one press
książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

IDŹ DO
PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ
SPIS TREŚCI

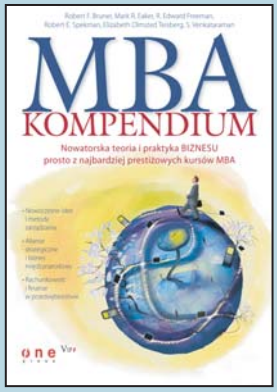
KATALOG KSIĄŻEK
KATALOG ONLINE
ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK
DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE
ZAMÓW INFORMACJE O NOWOŚCIACH
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

MBA. Kompendium



Autorzy: Robert F. Bruner, Mark R. Eaker,
R. Edward Freeman, Robert E. Spekman, Elizabeth
Tłumaczenie: Michał Lipa, Magdalena świetlik
ISBN: 83-7361-827-9
Tytuł oryginału: The Portable MBA, 4th Edition
Format: A5, stron: 368

W ciągu ostatnich lat oblicze gospodarki bardzo się zmieniło. Na rynkach finansowych porzucono tradycyjne metody wyceny przedsiębiorstw, a firmy zmieniły model działalności, nastawiając się na maksymalizację zysków w krótkim czasie. Efekty tych zmian to bankructwa i upadki podmiotów gospodarczych, które wydawały się potęgami. Pozostały firmy, które zaspokajały potrzeby rynku. Tworzenie strategii w takich firmach zaczyna się od zdefiniowania tych potrzeb. Zbudowanie stabilnej firmy i utrzymywanie jej na rynku wymaga innowacyjności. Bez opanowania podstaw wiedzy o biznesie jest to wręcz niemożliwe.

„MBA. Kompendium" to książka przedstawiająca wszystkie zagadnienia związane z zarządzaniem firmą działającą na trudnym, współczesnym rynku. Autorzy – wykładowcy Darden School działającej przy University of Virginia, jednej z najbardziej prestiżowych uczelni kształcących menedżerów – opisują teorię i praktykę nowoczesnego biznesu. Omawiają wszystkie tematy wykładane na pierwszym roku typowego kursu MBA: marketing, ekonomię, etykę biznesu, przywództwo, strategię i zarządzanie zasobami ludzkimi i skupiają się na wyzwaniach, przed jakimi staje menedżer nowoczesnej firmy.

- Rola przedsiębiorstwa we współczesnej gospodarce
- Etyka nowoczesnego biznesu
- Mikroekonomia i makroekonomia
- Zarządzanie relacjami z klientami
- Definiowanie strategii przedsiębiorstwa
- Zasady rachunkowości w firmie
- Sposoby interpretacji sprawozdań finansowych
- Zarządzanie finansami
- Zawieranie aliansów strategicznych
- Działalność na rynkach międzynarodowych

„MBA. Kompendium" to lektura obowiązkowa dla każdego menedżera

one press

Wydawnictwo Helion
ul. Chopina 6
44-100 Gliwice
tel. (32)230-98-63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness one press

Spis treści

Przedmowa **11**

O autorach **15**

CZĘŚĆ I: O CO CHODZI W BIZNESIE?

Rozdział 1. Czym jest biznes? **21**
Nowa konkurencja 23
Inteligentne przedsiębiorstwo 26
Ekosystemy w biznesie 29
Internet 30
Implikacje 30
Zalecane lektury 32

Rozdział 2. Przyszłość **33**
Problem pluskwy milenijnej 37
Tworzenie scenariuszy 39
Makrotrendy 44
Zalecane lektury 47

Rozdział 3. Zarządzanie ludźmi **49**
Krótka historia biznesu 50
Rola jednostek i relacji między nimi 53
Grupy i zespoły 58
Poziom organizacyjny 59
Systemy zarządzania zasobami ludzkimi 61
Kilka praktycznych zasad 66
Zalecane lektury 68

Rozdział 4. Etyka biznesu **69**
Co można uznać za problem natury etycznej? 70
Narzędzia rozumowania moralnego (argumentacji moralnej) 74
Jak zrozumieć kapitalizm w kategoriach etycznych? 80
Wyzwania etyczne w biznesie 84
Zalecane lektury 86

Rozdział 5. Ekonomia **87**
Mikroekonomia 88
Makroekonomia 95
Bilans płatniczy 103
Produktywność i nowa gospodarka 104
Zalecane lektury 106

CZĘŚĆ II: FUNKCJE PRZEDSIĘBIORSTWA

Rozdział 6. Zarządzanie marketingowe: siła wartości klienta **109**
Idea marketingu 111
Rola strategii marketingowej w strategii organizacji 113
Selekcja klientów 116
Podstawowe działania marketingowe w organizacji 127
Zarządzanie relacjami z klientem a internet 130
Kreowanie wartości dla klienta i rola pracowników 131
Tworzenie wartości poprzez sojusze i partnerstwa 133
Podsumowanie 135
Zalecane lektury 136

Rozdział 7. Zarządzanie operacyjne: kreowanie nowych możliwości oraz wdrażanie strategii **137**
Kim jest menedżer operacyjny? 137
Pomiar rezultatów procesów: czym jest usprawnianie? 140
Usprawnianie procesów: zasady zarządzania operacyjnego 144
Strategia działań operacyjnych polega na selekcji i budowaniu zdolności 161
Zalecane lektury 162

Rozdział 8. Przedsiębiorczość: tworzenie nowej firmy i działanie w warunkach ograniczoności zasobów **165**
Co to jest możliwość przedsiębiorczego działania? 167
Jednostki społeczne, makrosiły i trendy 171
Problemy z wykorzystaniem możliwości w warunkach ograniczoności zasobów . 174
Zalecane lektury 185

