

W BIZNESIE przetrwają nieliczni

Michel Muszynski

*Zasady zarządzania znają wszyscy
menedżerowie, ale praktykują je
tylko najlepsi!*

*Dlaczego
większość firm zniknie
z rynku i jak
się przed tym bronić?*



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 Wydawnictwo HELION 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 Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon
Projekt okładki: ULABUKA

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION
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)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://onepress.pl/user/opinie?wbizne>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-4162-8

Copyright © Michel Muszyński

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- **Lubię to!** » Nasza społeczność

Spis treści

1. Wydarzenia niezależne od firm	9
1.1. Kurczenie się rynku	9
1.2. Pojawienie się konkurentów	17
1.3. Dekoniunktura	20
1.4. Strajki	20
1.5. Zmiany w systemie podatkowym i innych państwowych regulacjach	21
1.6. Wahania kursów wymiany walut	22
2. Wydarzenia będące skutkiem błędów menedżerów	25
2.1. Niezrozumienie zasad obliczania progu rentowności	25
2.2. Zbyt wysokie rabaty dla klientów	28
2.3. Nieuwzględnianie segmentacji rynku	30
2.4. Nieumiejętność szacowania ryzyka (czyli wiara w cuda)	32
2.5. Niechęć do współdziałania	35
2.6. Nieuwzględnianie podstawowych zasad motywowania pracowników	36
2.7. Niezrozumienie przez menedżerów ich roli w firmie	38

2.8. Mylenie udziału w rynku z zyskiem	40
2.9. Stosowanie nieodpowiednio ustalonych cen sprzedaży	41
2.10. Prowadzenie wojen cenowych	47
2.11. Ślepe naśladowanie działań konkurencji	49
2.12. Zbyt wysokie koszty handlowe	50
2.13. Wchodzenie na nierentowne rynki zbytu	54
2.14. Nieuwzględnianie konsekwencji braku barier wejścia na rynek	58
2.15. Finansowanie inwestycji zobowiązaniami krótkoterminowymi	59
2.16. Zbyt wysokie i kosztowne zadłużenie	62
2.17. Zbyt wysokie dywidendy	65
2.18. Niedbanie o wierność klientów wobec firmy	66
2.19. Wątpliwej wartości fuzje i przejęcia spółek	68
2.20. Mylenie zysku firmy z jej przepływami pieniężnymi (cash flow)	70
2.21. Biurokracja	75
3. Przypadki	77
3.1. Rabaty	77
3.2. Szacowanie przychodów	79
3.3. Szacowanie ryzyka	80
3.4. Segmentacja rynku	81
3.5. Budowanie wierności klientów wobec firmy	82
3.6. Walka ze zbyt wysokimi kosztami	85
3.7. Kontrola kosztów handlowych	87
3.8. Ustalanie cen	89
3.9. Zysk a udział w rynku	91
3.10. Rekrutacja menedżerów	93
3.11. Rozbudowywanie hierarchii w firmie	94
3.12. Rola menedżera w firmie	95

A. 26 złotych reguł	99
B. Zadania dla czytelników	103
C. Pięć mrozących krew w żyłach opowieści dla menedżerów	109
Następca	109
Rzecz o ujarzmianiu klientów	112
Sprawa Parkinsona	115
Czy warto uczyć się marketingu?	118
Nicosiagalni	121
O autorze	125

1 | Wydarzenia niezależne od firm

Istnieje wiele zagrożeń, na które kierownictwo przedsiębiorstwa nie ma żadnego wpływu, a więc są przez nie niezawinione. Zazwyczaj nazywa się je losowymi przypadkami — co jednak nie znaczy, że żadnego z nich nie da się przewidzieć i że nie można uniknąć jego negatywnych konsekwencji.

1.1. Kurczenie się rynku

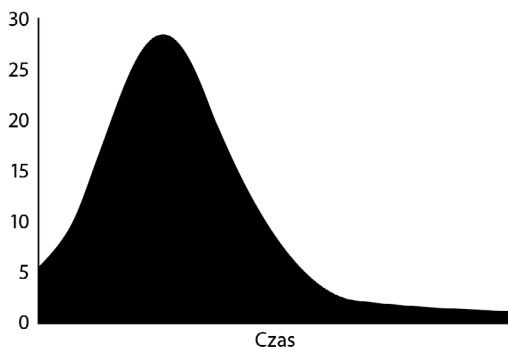
Spadek popytu na sprzedawane przez firmę produkty jest statystycznie najczęstszą przyczyną kłopotów podmiotów gospodarczych, odpowiedzialną za co najmniej jedną trzecią wszystkich przypadków ich upadłości. Dlatego właśnie redukcja rynku to pierwsze zagadnienie omówione w niniejszej publikacji. Spadek popytu jest największym zagrożeniem dla wszelkiej działalności gospodarczej — wprawdzie niezawinionym przez firmy, jednak często stosunkowo łatwo przewidywalnym.

