Unlimited może pójść ścieżką wzrostu, nie mówiąc już o tym, że może się to stać dzięki systemom informatycznym. Dzięki tobie firma osiągnęła największy wzrost spośród wszystkich firm w naszym portfolio.

A w zestawieniu ze znacznie większymi wzrostami na rynkach (w porównaniu z wartością i zyskami) twoja firma była najlepiej prosperującym przedsiębiorstwem z naszego portfolio, biorąc pod uwagę cały ubiegły rok.

Mimo mojego początkowego sceptycyzmu jestem bardzo zadowolony, że udowodniłeś mi, że się myliłem. Nagle w naszej firmie zaczęto mnie postrzegać trochę jak bohatera. Mamy w portfelu wiele inwestycji, a część z nich była kiedyś najlepiej rozpoznawalnymi markami w swojej branży. One bezzaprzeczalnie powinny również wykorzystać tę internetową rewolucję. Teraz jestem ciekaw, jak możemy pomóc tym firmom wygrać na rynku.

Będę w Elkhart Grove na kolejnym zebraniu rady nadzorczej. Czy możemy spotkać się na drinka dzień wcześniej? Chciałbym dowiedzieć się czegoś więcej o tym, jak to zrobiliście, i może podzieliłbyś się swoją opinią na temat tego, w jaki sposób zastosować podobne podejście w innych firmach z naszego portfolio.

Do zobaczenia.

Alan

OPIS STANOWISKA: DISTINGUISHED ENGINEER

Tworzenie i upowszechnianie kultury technicznej doskonałości dzięki następującym działaniom:

- Rozwój następnego pokolenia liderów w obszarze technologii z wykorzystaniem mentoringu, sponsoringu projektów i formalnych programów szkoleniowych.
- Tworzenie międzyzespołowych gildii skupionych na takich obszarach technologicznych jak bezpieczeństwo, wydajność, niezawodność stron.
- Kierowanie tworzeniem funkcji zarządzania i przeglądu architektury, która może się rozwijać i zapewnić, że zobowiązania firmy będą realizowane przez lata.
- Przegląd spraw ważnych z punktu widzenia zarządzania.
- Zarządzanie ryzykiem i zabezpieczeniami, obsługa przepływu informacji i elektroniczny zapis dokumentów oraz architektura.
- Zapewnienie technicznego wsparcia każdemu zespołowi, któremu zależy na informacji zwrotnej dotyczącej jego sposobu działania.
- Rozwój mierników pozwalających na utrzymanie odpowiedniego poziomu zarządzania i dających możliwość praktycznego, właściwie ukierunkowanego działania pracowników.

- Praca w roli rzecznika wobec odbiorców zainteresowanych tematyką techniczną, mająca na celu wzmocnienie marki oraz wsparcie działań rekrutacyjnych wiążących się z konkurowaniem z czołowymi firmami technologicznymi o talenty.
- Przegląd architektury, projektu i możliwości wdrożenia Shamu — firmowej platformy źródeł zdarzeń, która ma zastąpić hub danych i oś czasu — pod kątem przeniesienia tam wszystkich firmowych usług.

PIĘĆ IDEAŁÓW

Pierwszy ideał — lokalność i prostota.

Drugi ideał — skupienie, przepływ i radość.

Trzeci ideał — doskonalenie codziennej pracy.

Czwarty ideał — bezpieczeństwo psychiczne.

Piąty ideał — koncentracja na kliencie.

Oś czasu



