

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

## Stretching w biznesie. Rozwijanie działalności w lepszych i gorszych czasach

Autorzy: Graeme K. Deans, Fritz Kroeger

Tłumaczenie: Magdalen Strzelecka

ISBN: 83-246-0013-2

Tytuł oryginału: [Stretch!: How Great  
Companies Grow in Good Times and Bad](#)

Format: B5, stron: 240



Rozwój – to słowo pojawia się bardzo często podczas spotkań, narad, tworzenia planów i strategii. Jednak dziś stabilny rozwój przedsiębiorstwa zależy od wielu czynników. Dopracowana do perfekcji struktura organizacyjna, maksymalnie zredukowane koszty i najwyższa wydajność pracy to tylko niektóre z nich. Wielu prezesów i dyrektorów nie zdaje sobie sprawy z tego, co można zrobić, by stymulować rozwój firmy. Część z nich boi się podejmować radykalne kroki i ryzyko niezbędne do tego, aby firma mogła się szybko rozrastać. Sądzą, że poprawa efektywności i redukcja kosztów nie są zbyt ryzykowne, podczas gdy inicjatywy rozwojowe niosą ze sobą znacznie większe zagrożenie. Jest jednak inaczej.

Książka „Stretching w biznesie. Rozwijanie działalności w lepszych i gorszych czasach” to efekt 14-letnich badań przeprowadzonych przez jej autora w ponad 29 tys. przedsiębiorstw. W oparciu o wyniki tych badań A.T. Kearney stworzył czteroetapowy plan rozwoju przedsiębiorstwa i opis precyzyjnych kroków prowadzących do wdrożenia każdego etapu. Czytając niniejszą książkę, przekonasz się, że dynamiczny wzrost jest możliwy w każdej branży, w każdym regionie i w każdym okresie. Autor udowodni Ci, że rozwój przedsiębiorstwa nie zależy od czynników zewnętrznych, ale od wewnętrznych działań podejmowanych w firmie.

- Znajdowanie celu rozwoju
- Przygotowywanie firmy do rozwoju
- Model rozwoju przez rozciąganie
- Usuwanie wąskich gardeł
- Usprawnianie procesu podejmowania decyzji
- Planowanie właściwej strategii
- Reorganizacja procesów biznesowych

Jeśli chcesz pójść w ślady firm, które odnoszą sukcesy, wykorzystaj strategię rozwoju, w oparciu o którą działają.

# SPIS TREŚCI

---

<b>PRZEDMOWA</b> .....	<b>9</b>
<b>PODZIĘKOWANIA</b> .....	<b>11</b>
<b>WSTĘP</b> .....	<b>13</b>

## CZĘŚĆ I

---

### KRAJOBRAZ ROZWOJU FIRMY

<b>ROZDZIAŁ 1.</b> ....	<b>29</b>
Rozpoznawanie wyzwań i przeszkód	
Wyzwania towarzyszące rozwojowi	
– to więcej niż zdobycie tylko jednego szczytu .....	30
Upadek wielu popularnych koncepcji i strategii rozwoju .....	34
Wyzwanie dla Coca-Coli – przeszkody w rozwoju na przełomie wieków .....	36
Czy możemy sprostać wyzwaniom, jakie niesie ze sobą rozwój? .....	38
<b>ROZDZIAŁ 2.</b> ....	<b>41</b>
Gra w konsolidację	
Nauka na przykładach .....	42
<b>ROZDZIAŁ 3.</b> ....	<b>55</b>
Władze państwowe mogą wspierać lub utrudniać rozwój	
Branżowe wskaźniki wzrostu w poszczególnych krajach są różne .....	57
Władze promują wybrane branże .....	59
Łączenie biznesu i polityki na krzywej finału .....	61
Nasilenie protekcjonizmu .....	64
Krótka podróż po świecie .....	66
Wnioski .....	72

## CZĘŚĆ II

---

### ARGUMENTY PRZEMAWIAJĄCE ZA ROZWOJEM

<b>ROZDZIAŁ 4.</b> ....	<b>77</b>
Cel rozwoju	
Znajdź właściwą ścieżkę .....	79
Wykorzystywanie właściwych dźwigni .....	92

<b>ROZDZIAŁ 5.</b> .....	<b>95</b>
Przygotowanie do rozwoju	
Pozytywne aspekty rozwoju .....	96
Skutki konsolidacji branży .....	100
Diagnozowanie wzrostu .....	104