Jakie mogą być powody kurczenia się rynku? Oprócz tych, które są wynikiem działań konkurencji (będzie o nich mowa w dalszej części książki) można wymienić cztery przyczyny:

1. zmianę potrzeb klientów;
2. rozwój technologii;
3. pojawienie się produktów substytucyjnych;
4. przeminięcie mody.

Na świecie sprzedaje się coraz mniej (jakże szkodliwych) papierosów. Węgiel, dostarczany ongiś do węzłów kolejowych dziesiątkami ton, nie jest już tam potrzebny, ponieważ dawno zaprzestano używania parowozów. Celuloidowe klisze do aparatów fotograficznych przestały się sprzedawać, odkąd światem zawładnęła fotografia cyfrowa. Tak szeroko stosowany kiedyś teleks został zastąpiony przez faks, ten z kolei ostatnio ustąpił miejsca e-mailom, rolę telegramów zaś przejęły z sukcesem ich substytuty, czyli wysyłane z telefonów komórkowych SMS-y. Wreszcie — nikt nie kupuje już kostek Rubika, które nie tak dawno były jednym z najmodniejszych gadżetów.

Ponieważ przemijanie to charakterystyczna cecha ludzkiej egzystencji, wszystkie produkty mają pewien skończony cykl życia. Zawsze można w nim wyróżnić cztery fazy: wprowadzenie produktu na rynek, wzrost jego sprzedaży, dojrzałość i schyłek. Zjawisko to obrazuje wykres (rys. 1.1), na którym oś pozioma reprezentuje czas, a pionowa — tempo sprzedaży produktu. Ów diagram ma podobną formę dla wszystkich towarów i usług. Jedyne różnice dotyczą stosowanych jednostek: w przypadku produktów podstawowego użytku (niezbędnych do życia) na poziomej osi odkładane są lata (albo nawet dziesiątki lat), z kolei obecność gadżetów na rynku liczy się w miesiącach (lub tylko tygodniach).



Rys. 1.1. Typowy kształt krzywej cyklu życia produktu — pokazuje ewolucję sprzedaży artykułu w czasie

Jak dalece kurczenie się rynku wpływa na sytuację przedsiębiorstwa? To zależy. Po pierwsze, od tego, na ile rentowny jest (albo był) tracący popularność produkt, po drugie, od liczby innych towarów albo usług znajdujących się oprócz niego w portfolio sprzedażowym firmy.

Aby to opisać, warto przede wszystkim przypomnieć zasadę obliczania progu rentowności. Otóż opiera się ona na podziale kosztów na zmienne i stałe. Pierwsze z nich charakteryzują się tym, że ich wielkość jest proporcjonalna do poziomu działalności przedsiębiorstwa, natomiast drugie nie zależą od poziomu tej działalności. Koszty stałe ujmowane są zawsze w odniesieniu do całej firmy — w przeciwieństwie do kosztów zmiennych, które podaje się dla jednej jednostki (litera „j”) wytwarzanego albo sprzedawanego towaru.

Ile przedsiębiorstwo zarabia na sprzedaży jednej jednostki produktu? Odpowiedź na to pytanie wydaje się prosta, gdy posiada się informacje dotyczące ceny sprzedaży (Cena) oraz kosztu zmiennego jednostkowego (KZ_j). Zarobek wynosi:

$$\text{Cena} - \text{KZ}_j$$

Nie jest to bynajmniej zysk firmy, ponieważ powyższy wzór nie uwzględnia kosztów stałych (KS). Z tego właśnie powodu różnicę $\text{Cena} - \text{KZ}_j$ nazywa się nie zarobkiem, lecz marżą bezwzględną i traktuje po prostu jako jednostkową (wynikłą ze sprzedaży jednej jednostki produktu) kwotę na pokrycie stałych kosztów przedsiębiorstwa.