Rozdział 9. Rachunkowość ... **187**
Dwustronny zapis oddaje systemową naturę firmy ... 188
Podstawowa prawda: księgowość precyzyjnie określa przybliżony obraz ... 191
Jak czytać sprawozdanie finansowe? ... 193
Ocena kondycji finansowej firmy ... 204
Ocena wyników w porównaniu z planem: rachunkowość zarządcza ... 207
Wnioski ... 210
Zalecane lektury ... 211

Rozdział 10. Finanse ... **213**
Zasada 1. Myśl jak inwestor ... 214
Zasada 2. Inwestuj, gdy wartość rzeczywista aktywu jest równa nakładom lub przewyższa je ... 223
Zasada 3. Sprzedawaj papiery wartościowe z zyskiem ... 232
Zasada 4. Nie bierz pod uwagę opcji, które niosą ryzyko ... 236
Zasada 5. Jeżeli jesteś zdezorientowany, wróć do zasady pierwszej ... 238
Zalecane lektury ... 238

Rozdział 11. Strategia: określanie i budowanie przewagi konkurencyjnej ... **239**
Czym jest strategia? ... 240
Proces formułowania strategii ... 241
Cechy dobrej strategii ... 257
Strategia: zobowiązanie czy elastyczność? ... 258
Zalecane lektury ... 259

CZĘŚĆ III: NOWE HORYZONTY

Rozdział 12. Nowy paradygmat przywództwa — kierowanie ze środka ... **263**
Wstęp ... 264
Fundamentalne zmiany ... 266
Rozwiązania częściowe ... 272
Odkrywanie na nowo praktyki zarządzania ... 278
Kierowanie ze środka — kilka wniosków ... 287
Zalecane lektury ... 289

Rozdział 13. Alianse strategiczne ... **291**
Czym jest alians strategiczny? ... 293
Powody zawierania aliansów ... 294
Podstawowe wymiary aliansów ... 297
Cykl życia aliansu strategicznego ... 304
Menedżer zarządzający aliansem ... 307
Alianse okresowe ... 311

Wyniki aliansu i strategiczna karta wyników ... 319
Podsumowanie ... 319
Literatura zalecana ... 321

Rozdział 14. Biznes międzynarodowy ... 323
Przyczyny inwestycji zagranicznych ... 324
Źródła rozbieżności ... 327
Ryzyko polityczne i operacyjne ... 331
Kursy walut zagranicznych ... 340
Organizowanie firm wielonarodowych ... 344
Literatura zalecana ... 345

Rozdział 15. Uwagi końcowe ... 347

Skorowidz ... 351

1

Czym jest biznes?

W roku 1989 Peter Drucker[1] pisał o gwałtownych transformacjach i podziałach sygnalizujących fundamentalne zmiany w podstawowej strukturze społeczeństwa. Piore i Sabel rozwinęli wcześniej ten temat w książce *The Second Industrial Divide*[2]. Autorzy prześledzili rozwój kluczowych procesów transformacji w biznesie, które wywarły najsilniejszy wpływ na społeczeństwo. Swój wywód rozpoczęli od średniowiecznych gildii, następnie opisali rewolucję przemysłową, a zakończyli zarysem działalności gospodarczej w pierwszej połowie XX wieku. Składają hołd *Bogactwu narodów* Adama Smitha, omawiając rozmaite transformacje, które doprowadziły świat do postmodernistycznej ery przemysłowej.

Byłoby łatwo (można by to uznać niemal za obowiązek) podążyć ścieżką wytyczoną przez wymienionych autorów i przedstawić podobny zarys historii gospodarczej. Nie musimy jednak cofać się w czasie aż tak daleko, ponieważ wiele zmian miało miejsce już po ukazaniu się trzeciego wydania książki. W 1998 roku internet zaczynał rozkwitać, a dotcomy wyrastały jak grzyby po deszczu. Wiele z tych świetnie zapowiadających się spółek szybko osiągnęło apogeum działalności, po czym jeszcze szybciej znalazło się na dnie. Na scenie pojawił się Enron, zmieniając oblicze konkurencji w sektorze dystrybucji energii dla ludności. Olbrzymie przedsiębiorstwa użyteczności publicznej nie mogły zrozumieć i poważnie traktować firmy z branży energetycznej, która nie posiadała ani jednej elektrowni.

W niniejszym rozdziale zwięźle prezentujemy kontekst pozostałej części książki oraz zwracamy uwagę na wyzwania, przed którymi w nowym stuleciu stoją menedżerowie. Omawiamy najważniejsze trendy zachodzące we współczesnym biznesie i w otoczeniu społecznym, w którym funkcjonują firmy. Ktoś, kto nie orientuje się w tym zagadnieniu, nie zrozumie znaczenia zmian. Pokazujemy, że tradycyjny

---

[1] P. Drucker, *The New Realities*, Harper Business, Nowy Jork 1989.
[2] M. Piore, C. Sabel, *The Second Industrial Divide*, Basic Books, Nowy Jork 1984.

model działalności gospodarczej nie ma już racji bytu, gdyż doszło do zbyt wielu fundamentalnych przeobrażeń. Najważniejsze z nich to:

- pojawienie się nowego modelu konkurencji, w którym styl działalności wpływa na charakter firmy;
- przejście do społeczeństwa opartego na wiedzy i powstanie inteligentnego przedsiębiorstwa[3];
- nawiązanie współpracy między firmami, które funkcjonują obecnie jako konstelacje przedsiębiorstw; te ekosystemy firm[4], które rywalizują o zasoby i klientów z innymi konstelacjami, są tak silne, jak ich najsłabszy element, a ich istnienie zmienia sposób, w jaki menedżerowie powinni myśleć o konkurencyjności i siłach konkurencji;
- rozwój internetu i jego głęboki wpływ na działalność gospodarczą poprzez powstanie e-handlu i e-biznesu — łatwo można udowodnić, że innowacja ta była najbardziej destrukcyjną formą zmiany, ponieważ nie było szablonów, na których można by się uczyć; menedżerowie działali po omacku, niektóre firmy odnalazły właściwą drogę, inne upadły.