## CZĘŚĆ III

### MODEL ROZWOJU PRZEZ ROZCIĄGANIE

<b>ROZDZIAŁ 6.</b> .....	<b>109</b>
Wprowadzenie do modelu rozwoju przez rozciąganie	
Opowieść o dwóch strategiach .....	111
Zdecentralizowane i zunifikowane .....	121
<b>ROZDZIAŁ 7.</b> .....	<b>125</b>
Działalność operacyjna — usuwanie „wąskich gardeł” i barier rozwoju	
Wal-Mart — rozwój napędzany przez działalność operacyjną .....	126
1. Zarządzanie procesem zaopatrzenia .....	127
2. Jakość produktu i usługi .....	128
3. Rozwój nowego produktu .....	129
4. Dostawa na czas .....	131
5. Lepsza obsługa klienta .....	132
6. Efektywność sprzedaży .....	133
7. Strategia cenowa i jej wdrażanie .....	134
Graco .....	136
<b>ROZDZIAŁ 8.</b> .....	<b>139</b>
Organizacja — budowanie dobrze prosperujących firm	
Goldman Sachs .....	140
Eliminacja tarć .....	143
Przełamanie barier rozwoju .....	145
Sara Lee .....	148
Usprawnienie procesu podejmowania decyzji .....	149
Powiązanie systemu wynagrodzeń z rozwojem firmy .....	150
HSBC Holdings .....	151
<b>ROZDZIAŁ 9.</b> .....	<b>155</b>
Strategia — wykorzystanie dźwigni strategicznych	
Toyota .....	155
W jakiej branży rzeczywiście działasz? .....	159
Na czym polega Twoja strategia rozwoju zorientowana na klienta? .....	159
Jakie kanały dystrybucji najsilniej pobudzają rozwój? .....	160
W których krajach powinieneś konkurować? .....	161
Jaki jest najlepszy portfel produktów? .....	162
Teleflex .....	162
Gdzie mieszczą się w Twoich planach fuzje i przejęcia? .....	164
Robert Mondavi .....	166

<b>ROZDZIAŁ 10.</b> ....	<b>171</b>
Rozciąganie – osiągnięcie nadzwyczajnego tempa wzrostu	
Nestlé .....	171
Łańcuch wartości i model biznesowy .....	174
Baza klientów .....	175
Obsługa .....	177
Partnerstwo i podział ryzyka .....	178
Kanały dystrybucji .....	178
Marki .....	179
Wygoda i dostosowanie do indywidualnych potrzeb .....	180
Zasięg geograficzny .....	181
Technologia .....	182
Johnson & Johnson .....	183

## CZĘŚĆ IV

### REALIZACJA I WNIOSKI

<b>ROZDZIAŁ 11.</b> ....	<b>189</b>
Organizacja procesu rozwoju – rozwiązywanie problemów związanych z implementacją	
Przekonanie partnerów do rozwoju .....	191
Wybór właściwego dyrektora generalnego z punktu widzenia rozwoju .....	193
Stworzenie kultury rozwoju .....	195
Globalizacja i ekspansja geograficzna .....	197
<b>ROZDZIAŁ 12.</b> ....	<b>201</b>
Przebudowa procesów biznesowych pod kątem rozwoju	
Podstawowe procesy umożliwiające rozwój .....	202
Innowacje – narodziny nowych produktów i usług .....	203
Możliwości wzrostu .....	206
Zarządzanie decyzjami o fuzjach i przejęciach .....	207
<b>ROZDZIAŁ 13.</b> ....	<b>213</b>
Przyszłe wyzwania dla rozwoju	
Powody dla zachowania nadziei .....	215
Perspektywy wzrostu dla głównych regionów .....	215
Prognozy wzrostu w kluczowych branżach .....	217
Rozciąganie w przyszłość .....	222
<b>DODATEK</b> .....	<b>223</b>
Ekonomiczna wartość dodana (EVA) i inne schematy wartości	
Strategie cenowe .....	227
<b>SKOROWIDZ</b> .....	<b>233</b>

## ROZDZIAŁ 4.

---

# Cel rozwoju

**D**laczego firma powinna się rozwijać? Odpowiedź brzmi: jeśli się nie rozwija, nie może odnieść sukcesu w długim okresie. Jest to kolejny życiowy pewnik, obok śmierci i podatków.

Znajduje on potwierdzenie w naszych badaniach i doświadczeniu. Przeanalizowaliśmy i porównaliśmy setki zmiennych, aby zidentyfikować te spośród nich, które najlepiej prognozują sukces przedsiębiorstwa i stanowią dla niego siły napędowe. Jak się okazuje, długofalowy, przekładający się na zyski, wzrost przychodów w 78% decyduje o cenach akcji przedsiębiorstwa w okresie obejmującym przynajmniej 14 lat. Pod tym względem czynnik ten odbiega znacznie od wielu statycznych mierników wyników firmy, takich jak zysk netto, rentowność sprzedaży, stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE) czy też rentowność zaangażowanego kapitału, które wpływają na cenę akcji jedynie w 22%. Długookresowy wzrost przychodów jest najważniejszym celem strategicznym dla każdego przedsiębiorstwa, które aspiruje do wysokiej pozycji na rynku papierów wartościowych.