Aby firma nie notowała strat, wszystkie jej koszty powinny zostać pokryte środkami ze sprzedaży wytwarzanego produktu. Innymi słowy, konieczne jest, by stałe wydatki były w pełni skompensowane przez marże bezwzględne. Jest to możliwe dopiero od pewnego poziomu sprzedaży, który zazwyczaj nazywa się progiem rentowności. Wynosi on:

$$\text{Próg rentowności} = \text{KS} / (\text{Cena} - \text{KZ}_j)$$

Przedsiębiorstwo, które sprzedaje liczbę jednostek produktu odpowiadającą progowi rentowności, nie ponosi żadnych strat, ponieważ wszystkie jego koszty są pokryte. Nie ma ono jednak także zysków, bo suma marż bezwzględnych wystarcza tylko na skompensowanie jego kosztów stałych.

Przedsiębiorstwo, któremu uda się sprzedać więcej, niż wynosi próg rentowności, zarobi. Natomiast gdy nie zdoła osiągnąć tej wartości — odnotuje finansowe straty. Można to przedstawić za pomocą prostego wzoru matematycznego. Ogólnie rzecz biorąc, wynik finansowy firmy (dodatni — zysk, ujemny — strata) to różnica pomiędzy kwotą uzyskaną ze sprzedaży (zwaną zazwyczaj przychodem albo obrotem) i sumą wszystkich kosztów:

$$\text{Wynik} = \text{Przychód} - \text{Koszty}$$

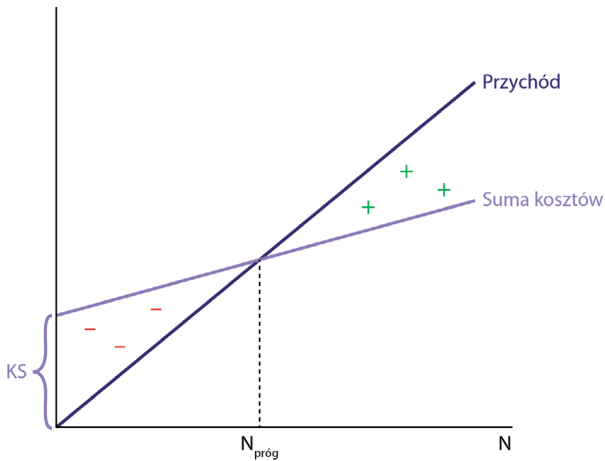
Gdy przedsiębiorstwo sprzedaje w pewnym okresie N jednostek produktu, wtedy:

$$\text{Wynik} = N * \text{Cena} - N * \text{KZ}_j - \text{KS}$$

Pierwszy człon tego wzoru ($N * \text{Cena}$) to omawiany przychód (obróć) firmy, a reszta z prawej strony odpowiada przedstawionym już poprzednio (całkowitym) kosztom. Oczywiście (i po raz kolejny) kiedy:

$$0 = N * \text{Cena} - N * \text{KZ}_j - \text{KS},$$

wtedy $N = \text{próg rentowności}$ (który od tej chwili będzie oznaczany jako $N_{\text{próg}}$).

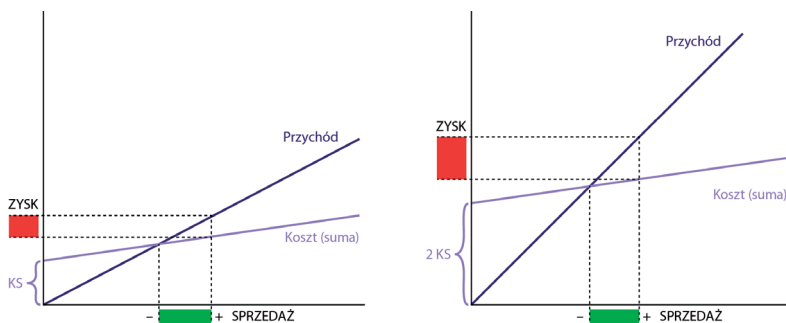


Rys. 1.2. Ilustracja zasady obliczania progu rentowności
— obszar oznaczony plusami odpowiada strefie realizacji zysków,
minusy odzwierciedlają generowanie strat; $N_{\text{Próg}}$ jest progiem rentowności

Interesujące jest graficzne przedstawienie tej zależności. Nachylenie linii prostej odpowiadającej sumie kosztów zmiennych i stałych obrazuje proporcjonalność sumy kosztów zmiennych firmy do sprzedawanych przez nią jednostek produktu N (rys. 1.2). Linia ta nie przechodzi przez początek układu współrzędnych, gdyż przedsiębiorstwo będzie ponosić koszty stałe nawet przy braku jakiegokolwiek sprzedaży. Druga linia prosta na tym rysunku odzwierciedla osiągnięty przez firmę przychód (obróć) i także jest nachylna,

ponieważ ów przychód (obróć) zależy przecież proporcjonalnie od liczby N . Większe nachylenie prostej przychodu (obrotu) w stosunku do prostej kosztów tłumaczy się tym, że stosowana Cena przewyższa wartość kosztu zmiennego jednostkowego KZ_j .