Każda z tych zmian zmusiła zarządy do zastanowienia się nad znaczeniem posiadanych umiejętności i możliwości. Kwestia podstawowych kompetencji została nierozerwalnie związana z ważniejszym pytaniem: w jakiej branży działamy? Tak zwana *tyrania obsługiwanego rynku*[5] sprawia, że bieżąca działalność firmy nie pozwala zarządowi myśleć o niewykorzystanych szansach. Stare porzekadło „nie naprawiaj tego, co nie jest zepsute" może brzmieć prawdziwie, ale w rzeczywistości moment, w którym „coś nie jest zepsute", idealnie nadaje się do tego, żeby zmienić status quo.

Nauczyliśmy się również słuchać klientów. Książka *Innovator's Dilemma*[6] sugeruje, że nadmierne skupianie się na pozyskanych już klientach może spowodować utratę nowych możliwości. Złożoności problemowi dodaje fakt, że obecne procesy alokacji zasobów utrudniają finansowanie projektów, dla których rynek dopiero powstaje i którego rozmiar jest w najlepszym razie trudny do przewidzenia. Jeśli projekt

---

[3] Termin ten pochodzi z książki J.B. Quina, *The Intelligent Enterprise*, The Free Press, Nowy Jork 1992. Podrozdział dotyczący inteligentnego przedsiębiorstwa wykorzystuje informacje z tej właśnie książki.

[4] Termin ten zaczerpnięto z książki J. Moore'a, *The Death of Competition*, Harper Business, Nowy Jork 1996.

[5] Termin ten zaczerpnięto z książki G. Hamela i C.K. Prahalada, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1984.

[6] C. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard University Press, Boston 1997.

innowacyjny jest ograniczony ramami tradycyjnej organizacji, czeka go rychła klęska. Problem polega na tym, jak wyzwolić nową działalność z pęt biurokracji i tradycyjnego modelu działalności. Naszym celem jest m.in. przedstawienie narzędzi, które pozwolą sięgnąć myślą ponad status quo i zakwestionować obecne modele i schematy.

Nowa konkurencja

U podstaw nowej konkurencji[7] leży przekonanie, że przedsiębiorcza firma będzie ciągle wprowadzać ulepszenia. Bazując na pojęciu kreatywnej destrukcji, wprowadzonym przez Schumpetera, firmy takie proponują nowe podejście do produkcji i procesów w biznesie. Benetton jest na przykład zbiorem współpracujących, małych przedsiębiorstw wytwarzających, projektujących i sprzedających stylową odzież. Ich działalność jest oparta na modelu opracowanym wieki temu przez włoskich producentów koronek. Benetton, firma znana większości ludzi, zajmuje się głównie marketingiem i dystrybucją, wykorzystując swoją pozycję rynkową i współpracując z przedsiębiorstwami projektującymi i szyjącymi pod jej marką. Również inne firmy stworzyły wirtualne korporacje i zakwestionowały dominujący model działalności. W latach 80. i 90. wiele sektorów gospodarki przekształciło się. Inicjatorami przeobrażeń w swoich branżach były znane firmy, takie jak Nike, FedEx, Nucor, Calyx & Corolla i Dell. Kolejna grupa przedsiębiorstw przedefiniowała przestrzeń konkurencyjną. Firmy takie, jak Telezoo, LendingTree czy CNet wykorzystały potęgę internetu, aby zbliżyć kupujących i sprzedawców. Tym samym zredukowały znacznie tradycyjną asymetrię informacji między stronami umowy.

Wiele firm internetowych, które napędzane kapitałem wysokiego ryzyka rozkwitły w połowie lat 90., doświadczyło na przełomie stuleci twardego lądowania. Niemniej w wyniku ich działalności powstawały miejsca pracy i tworzono bogactwo. Internet zmienił oblicze firm, ponieważ czas i odległość przestały odgrywać rolę. Problem asymetrii informacji został rozwiązany dzięki ułatwionemu dostępowi do niej (przejrzystość informacyjna), a działalność tradycyjna stała się wyjątkiem. Nowa technologia, napędzająca internet, pozwoliła firmom przeprojektować procesy oraz rozwinąć nowatorskie sposoby wytwarzania wartości w skali całego globu. Dzięki stronom internetowym nabywcy mogą porównywać — za pomocą jednego kliknięcia — dziesiątki konkurencyjnych ofert. Na przykład klienci salonów samochodów mogą zapoznać się ze strukturą kosztów produkcji nowego samochodu, a taniec cenowy ze sprzedawcą i kierownikiem sprzedaży, mający na celu negocjację rabatów, nie pasuje do dzisiejszej muzyki.

---

[7] Ten podrozdział oparto na pracy M. Besta, *The New Competition*, Harvard University Press, Cambridge 1990.