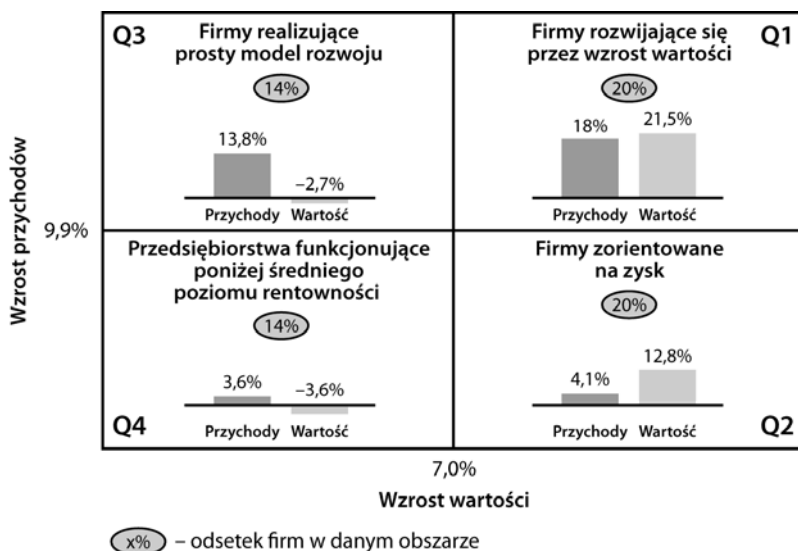
Następstwem konieczności rozwoju jest długofalowy wpływ procesu konsolidacji branży. Jak już wspominaliśmy we wstępie, podmioty muszą albo zwyciężać w bitwie konsolidacyjnej w swoim sektorze, albo stawić czoło perspektywie przejścia przez konkurencję lub bankructwa. Dlatego konieczność wzrostu staje się podwójnie ważna dla przetrwania Twojej firmy. Albo będzie się ona rozwijała i odnosiła większe sukcesy, albo osiągnie niższe wyniki finansowe i zostanie przejęta przez konkurencję lub wypadnie z rynku. To scenariusz prawdziwego doboru naturalnego.

Jednak korzyści z przekładającego się na zyski wzrostu są ogromne. Analitycznym szkieletem, którego używamy jako swego rodzaju przewodnika na drodze zwiększania konkurencyjności, jest macierz rozwoju przez budowanie wartości, zwana dalej macierzą VBG (ang. *Value-Building Growth*). Jak już

wspomnieliśmy, jest to narzędzie, które A.T. Kearney opracował i udoskonalił w ciągu ostatnich 14 lat. Schemat VGB oparty na bazie danych finansowych dotyczących 29000 firm z całego świata dostarcza wiarygodnych informacji i spostrzeżeń na temat konkurencji i opcji strategicznych właściwie dla każdej branży.

Argument przemawiający za prowadzeniem firmy w kierunku prawego górnego rogu macierzy — obszaru wzrostu wartości — jest nie do podważenia. Jak pokazuje rysunek 4.1, firmy rozwijające się przez wzrost wartości cieszyły się niezwykle dobrymi wynikami działalności przez ostatnie 14 lat, co potwierdzają złożona roczna stopa wzrostu przychodów w wysokości 18% i złożona roczna stopa wzrostu wartości dla akcjonariuszy w wysokości 21%. Wyobraź sobie, że Twoja firma osiąga takie rezultaty przez kolejne 15 lat.

**RYСУNEK 4.1. MACIERZ ROZWOJU PRZEZ BUDOWANIE WARTOŚCI WEDŁUG A.T. KEARNEY (LATA 1998 – 2002)**



Źródło: A.T. Kearney.

Firmy w pozostałych trzech obszarach albo przodują tylko w jednym wymiarze — wzroście przychodów lub wartości dla akcjonariuszy, albo nie wiedzie im się w żadnym z nich. Zatem celem każdej firmy jest przesunięcie z punktu, w którym się obecnie znajduje, do prawego górnego rogu macierzy VBG i utrzymanie tej pozycji. W niniejszym rozdziale opisujemy kroki, które należy podjąć, aby osiągnąć status przedsiębiorstwa rozwijającego się przez wzrost wartości. W dalszej części książki pokazujemy, w jaki sposób ten status zachować przez możliwie najdłuższy czas.

Pierwszym krokiem jest przystosowanie macierzy VBG do sytuacji w konkretnej branży. Firmy mogą wyznaczyć pozycję większości swoich konkurentów stosunkowo dokładnie, wykorzystując ogólnie dostępne informacje i popularne arkusze kalkulacyjne. Sprawozdania roczne i informacje udostępniane przez Komisję Papierów Wartościowych i Giełd z maksymalną dokładnością określają lokalizację firmy na osi pionowej, a historia cen akcji wyznacza pozycję na osi poziomej. Odkryliśmy, że najbardziej pomocne jest oznaczenie położenia każdego gracza w branży w postaci kółka, którego wielkość będzie zależała od wysokości jego przychodów w roku bieżącym.

Za pomocą takiej macierzy zarządzający mogą wyznaczyć względną pozycję konkurencyjną swojej firmy w ramach całego sektora. Niezależnie od tego, w którym miejscu przedsiębiorstwo znajduje się na początku, miejsce docelowe jest zawsze takie samo — prawy górny obszar. Następnym krokiem jest więc wytyczenie kursu do tego celu, aż do osiągnięcia pozycji lidera branży. W każdej branży, dużej czy małej, to najwięksi, najbardziej rentowni konkurenci mają dostęp do strategicznych dźwigni umożliwiających kontrolę nad swoim losem — mają wystarczające rozmiary, aby dyktować sposób i tempo ewolucji konkurencji w ramach branży, mają odpowiednią siłę, aby pokonać słabszych konkurentów, zasoby pozwalające na agresywne poszukiwanie i wykorzystywanie nowych możliwości rozwoju i wysoką *pozycję przetargową* w postaci cen akcji kształtujących się na poziomie wyższym niż średni.