Punkt przecięcia się obydwu prostych odzwierciedla sytuację, w której przychód (obróć) wynosi tyle samo, ile suma kosztów. A zatem wynik finansowy działalności przedsiębiorstwa jest równy zeru. Na osi poziomej współrzędnych odpowiada to pewnej wartości liczby jednostek produktów, która wynosi właśnie tyle, ile próg rentowności $N_{\text{próg}}$. Sprzedaż $N < N_{\text{próg}}$ spowoduje finansowe straty firmy (symbolizowane przez zakreskowaną znakami „-” powierzchnię pomiędzy prostymi), natomiast sprzedaż $N > N_{\text{próg}}$ przyniesie zyski (powierzchnia pokryta znakami „+”).



Rys. 1.3. Zasada działania dźwigni operacyjnej — na ilustracji z prawej strony koszty stałe firmy są wyższe i ona właśnie znacznie boleśniej od swego konkurenta (z lewej strony) odczuje niekorzystne wahania popytu

Jak wynika ze wzoru na próg rentowności, ta sama jego wielkość może być osiągnięta z różnymi kombinacjami wartości KS , $Cena$ i KZ_j . Pojawia się zatem pytanie: czy przy tych samych progach rentowności lepiej mieć wyższe, czy niższe koszty stałe KS ?

Taką sytuację dwóch firm o identycznych $N_{\text{próg}}$, lecz różnych kosztach stałych i cenach ilustruje powyższy rysunek (rys. 1.3).

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION

- 
- A central image showing four hands, one from each corner, holding four puzzle pieces. Three pieces are olive green and one is red. The hands are positioned as if they are about to assemble the pieces.
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 WYDAWNICZA

 **Helion SA**

Znamy, znamy, nie stosujemy i... upadamy!

Niektóre prawdy dotyczące zarządzania są oczywiste. Menedżerowie wiedzą na przykład, że przy sprzedaży sprawdza się zasada Pareto, według której 20% największych klientów powinno dostarczać 80% przychodów i o tych odbiorców należy dbać szczególnie — nawet kosztem zaniedbywania pozostałych. Większość zarządzających potwierdzi, że kwoty przeznaczone na marketing, o ile są dobrze wydane, stanowią inwestycję, nie zaś pusty koszt dla przedsiębiorstwa. Przełożeni zdają sobie sprawę z tego, że w relacjach z podwładnymi powinny obowiązywać szczerść, sprawiedliwość i zaufanie. Dlaczego zatem nie stosują tych zasad w praktyce?

W chwili przygotowywania niniejszej publikacji spośród stu największych amerykańskich przedsiębiorstw działających w 1935 roku istniało jeszcze tylko trzydzieści sześć, a zaledwie jedna firma (IBM) znajdowała się ciągle w grupie gigantów. Jednocześnie skonstatowano, że — choć podmioty gospodarcze tworzy się na ogół z myślą o tym, że będą funkcjonować wiecznie — **w praktyce okres życia firmy nie przekracza średnio piętnastu lat**. Dlaczego tak się dzieje? Kto jest temu winien? Menedżerowie czy nieprzewidziane przypadki? I jak ustrzec się przed pułapkami pojawiającymi się w trakcie działania podmiotów gospodarczych?

Uwaga! Książka wzbogacona o pięć mrozących krew w żyłach opowieści dla menedżerów!



Michel Muszynski, twórca i wieloletni dyrektor Institut Français de Gestion w Polsce, jest absolwentem słynnego European Institute of Business Administration (INSEAD) w Fontainebleau. Karierę rozpoczął w 1977 roku w marketingu high-tech w Applied Research Laboratories (była filia Bausch and Lomb) we Francji, potem pracował w Beckman (byłe Glaxo, obecnie Danaher Corporation). Mieszka na przemian we Francji oraz na Florydzie. Jest ekspertem od zarządzania strategicznego i autorem około dwustu publikacji z tej dziedziny. Specjalizuje się w elektronicznych decyzyjnych symulatorach, wspomagających edukację menedżerską.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 8459

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

Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900
0 601 339900

o n e
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

PARTNER WYDAWNICTWA



**Raiffeisen
BANK**

Raiffeisen Bank Polska S.A.

ISBN 978-83-246-4162-8



9 788324 164162 8

Cena 34,90 zł