Nową konkurencję napędza aktywne podejście do strategii, w którym krajobraz konkurencji nie jest przyjmowany w formie narzuconej, a raczej podlega reinterpretacji. Menedżerowie dążą do wymyślenia takiego świata, w którym będą mogli podjąć decyzję, czy chcą konkurować, często zmieniając zasady gry. Cztery składowe tego modelu: to firma, łańcuch produkcji, sektor oraz rząd.

Firma

A. Chandler[8] postrzegał przedsiębiorstwo przez pryzmat biurokratycznej hierarchii. Firma przedsiębiorcza jest jego przeciwieństwem. W naszym ujęciu podmiot gospodarczy dąży do ciągłego wprowadzania ulepszeń wspierających osiąganie celów strategicznych. Innowacje biorą swój początek w drobnych usprawnieniach produkcji, procesów i organizacji. Są postrzegane jako część procesu uczenia się leżącego u podstaw wartości i kultury firmy. Podczas gdy scentralizowany dział badawczo-rozwojowy może być zaangażowany w całkowitą przemianę poziomu innowacyjności, firma przedsiębiorcza może przetrwać dzięki umiejętności nakłaniania pracowników wszystkich szczebli do wprowadzania niewielkich, stopniowych poprawek.

Nie ulega wątpliwości, że wynalazki Bell Labs zmieniły bieg historii. Jednak biurokratyczna struktura AT&T oraz otoczenie regulacyjne uniemożliwiły firmie osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w wielu sektorach. Konkurenci tacy, jak MCI, nieustannie tworzący innowacyjne programy marketingowe, spowodowali, że AT&T utraciła ważne i wartościowe udziały w rynku, w tym zwłaszcza w rynku stacjonarnych połączeń międzymiastowych. Laboratoria Bell Labs zostały wydzielone z firmy i na ich bazie utworzono firmę Lucent. Przyszło jej działać w ciężkich czasach. Przedsiębiorstwo upadło w wyniku recesji gospodarczej oraz z powodu utraty kontaktu z podstawowymi klientami. Kiedy dyrektorem generalnym został C.M. Armstrong, AT&T pozbyła się spółki z branży telewizji kablowej, na której zakup wydała wcześniej miliardy dolarów. Pojawiły się plotki, że może dojść do fuzji AT&T z Bell-South oraz że AT&T rozważa sprzedaż firmy świadczącej usługi w zakresie połączeń międzymiastowych. Wydaje się, że AT&T zaczyna na nowo koncentrować wysiłki, o czym świadczy strategia świadczenia usług telekomunikacyjnych za pomocą różnych środków przekazu. Od momentu rozpadu Bell System AT&T walczy o przedefiniowanie własnej działalności.

Łańcuch produkcji

Pojęcie łańcucha produkcji przypomina koncepcję łańcucha wartości, w którym śledzi się wszystkie możliwe do wyodrębnienia fazy procesu dodawania wartości, począwszy od nabycia surowca, a skończywszy na obsłudze posprzedażowej. W tradycyjnym

[8] A. Chandler Jr., *The Visible Hand*, Harvard University Press, Cambridge 1977.

modelu zakłada się, że wszystkie te czynności są wykonywane wewnątrz firmy. W warunkach nowej konkurencji jest całkiem prawdopodobne, że firmy będą współpracować z sobą przy wykonywaniu tych zadań, w sposób pozwalający na lepsze wykorzystanie wyjątkowych zdolności i kompetencji poszczególnych przedsiębiorstw.

Poszukując możliwości konkurencji cenowej, firmy z wszystkich sektorów starają się uzyskać wyższą wartość z całego łańcucha zaopatrzenia poprzez:

- ponowne zaprojektowanie przepływów w ramach kanału,
- usunięcie zbędnych ogniw łańcucha,
- wiązanie z sobą poszczególnych ogniw za pomocą systemów komputerowych w rodzaju MRP2, ERP i innych korporacyjnych rozwiązań informatycznych,
- zlecanie na zewnątrz zadań, które inne firmy mogą wykonać lepiej (outsourcing).

Dell i Cisco stały się przykładami dla innych przedsiębiorstw próbujących zrozumieć, w jaki sposób należy tworzyć wirtualne łańcuchy dostaw. Obie firmy opracowały przejrzysty system dystrybucji, tworząc sieć dostawców oraz wykorzystując nowoczesne technologie do efektywnego łączenia poszczególnych elementów systemu.

Sektor

Sieć firm ma przewagę nad pojedynczym przedsiębiorstwem i dlatego w wielu branżach kluczowym czynnikiem sukcesu stają się alianse i partnerstwo. Analizy takich struktur trzeba dokonywać na poziomie relacji panujących między współpracującymi podmiotami. Głównym tematem dyskusji staje się sektor biznesowy, a powiązania między firmami, będące wynikiem wspólnych interesów, stają się ważnym wskaźnikiem konkurencyjności. W tradycyjnym modelu wspólne działania mogłyby być postrzegane jako działania kartelowe, noszące znamiona monopolistyczne i służące dławieniu innowacyjności. W warunkach nowej konkurencji prawdziwe jest stwierdzenie przeciwne, ponieważ wspomniane powiązania organizacyjne często zwiększają i zaostrzają konkurencję i są wynikiem innowacyjnego myślenia. Firma Milliken znajduje się w centrum kilku sieci przedsiębiorstw, których bezpośrednim celem jest zmniejszanie stanu zapasów w branży odzieżowej poprzez zamówienia na poziomie uzasadnionym ekonomicznie oraz dostawy typu *just in time*. Współpraca między podmiotami, począwszy od zakładu włókienniczego, poprzez fabryki odzieżowe i detalistów, a na konsumentach kończąc, pozwala wyeliminować zbędne koszty z całego kanału dystrybucji. To tylko jeden przykład łańcucha zaopatrzenia, który został przekonfigurowany i dostosowany do zmieniającego się popytu, presji konkurencji i prób osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Wal-Mart wiedzie prym w procesie rekonfiguracji łańcucha wartości. Ta największa pod względem przychodów firma w Stanach Zjednoczonych zmieniła dzięki technologii informatycznej oblicze handlu detalicznego.