## ZNAJDŹ WŁAŚCIWĄ ŚCIEŻKĘ

Niezależnie od początkowego położenia, przesuwanie się do obszaru wzrostu wartości wymaga czasu, często kilku lat, ale jest to konieczne. Z doświadczenia wiemy, że jasno sprecyzowana strategia mająca na celu pozostanie w jednym obszarze, *innym niż obszar wzrostu wartości*, rzadko przynosi sukces. Mając to na uwadze, przyjrzyjmy się bliżej poszczególnym obszarom i różnym strategiom, które firmy powinny rozważyć, wyznaczając swoją drogę rozwoju.

### Firmy o poziomie rentowności poniżej średniej

Firmy w prawym dolnym kwadracie macierzy VBG są mało rentowne. Ponieważ przeżywają trudny okres, nie rozwijają się i zostały pariasami rynków finansowych. Jeśli nie poprawią swojej pozycji konkurencyjnej, wystawią się na ryzyko przejścia przez większego, odnoszącego sukcesy gracza albo wypadną z rynku. Jedynym rozwiązaniem jest przyjęcie obszernego programu restrukturyzacji zmieniającego orientację i cele przedsiębiorstwa.

Szansę powodzenia są niestety niewielkie. Jedynie garstce firm udało się przejść od pozycji jednostek najmniej rentownych w branży do rozwoju przez wzrost wartości. Jest to jednak możliwe. Pomimo zastoju we wzroście przychodów przemiany dokonane w firmie IBM pod przewodnictwem byłego dyrektora naczelnego Lou Gerstnera było niezwykle. Kiedy Gerstner przejął ster firmy w 1993 r., była ona przede wszystkim producentem komputerów. Koncentrowała się na komputerach typu mainframe, które stawały się w tym czasie produktem masowym i, choć konkurowała także na rynku komputerów osobistych, produkowała po wysokich kosztach. Co więcej, bilans wykazywał wysokie zadłużenie, perspektywy wzrostu były ubogie, a cena akcji rekordowo niska.

Niezrażony tym Gerstner opracował i wprowadził strategię uwzględniającą zarówno wzrost przychodów, jak i wartości. W kwestii przychodów uznał, że najszersze perspektywy wzrostu dla IBM leżą nie w obszarze produkcji sprzętu komputerowego, gdzie panuje ostra konkurencja, ale w oprogramowaniu i usługach. W ciągu kolejnych 10 lat Gerstner zbudował od podstaw IBM Global Services, które urosły do rozmiarów największej na świecie firmy konsultingowej w zakresie zarządzania i rozwiązań dla firm. Działalność ta szybko stała się potężnym motorem wzrostu i obecnie przynosi około 45% przychodów IBM. Gerstner ukoronował ekspansję na polu usług konsultingowych, przejmując pod koniec 2002 r. Pricewaterhouse-Coopers. Tak samo agresywnie rozwijał działalność w branży oprogramowania, choć bazował tu początkowo raczej na przejęciach niż na wewnętrznym wzroście.

W kwestii wartości Gerstner skupił się na redukcji kosztów i poprawie bilansu przez spłatę zadłużenia. W przeszłości w IBM stawiano opór masowym zwolnieniom pracowników, ale Gerstner jako osoba z zewnątrz był w stanie znacząco zredukować koszty administracyjne i zmniejszyć zatrudnienie, zwiększając konkurencyjność firmy. Później rozwinął tę strategię, przenosząc bazy zasobów IBM z krajów zachodnich, gdzie koszty ich utrzymania były wysokie, do tańszych krajów rozwijających się, takich jak Indie czy Chiny. Większość obserwatorów branży wierzy, że samo to posunięcie daje IBM 1 do 2% przewagi kosztowej nad konkurencją.

Przedstawiony w zarysach program był odważny i ryzykowny, a jego pełne wdrożenie wymagało prawie dziesięciu lat. Ale wysiłek i ryzyko opłaciły się — dzisiaj strategia IBM wyróżnia się na tle innych jako wzór dla firm chcących odmienić swój los.

Przedsiębiorstwa, które nie są w stanie wystarczająco szybko wyrwać się z obszaru niskiej rentowności, mogą wkrótce stać się celem strategii przejęć konkurenta z obszaru wzrostu wartości. GE Capital zbudował swoją potęgę na rynku usług finansowych i osiągnął status firmy rozwijającej się przez wzrost



wartości, przejmując mniejszych, słabiej radzących sobie rywali. Jego strategia jest w rzeczywistości uderzająco prosta. Jako jeden z największych graczy w obszarze wzrostu wartości kupuje potencjalnie silne firmy znajdujące się w obszarze niskiej rentowności macierzy VBG i wciela je do swojej podstawowej działalności.

Kiedy na przykład w połowie lat 90. w Europie wschodniej panowały tendencje zniżkowe, GE Capital wykorzystał sytuację, przejmując tych konkurentów, którzy mieli przed sobą najlepsze perspektywy, ale zmagali się z chwilowym kryzysem płynności. General Electric postępował według tej samej strategii w Tajlandii i Korei Południowej podczas azjatyckiego kryzysu gospodarczego w 1997 r. i w Japonii w późnych latach 90. po tym, jak rząd tego kraju otworzył drzwi przed zagranicznymi inwestorami w branży usług finansowych.

