

W biznesie przetrwają nieliczni. Dlaczego większość firm zniknie z rynku i jak się przed tym bronić?

Autor: [Michel Muszynski](#)

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

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, iż 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 mroźnych 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, zaś potem pracował w Beckman (była 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.

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 żylach opowieści dla menedżerów (109)

- Następca (109)
- Rzecz o ujarzmianiu klientów (112)
- Sprawa Parkinsona (115)
- Czy warto uczyć się marketingu? (118)

- Nieosiągalni (121)

O autorze (125)