Rząd

Gdyby przyjrzeć się dokładniej, przykład Millikena pokazuje zmianę polityki rządu w odniesieniu do interpretacji przepisów antytrustowych. Analizy dokonuje się teraz na innym poziomie, zainteresowanie skupia się na handlu międzynarodowym. Gra idzie o przetrwanie amerykańskiego przemysłu tekstylnego w konkurencji z tańszymi towarami importowanymi z Azji. Mówi się o konsolidacji amerykańskich producentów stali, spowodowanej wieloletnim oblężeniem tej branży przez zagranicznych konkurentów. Przykłady można mnożyć, przypominając poziome alianse globalne linii lotniczych, armatorów oceanicznych oraz rozmaitych konsorcjów badawczych, zajmujących się półprzewodnikami, specjalistycznymi stopami metali i multimediami. Mówiąc w skrócie, gdy rozpatruje się nową konkurencję w wymiarze globalnym, firmy nie mogą pozwolić sobie na luksus działania w pojedynkę. Próba realizacji takiej strategii mogłaby im poważnie zaszkodzić.

Jednym z konsorcjów odnoszących sukcesy jest Airbus, firma stworzona przez europejskie przedsiębiorstwa lotnicze, które połączyły siły, żeby konkurować z Boeingiem. Organizacja ta stała się w ostatnich latach bardzo wymagającym rywalem. Poszczególnym firmom, wchodzącym w jej skład, byłoby trudno przetrwać w pojedynkę, natomiast wspólne wysiłki oraz przychylność i wsparcie rządów pozwoliły im zwiększyć udział w rynku, nawet w Stanach Zjednoczonych. W innym miejscu w tej książce powiemy, że kapitał i wiedza nie znają granic firm czy krajów. Dostęp do zasobów krajowych nie wystarczy, żeby osiągnąć sukces. Jedynym naprawdę trwałym środkiem produkcji jest wiedza. Drucker[9] sugeruje, że funkcją przedsiębiorstwa jest produktywne wykorzystywanie wiedzy.

Inteligentne przedsiębiorstwo

Pojęcie inteligentnego przedsiębiorstwa ma wielki wpływ na definicję biznesu. Naszym celem nie jest przekonywanie kogokolwiek, że amerykańska gospodarka porzuciła bazę wytwórczą i stała się gospodarką usługową. Naszym zamiarem jest raczej pokazanie, w jaki sposób ta transformacja przekształciła sposób myślenia menedżerów.

[9] P. Drucker, *Post-Capitalist Society*, HarperCollins, Nowy Jork 1993 (wyd. pol. *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999).

Podstawowa restrukturyzacja gospodarki

Władza przeszła z rąk producentów w ręce tych, którzy sprawują kontrolę nad informacjami. Bez względu na to, czy badamy Toys "R" Us, Wal-Marta czy Boeinga, jasne jest, że wszystkie te firmy muszą konkurować, redukując długości cyklów konwersji[10]. W przypadku detalistów problem polega na tym, jak obniżyć stan zapasów, żeby móc reagować na zmiany gustów klientów. Aby uzyskać tę wiedzę, Wal-Mart bada gusty klientów z taką samą uwagą, jak koszty dystrybucji. Celem Boeinga jest opracowanie nowego modelu samolotu, uzyskanie certyfikatu FAA[11] i sprzedaż produktu w najkrótszym możliwym czasie, bez obniżania jakości i bezpieczeństwa. W przypadku wszystkich trzech firm wymiana informacji z partnerami przyczynia się do osiągnięcia sukcesu. Technologie komunikacyjne i informatyczne pozwalają na dostęp do informacji w czasie rzeczywistym i ich wymianę, przyczyniając się do restrukturyzacji gospodarki. Trzeba zauważyć, że na drodze od pomysłu do produkcji Boeinga 777 pominięto fazy rozwoju i testowania prototypów, charakterystyczne dla modeli 757 lub 767.

Rozmaite strategie organizacyjne

Stwierdzenie, że organizacja realizuje strategię, musi być uzupełnione stwierdzeniem, że struktura jest zgodna z technologią. Organizacje zostały „spłaszczone" w wyniku rozwoju technologii, a koncepcja masowej produkcji jako jedynej drogi obniżenia kosztów stała się nieaktualna. W kolejnych rozdziałach opowiadamy się za ideą masowej kustomizacji. Oczywiście ten nowy model odmienił na zawsze oblicze biznesu. Różne struktury i strategie są oparte na wiedzy i uzależnione od wymiany informacji, zarówno między jednostkami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa, jak i między różnymi organizacjami. Mówiąc krótko, systemy nakazowo-kontrolne nie zdają egzaminu w nowych formach organizacji. Co więcej, pojawiające się ostatnio strategie dopuszczają powiązania z klientami i konkurentami. Te nowe strategie wynikają po części z coraz ważniejszej roli menedżerów w firmie, o czym mówimy w rozdziale 12. „Przywództwo odśrodkowe".