GE Capital jest w stanie tanio sfinansować takie przejścia z dwóch powodów: ceny jego akcji są zwykle wysokie, a transakcji dokonuje, kiedy wycena konkurenta kształtuje się na niskim poziomie. Jest także w stanie natychmiast zmienić w przejętych firmach strukturę na taką, która umożliwia obniżenie kosztu kapitału z racji wysokiego ratingu (AAA) spółki-matki General Electric.

GE Capital nie traci wiele czasu na wcielanie nowych nabytków. Zwykle w ciągu 60 dni od daty sfinalizowania umowy ustanawia w tych firmach własny zespół zarządzający, nadaje markę GE Capital i w pełni wdraża swoje metody zarządzania i kontroli finansowej. Dobrym przykładem takiego procesu integracji jest zakup od rządu Tajlandii pakietu nie przynoszących zysku, przeterminowanych kredytów konsumpcyjnych w następstwie kryzysu azjatyckiego w 1997 i 1998 r. GE Capital zbudował od podstaw 300-osobowy zespół windykacyjny, co w Tajlandii jeszcze nigdy nie miało miejsca. Pracownicy podróżowali po prowincji samochodami lub motocyklami, ściągając należności i przypominając klientom o zaległych ratach. Strategia ta pozwoliła GE Capital na osiągnięcie pokaźnej stopy zwrotu z inwestycji.

## Firmy znajdujące się obecnie w obszarze rentowności niższej od średniej

W związku z występującymi ostatnio tendencjami zniżkowymi w gospodarce nie brakuje na rynku kandydatów do restrukturyzacji. Nawet firmy, których pozycja zaledwie kilka lat temu wydawała się niewzruszona, stały się nagle przedmiotem zmasowanych działań naprawczych. McDonald's przez dziesięciolecie był typowym przykładem firmy rozwijającej się na arenie międzynarodowej. Dzisiaj ten gigant na rynku fast foodów zмага się z różnymi wyzwaniem.

Na szczycie listy problemów znajduje się konieczność sprostania zmieniającym się potrzebom klienta. Konsumenci są nie tylko ostrożniejsi wobec wysokotłuszczowych i wysokokalorycznych posiłków, ale także coraz bardziej zaniepokojeni bezpieczeństwem żywności w następstwie pojawienia się przypadków choroby wściekłych krów (ang. *Bovine Spongiform Encephalopathy* – BSE) i serii ostrzeżeń dotyczących skażonego mięsa. Pod względem demograficznym baza klientów firmy starzeje się, a McDonald's nie był w stanie utrzymać młodszej grupy docelowej.

Po drugie, pogorszeniu uległo funkcjonowanie punktów sprzedaży. W 2002 r. sprzedaż w poszczególnych punktach spadła, a przez kilka wcześniejszych lat utrzymywała się na tym samym poziomie. Obniżył się poziom obsługi klienta i – w najlepszym razie – można go ocenić jako niejednorodny w sytuacji, gdy na wielu rynkach istnieją rozbieżności w jakości obsługi pomiędzy poszczególnymi restauracjami. Proces wdrażania innowacji także uległ zahamowaniu. Ostatni hit – Chicken McNuggets – został wprowadzony na rynek w 1983 r.<sup>1</sup>

Wszystkie te problemy sprawiły, że loty korporacji McDonald's uległy obniżeniu. Baza klientów firmy skurczyła się, a udział w rynku zmniejszył na korzyść tradycyjnych restauracji szybkiej obsługi i restauracji rodzinnych nowego formatu. Cena jej akcji spadła z 48 dolarów w 1999 r. do poziomu poniżej 13 dolarów w 2003 r.

Dostrzegając potrzebę radykalnej poprawy, McDonald's zaczął zmiany od najwyższego szczebla, zatrudniając w 2003 r. nowego dyrektora naczelnego Jima Cantalupo. W ciągu kilku miesięcy Cantalupo ujawnił swoją strategię zmian polegającą na zmniejszeniu nakładów kapitałowych o jedną trzecią, ograniczeniu liczby nowo otwieranych restauracji i udoskonaleniu funkcjonowania punktów, zwłaszcza podniesieniu higieny, jakości posiłków i menu oraz wydajności personelu. Czas pokaże, czy ten plan przyniesie firmie sukces, ale fakt, że jest to strategia defensywna nie wróży dobrze, jeżeli chodzi o przełom w tendencjach rozwojowych.

Jedno z najważniejszych pytań, na które należy sobie odpowiedzieć, opracowując posunięcia restrukturyzacyjne brzmi: jaki jest najlepszy sposób wyjścia z obszaru rentowności niższej od średniej? Przez obszar realizacji prostego rozwoju? Przez obszar orientacji na zysk? Czy też przez jednoczesny wzrost przychodów i wartości dla akcjonariuszy?

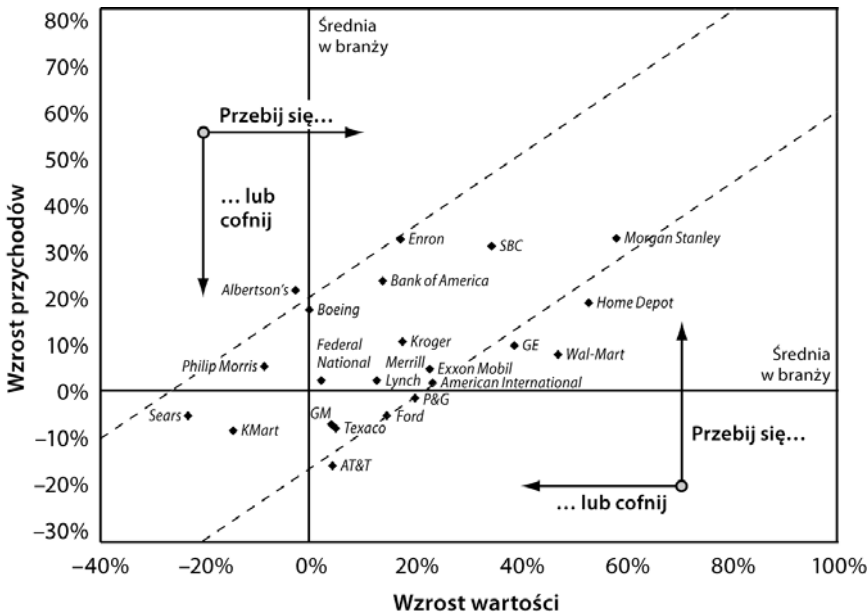
---

<sup>1</sup> W ostatnich latach McDonald's wprowadza do oferty produkty z zakresu tzw. zdrowej żywności, np. sałatka Chicken Premiere, produkty śniadaniowe, dążąc do zmiany swojego wizerunku typowego fast foodu – *przyj. red.*

Omówiliśmy te zagadnienia z dyrektorem naczelnym jednego z przedsiębiorstw produkcyjnych w Szwecji. Kiedy przejął przywództwo w firmie kilka lat temu, była ona zdecydowanie kandydatem do restrukturyzacji — jej przychody uległy stagnacji, miała niski udział w rynku i ponosiła ciągłe straty. Dyrektor zrestrukturyzował ją w dość tradycyjny sposób — przez niezbędne cięcia kosztów i ograniczenie rozmiarów przedsiębiorstwa w celu zwiększenia zysku. Potrzeba było czterech lat, ale osiągnął swój cel. Następnym krokiem miał być powrót na ścieżkę wzrostu. Jednak człowiek ten szybko odkrył, że menedżerowie po prostu zapomnieli, jak się rozwijać. Zasady restrukturyzacji — unikanie ryzyka, unikanie błędów, redukcja kosztów za wszelką cenę — tak głęboko zakorzeniły się w kulturze, że kiedy pojawiło się znowu zielone światło dla wzrostu, pracownicy nie wiedzieli, jak się zachowywać. Patrząc wstecz, dyrektor naczelnym zrozumiał, na czym polegał problem: „Ludzie ci przypominali konie, które orały przez kilka lat i teraz nie potrafią już skakać”.

Była to kosztowna lekcja, ale dyrektor ten nauczył się na podstawie własnego doświadczenia, że najlepszą drogą do obszaru wzrostu wartości stanowi jednoczesne podjęcie działań zmierzających do restrukturyzacji, podniesienia marż i wzrostu przychodów (patrz rysunek 4.2).

**RYСУNEK 4.2. W DŁUGIM OKRESIE WZROST PRZYCHODÓW I WARTOŚCI MUSI BYĆ JEDNOCZESNY**



Uwaga: portfel wzrostu (CAGR 1995 – 1999) dla firm amerykańskich porównany został do średniej w branży

Źródło: baza danych rozwoju przez budowanie wartości — analiza A.T. Kearney.

Nasze badania to potwierdzają. Wśród firm o niskiej rentowności, które dotarły do obszaru wzrostu wartości, aż 63% dokonało tego w ciągu trzech lat, obierając taki bezpośredni kurs. Pozostałe potrzebowały średnio sześciu lat, aby osiągnąć punkt przeznaczenia, ponieważ po drodze zatrzymywały się w obszarze firm rozwijających się w sposób prosty (16%) lub w obszarze firm zorientowanych na zysk (21%).

Firmy o rentowności niższej od średniej nie mają czasu do stracenia, powinny rozpocząć realizację programu restrukturyzacji natychmiast. Jednym z pierwszych kroków na tej drodze jest osiągnięcie choćby niewielkiego sukcesu. Znajdź przynajmniej jeden obszar, w którym przedsiębiorstwo jest w stanie szybko się rozwinąć, aby odzyskać ducha walki. Nie musi to być inicjatywa o szerokim zasięgu, ale powinna mieć silne wsparcie ze strony kierownictwa wyższego szczebla i nadać ton procesowi zmian.