---

[10] Normalnie w teorii krótkoterminowych decyzji finansowych mamy do czynienia z pojęciem cyklu konwersji gotówki. Chodzi o okres, jaki oddziela moment zaangażowania środków pieniężnych w produkcję/zakup towarów od momentu wpływu środków z tytułu przychodów ze sprzedaży partii produktów/towarów. W tym kontekście jednak używamy tego pojęcia w szerszym znaczeniu, także jeśli chodzi o decyzje długoterminowe, na przykład finansowanie całych projektów — *przyp. tłum.*

[11] *Federal Aviation Association* — Federalny Zarząd Lotnictwa Cywilnego (instytucja działająca w USA) — *przyp. tłum.*

Wyzwania stojące przed menedżerami

W miarę, jak wytwórczość coraz bardziej splata się z usługami, zanika różnica między tymi dwoma rodzajami działalności. Pojawia się za to problem zrozumienia całego łańcucha wartości, rozpoznania unikatowych kompetencji i identyfikacji umiejętności koniecznych do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W wielu przypadkach zdolność wykorzystywania i przetwarzania wiedzy należy do umiejętności podstawowych. Czasami wiedza ta nie znajduje się wewnątrz firmy, lecz musi być pozyskana od partnerów. Na przykład w wielu strategiach w branży ochrony zdrowia dostęp do informacji na temat pacjentów sprzyja poprawie ogólnego poziomu zarządzania służbą zdrowia. Nie tak dawno firmy farmaceutyczne walczyły o udział w rynku leków w poszczególnych kategoriach produktów. Teraz zasady się zmieniły, najważniejsze są informacje, a ogólny koszt leczenia choroby jest sprawą pierwszorzędnej wagi. Ważnym powodem fuzji Merck-Medco były informacje na temat wykorzystania leków, uzyskane przez Merck od nowej spółki zależnej. Teraz Merck planuje sprzedaż Medco, żeby zapewnić sobie źródło finansowania działań rozwojowych.

Najważniejszym wyzwaniem jest rozpoznanie, jakie inwestycje w infrastrukturę i zasoby ludzkie trzeba poczynić, żeby osiągnąć wyznaczone cele. Jak już wcześniej stwierdzono, kapitał i informacja nie znają granic — ani między firmami, ani między państwami, więc jeśli nie są mądrze zarządzane z łatwością zmieniają właścicieli. Najważniejszym zadaniem dzisiejszych dyrektorów jest stworzenie warunków, by menedżerowie średniego szczebla mogli motywować podległych pracowników i planować ich rozwój. Z tymi wyzwaniami wiążą się problemy regulacyjne, dotyczące charakteru i zakresu konkurencji, ochrony własności intelektualnej i zasad globalnego handlu.

Zarządzanie wiedzą

Zarządzanie wiedzą ma kluczowe znaczenie dla sukcesu konkurencyjnego. Najważniejsza cecha, która wyróżnia firmy, kryje się w umysłach jej pracowników. Wykorzystanie tego potencjału i rozpowszechnienie wspólnej wiedzy w przedsiębiorstwie daje nieograniczone możliwości obniżenia kosztów i zwiększenia przychodów. Firma Buckman Labs[12] zmierza do tego, aby ferment myślowy objął całe przedsiębiorstwo, i wydaje blisko 5% dochodów na zarządzanie wiedzą. Choć trudno określić stopę zwrotu z takiego przedsięwzięcia, umiejętność przekształcenia firmy w organizację uczącą się przynosi znaczne efekty. Pozyskiwanie informacji i danych wzbogacających jawną i ukrytą bazę wiedzy firmy przyspiesza jej zdolność do generowania nowej wiedzy. Dzięki samej tylko umiejętności wykorzystywania wspólnej wiedzy organizacji, przedsiębiorstwa takie, jak Hewlett-Packard (HP) oszczędzają

[12] Informację tę zaczerpnięto z artykułu K. Bekk De Tienne i L.A. Jackson, *Knowledge Management: Understanding Theory and Developing Strategy*, „Competitiveness Review" 2001/11, str. 1 – 11.

miliony dolarów rocznie. Skrócenie okresu wdrażania nowego produktu, wytworzonego z wykorzystaniem wspólnej wiedzy wielu ludzi, może mieć duży wpływ na przyszłą rentowność.

Wykorzystanie wiedzy nie wymaga budowania skomplikowanych systemów i sieci informatycznych, choć takie rozwiązania są bardzo pomocne. Ponieważ zarządzanie wiedzą jest motorem innowacyjności i kreatywności firmy, muszą istnieć struktury i systemy ułatwiające ten proces. Jednak to jeszcze nie wszystko. Wartości i kultura firmy muszą być zgodne z koncepcją wykorzystania wspólnej wiedzy. Umiejętność zharmonizowania wartości, strategii i procesu wdrożenia w celu wzmocnienia fundamentów uczącej się organizacji to niełatwe zadanie.