W dłuższym okresie strategia restrukturyzacji powinna bazować przede wszystkim na dwóch kluczowych założeniach: wizji i orientacji na klienta. Silna, podtrzymywana przez dyrektora naczelnego wizja jest ważnym elementem powrotu do gry dzięki odbudowaniu reputacji firmy jako powszechnie szanowanego gracza. Deklaracja wizji powinna być prosta, ale jednocześnie musi stanowić wyraźną granicę między starymi i nowymi kierunkami działania. Kiedy zapytano Ferdinanda Piecha, byłego dyrektora naczelnego Volkswagena, jak ma zamiar naśladować japońskich konkurentów, którzy zdają się być nie do pobicia, odpowiedział: „My nie naśladujemy, my konkurujemy!”. W ten sposób Piech podsumował aspiracje Volkswagena jednym prostym, jasnym i mocnym zdaniem. Przez kolejne lata na każdym kroku realizacji strategii restrukturyzacyjnej Volkswagena przejawiała się wizja Piecha. Reorganizacji uległy procesy zaopatrzenia, co umożliwiło redukcję kosztów, a podstawowe modele samochodów zostały uproszczone i znormalizowane w celu zwiększenia korzyści skali. Kiedy Volkswagen odzyskał siłę finansową, Piech rozszerzył asortyment Audi i SEATa, przejął SKODĘ, Bentleya, Bugatti i Lamborghini, a także wprowadził na rynek model Phaeton obok istniejącego (i popularnego) Audi-A8, aby konkurować z firmami Mercedes-Benz i BMW w segmentach luksusowych samochodów dla wymagających klientów. Dzisiaj Volkswagen plasuje się wśród pięciu najlepszych producentów samochodów na świecie.

Kiedy przed firmą stają wyzwania restrukturyzacyjne, uwaga jego kierownictwa kieruje się w znacznym stopniu do wewnątrz, a konsument schodzi na dalszy plan. Dla przedsiębiorstwa znajdującego się w niepewnej sytuacji może to być posunięcie fatalne w skutkach. W rzeczywistości skierowanie uwagi na konsumenta — i utrzymanie takiej orientacji — jest sprawą zasadniczą. Ostatecznie przywrócenie zaufania klienta jest jedynym sposobem odwrócenia

trendu spadkowego. Jako przykład znowu nasuwa się tutaj sposób restrukturyzacji firmy IBM w połowie lat 90. Lou Gerstner przewidział, że klienci przestawią się ze sprzętu komputerowego na oprogramowanie, rozwiązania dla firm i konsulting biznesowy. Ta dalekowzroczność i podejście strategiczne uratowały firmę.

## Firmy realizujące prosty model rozwoju

Firmy w lewym górnym obszarze — rozwijające się w sposób prosty — są zazwyczaj w stanie kreować modele wzrostu dla swojej działalności. Problem polega na tym, że te modele generują wzrost przychodów, który nie przekłada się na wzrost rentowności i wyższe ceny akcji. Pierwszy krok, który musi podjąć dyrektor naczelny firmy znajdującej się w tym obszarze, to podniesienie marż.

Zwiększenie marży wymaga zwykle przyjęcia jednego z dwóch kierunków działania: zdecydowanego cięcia kosztów, aby osiągnąć lepszą pozycję konkurencyjną i większe korzyści skali lub podniesienia ogólnego poziomu cen, dzięki czemu wzrastają wpływy ze sprzedaży i uzyskiwane marże.

W przemyśle stalowym Nucor wdrożył błyskotliwą strategię, która umożliwiła mu wyjście z grupy firm realizujących prosty model rozwoju i osiągnięcie pozycji lidera w branży. Wykorzystując złom stalowy jako surowiec wtórny i wprowadzając innowacje w procesie jego walcowania, Nucor był w stanie obniżyć koszt jednej tony produktu do poziomu w przybliżeniu o 50% niższego niż jego tradycyjni konkurenci. Udało mu się osiągnąć dominującą pozycję na rynku budowlanym i motoryzacyjnym oraz wypracować znacznie wyższe marże niż konkurencja. Na przełomie lat 80. i 90. cena jego akcji wzrastała w zawrotnym tempie. W ten sposób Nucor stał się liderem, doprowadzając wielu rywali stosujących droższe technologie do bankructwa.

General Electric jest także mistrzem we wdrażaniu tego typu strategii w bardziej dojrzałych dziedzinach swojej działalności. Był pionierem na rynku usług tzw. dodatkowych (np. obsługa serwisowa) dołączanych w pakiecie do produktów, czasami równoległe z usługami leasingowymi i finansowymi, pierwotnie prowadząc działalność polegającą na produkcji wyposażenia. Dzięki ofercie pakietowej General Electric był w stanie podnieść ceny i marże oraz zmienić nierentowną dotąd produkcję skanerów CAT, lokomotyw i turbin w działalność dochodową.

Z drugiej strony, wielu konkurentów w obszarze firm rozwijających się w sposób prosty znalazło się tutaj, ponieważ popełnili błąd, realizując wzrost tylko dla zasady. Wzrost, który wygenerowali, nie przekłada się na zysk i jeśli będą podążać nadal w tym samym kierunku, spadną do obszaru rentowności niższej od średniej.

Przyjrzyjmy się kilku przykładom firm, które zmagają się z takim problemem.