Ekosystemy w biznesie

James Moore[13] porównuje relacje w biznesie do ekosystemu i wykorzystuje tę biologiczną metaforę do badania nowego modelu konkurencyjności i efektów działania sił konkurencji. Zamiast skupiać się na zmniejszaniu rozmiarów firmy i redukcji kosztów jako naturalnych reakcjach na wrogie środowisko biznesowe, menedżerowie powinni starać się tworzyć nowe możliwości rynkowe. Często są one efektem innowacji i nowego spojrzenia na rynek, które wypracowują osoby mające wpływ na kształt pola walki. Zmiany wynikają także z bliższej współpracy z klientami i dostawcami mającej na celu wspólne kreowanie przyszłości. Nawet termin „branża" staje się przestarzały, ponieważ zakłada istnienie wyodrębnionego obszaru działalności, w którym konkuruje ustalona grupa firm. Wystarczy tylko spojrzeć na zbieżność technologii przetwarzania danych, głosu i obrazu, żeby dostrzec trudności w zdefiniowaniu obszaru konkurencji w tej rozwijającej się branży. Partnerzy konkurują z sobą nawzajem w jednym segmencie rynku, jednocześnie współpracując z sobą w innym. Wspólne przedsięwzięcia są inicjowane i wstrzymywane w jednej chwili, a technologia zmienia się codziennie. Można dostrzec element złożoności niespotykany dotąd w historii biznesu. Zdolność przetrwania zależy od umiejętności transformacji i adaptacji do nowych warunków — podobnie do ewolucji w biologii. Jedna z firm doradczych szacowała, że do 2004 roku blisko 42 bln dolarów przychodów miały generować firmy współpracujące z sobą. Niemniej blisko 60% tych związków będzie nierentownych. Formując odpowiednie konstelacje, trzeba pozbyć się dotychczasowych zachowań i nawyków, a to wymaga intensywnej nauki.

Ekosystem biznesowy bierze swój początek z kontaktów z dostawcami i klientami, a jego możliwości poznawcze nie są ograniczone do tradycyjnej analizy porównującej bezpośrednio konkurentów z uwzględnieniem ich umiejętności i kompetencji.

[13] Ten podrozdział oparty jest na książce J. Moore'a *The Death of Competition*, Harper Business, Nowy Jork 1996.

Celem jest tutaj zarzucenie „intelektualnej sieci" i sprawdzenie, gdzie można zmienić zasady zaangażowania przy jednoczesnym rozwijaniu trwałej wartości. Gdyby wyjść poza ramy pojęcia zdefiniowanego przez Moore'a i pomyśleć o ekosystemie jako o całym sieciowym systemie tworzącym wartość, natura interakcji z klientami uległaby głębokiej zmianie. Firmy są symbiotycznie połączone w celu tworzenia wartości. Informacje o klientach są otwarcie wymieniane za pomocą interfejsów. Relacje z klientami nie są własnością poszczególnych firm, ponieważ to cały ekosystem jest odpowiedzialny za obsługę klienta i troszczy się o niego. Wszystkie części systemu muszą działać synchronicznie, ponieważ klient oczekuje tylko i wyłącznie nieprzerwanych dostaw.

Internet

Gdy zastanawiamy się nad szumem, jaki towarzyszył powstaniu internetu, uderza nas zarówno jego potęga, jak i wady. Zalety internetu i zdolność niwelowania odległości i czasu przyczyniły się do efektywnego łączenia ludzi i firm na całym świecie w czasie rzeczywistym. Wirtualne społeczności spotykają się w sieci, omawiając tematy interesujące wszystkich ich członków, a firmy są budowane według modelu, który przeczy tradycyjnej logice. Wynalazek ten umożliwił współpracę i budowę efektywnych zespołów międzyfirmowych rozwijających w rekordowym czasie nowe produkty, których jakość jest wyższa, a koszty niższe niż w modelu zintegrowanym pionowo. Technologie internetowe pozwalają firmom na przeprojektowanie wszystkich procesów biznesowych, takich jak opracowywanie produktu, zarządzanie łańcuchem dostaw i relacje między sprzedażą a dystrybucją[14]. Niemniej w wielu przypadkach nie wykorzystuje się potencjału internetu. Upadek dotcomów skupił uwagę badaczy na przyczynach. Choć nie ma prostego wyjaśnienia, wydaje się, że przyczyną klęski mogła być niewłaściwa realizacja biznesplanu i nieefektywna komunikacja. Firmy były niezdolne do współdziałania z klientami, niezupełnie rozumiały ich potrzeby i nie spełniały ich oczekiwań. Poziom zużycia środków pieniężnych nie był przyczyną klęski, ale raczej miernikiem nieefektywności strategii.

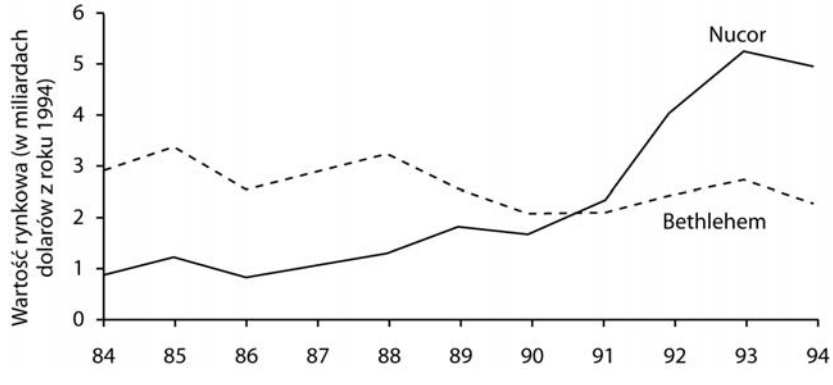
Implikacje

Weszliśmy w nowy wiek. Oczywiste jest, że kryteria, które definiowały biznes w ubiegłym stuleciu, stały się mniej użyteczne. Obecne pokolenie menedżerów było świadkiem zmian w sposobie zarządzania firmami. Dzięki terminom takim, jak *ekonomiczna wartość dodana*, *wartość marki* czy *wartość klienta w skali całego życia*

[14] Bardziej szczegółowe omówienie tego zagadnienia można znaleźć w artykule F. Keenana i S. Ante, *The New Teamwork*, „Business Week", 18.02.2002, str. EB 12 – 18.

(długookresowa wartość lojalnego klienta) uległy zmianie mierniki, za pomocą których ocenia się działalność przedsiębiorstw. Rysunek 1.1 porównuje wartość rynkową firm Bethlehem Steel i Nucor. Z wykresu tego można wysnuć wniosek, że notowana przez Wall Street wartość zintegrowanych zakładów metalurgicznych zmniejszała się wraz z upływem czasu. Na początku XX wieku integracja pionowa była oznaką siły i dominacji rynkowej. Nawet dzisiaj niektóre firmy z oporami zgadzają się na usamodzielnienie niektórych oddziałów, ale następnie korzystają z ich usług w celu uzupełnienia łańcucha wartości. Wal-Mart, firma nieprodukcyjna, stała się największym przedsiębiorstwem na liście Fortune 500. Enron, który popadł w kłopoty, stał się jednym z największych na świecie dostawców energii elektrycznej nie z powodu rozmiaru czy wydajności infrastruktury przesyłowej, ale dzięki wiedzy związanej z kontraktami typu future na energię elektryczną. Nie była to tradycyjna firma energetyczna, zajmująca się równoważeniem obciążenia lub sprawdzaniem, czy linie energetyczne nie ucierpiały na skutek burz i czy klienci mają prąd przez 24 godziny na dobę, przez 7 dni w tygodniu. Zamiast tego Enron rozwinął własne modele i dowiódł swej przedsiębiorczości. Potem zaczęły się problemy, okazało się, że dług pozabilansowy jest zbyt duży, żeby dało się podtrzymać wzrost. Enron, niegdyś modelowy przykład transformacji, upadł z powodu chciwości, wątpliwych praktyk biznesowych i nieefektywnego zarządzania i nadzoru. Lista firm, które zbankrutowały, wydłuża się, w miarę jak publiczne zaufanie do sektora biznesowego coraz bardziej spada.

Rysunek 1.1. *Porównanie firm Bethlehem Steel i Nucor*



Źródło: przedruk za pozwoleniem Harvard Business School Press. Wykres pochodzi z bazy CDI Value Growth Database, został zamieszczony w pracy A. Slywotzky'ego *Value Migration*, Harvard Business School Press, Boston 1996, str. 9.
© Harvard Business School Publishing Corporation, 1996; wszelkie prawa zastrzeżone.

Rola firmy zmieniła się dramatycznie, a transformacje prowadzące do fundamentalnych przeobrażeń w podstawowej strukturze społecznej, o których pisaliśmy na początku rozdziału, zdarzają się coraz częściej. Andy Grove[15], dyrektor generalny

[15] A. Grove, *Only the Paranoid Survive*, Currency Doubleday, Nowy Jork 1996.

Intela, potwierdza ten pogląd i mówi o *punktach przegięcia*, które wrzynają się w serce firmy, zagrażając jej istnieniu. Punkty przegięcia to momenty, w których zmiany charakteru konkurencji, technologii czy rynku generują znaczne możliwości i (lub) zagrażają przetrwaniu firmy. Rola kierownictwa wyższego szczebla polega na opracowaniu wizji, która ostatecznie spowoduje transformację. Niemniej często to kierownicy średniego szczebla muszą przewidzieć zmiany, docenić ich potencjalny wpływ, i to oni właśnie muszą podjąć działania. Sukces często zależy od wykonania — osiągnięcie celów zależy naprawdę od szczegółów!

W następnych rozdziałach przejdziemy od strategii do problemów z jej wdrożeniem. Wszystkie rozdziały są z sobą powiązane, a ich celem jest przedstawienie Czytelnikowi wyzwań, przed którymi stoją menedżerowie w XXI wieku. Nasza podróż obfituje w zwroty. Niektóre rozdziały skupiają się na tradycyjnych, funkcjonalnych dyscyplinach biznesowych, takich jak marketing i działalność operacyjna. Inne dotyczą szczegółów rachunkowości, analizy ilościowej, wartości bieżącej netto i modeli wyceny opcji. Inne jeszcze wzbijają się w stratosferę otoczenia korporacji, zajmując się polityką firmy. Omawiamy w nich zagadnienia ważne dla przedsiębiorczości, dla kreacji bogactwa i wartości oraz dla strategii i zarządzania aliansami. Jednocześnie poruszone zostały takie zagadnienia, jak efekty wzmocnienia pozycji, napięcia związane ze zmianami umowy społecznej, etyka biznesu jako ważny wymiaru rozumowania kierownictwa oraz przywództwo odśrodkowe.

Zalecane lektury

D. Bovet, J. Martha, *Value Nets — Breaking the Supply Chain to Unlock Profits*, John Wiley & Sons, Nowy Jork 2000.

J. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, HarperCollins Publishers, Nowy Jork 2001 (wyd. pol. *Od dobrego do wielkiego: czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, Jacek Santorski — Wydawnictwa Biznesowe, Warszawa 2003).

P. Evans, T. Wurster, *Blown to Bits*, Harvard Business School Press, Boston 2000.

G. Hamel, *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston 2000.

M. Hammer, *The Agenda: What Every Business Must Do to Dominate*, Random House, Nowy Jork 2001.

M. Lewis, *Next*, W.W. Norton and Company, Nowy Jork 2000.