W wielu częściach Azji wielkie konglomeraty przemysłowe zdominowały krajową konkurencję. W Japonii, Korei Południowej i ostatnio również w Chinach tworzenie wielkich konglomeratów było uważane za najlepszą metodę osiągnięcia rozwoju gospodarczego. Konglomeraty te występują na skalę masową i rutynowo rozpoczynają działalność w różnych dziedzinach bez żadnego biznesplanu. Czasami władze chronią je przed konkurencją. Te firmy z powodzeniem zwiększają przychody, kiedy koniunktura gospodarcza sprzyja rozwojowi. Jednak przestają sobie radzić, gdy nadchodzi trudniejszy okres. W Japonii na przykład w ciągu kilku ostatnich lat wiele dużych holdingów zostało zrestrukturyzowanych i wycofało się z różnych obszarów działalności w związku ze złym stanem krajowej gospodarki. Od początku do połowy lat 90. południowokoreańskie firmy Daewoo, Hyundai, Lucky Goldstar i SK Group były postrzegane jako globalni potentaci. Zaangażowały się w nowe dla siebie dziedziny, aby zwiększyć rozmiary i przychody, ale ich modele działalności okazały się podatne na szok ekonomiczny. W rezultacie bardzo ucierpiały podczas kryzysu azjatyckiego i wiele z nich wycofało się z większości obszarów działania lub zostało zamkniętych. Wielką niewiadomą pozostają nowo powstałe konglomeraty przemysłowe w Chinach. W większości wykazują fenomenalny wzrost, ponieważ gospodarka Chin wchodzi w fazę gospodarczego boomu. Jeśli jednak nie przejdą do trwalszych i bardziej konkurencyjnych modeli działalności, ich przyszłość będzie zagrożona, kiedy krajowa gospodarka wyhamuje.

Innym dobrym przykładem firmy zmagającej się z wyzwaniem w kwadracie prostego rozwoju jest DaimlerChrysler. DaimlerBenz kupił Chryslera w okresie szczytu koniunktury, kiedy moce produkcyjne w przemyśle motoryzacyjnym były największe. Później sytuacja gospodarcza uległa pogorszeniu i DaimlerChrysler był zmuszony znacznie obniżyć ceny, aby w ogóle sprzedać swoje produkty. Fuzja przyniosła zatem wzrost przychodów, ale nie przyczyniła się do wzrostu zysku i DaimlerChrysler ugrzązł w obszarze firm realizujących prosty model rozwoju.

Hewlett-Packard znalazł się w podobnej sytuacji. Przejął firmę Compaq, kiedy potencjał produkcyjny w branży komputerowej osiągnął najwyższy poziom. Wykonał jednak kilka zdecydowanych ruchów, aby rozszerzyć swoje możliwości rozwoju. Wcielił do swoich struktur przejętą firmę szybciej i skuteczniej, niż oczekiwali obserwatorzy branży. Rozpoczął także działalność w sektorze outsourcingu procesów biznesowych, charakteryzującym się wyższym wzrostem i marżami oraz umocnił swoją pozycję lidera, podpisując przełomowy

kontrakt z Procter & Gamble. Choć przyszłość HP nie jest jeszcze ostatecznie przesądzona, podjął on pierwsze odważne kroki zmierzające do wyjścia z obszaru prostego rozwoju.

Dla firm realizujących prosty model rozwoju ukierunkowujących się na wzrost wartości szczególnie istotne są dwa elementy zarządzania: strategia i przywództwo. Firma taka musi zoptymalizować swoją ofertę oraz skoncentrować się na tych produktach i segmentach rynku, które mogą umożliwić jej przemieszczenie się w kierunku obszaru wzrostu wartości. To właśnie próbuje zrobić HP, wchodząc na rynek outsourcingu procesów biznesowych. Skupienie się na przynoszącym zyski rozwoju wymaga także zmiany w zakresie dyscypliny zarządzania. Zrezygnowanie z nierentownej lub minimalnie rentownej sprzedaży jest trudne, dlatego zmiana myślenia na najwyższych szczeblach kierownictwa firmy jest często najważniejszym symbolicznym krokiem na drodze od prostego rozwoju do wzrostu wartości.

## Firmy zorientowane na zysk

Firmy w prawym dolnym obszarze — zorientowane na zysk — pomimo niewielkiego wzrostu przychodów są w stanie utrzymać wysokie wyceny na rynku papierów wartościowych. Ich pozycja nie jest jednak stabilna, ponieważ rynek akcji potrzebuje stymulacji w postaci wzrostu przychodów oraz udziału w rynku w średnim i długim okresie, aby wysoka cena akcji została utrzymana. W tej kategorii mieszczą się zwykle dwie grupy podmiotów: *przedsiębiorstwa z perspektywami* i *przedsiębiorstwa z przeszłością*. Firmy z perspektywami mają olbrzymi potencjał — może odkryły nową technologię — ale jeszcze nie w pełni go zrealizowały w kategoriach wzrostu przychodów. Firmy z przeszłością generowały kiedyś wysoki wzrost wartości, jednak obecnie zmierzają w kierunku słabej rentowności.

Firmy internetowe były wspaniałymi przykładami przedsiębiorstw z perspektywami w obszarze orientacji na zysk. Rynek kapitałowy postrzegał je jako podmioty mające widoki na ogromny wzrost przychodów, więc inwestorzy wysoko wyceniali ich akcje. Kiedy jednak z biegiem czasu firmy te ujawniły swoje modele działalności, sięgnęły kresu możliwości. Czy pamiętasz okres, kiedy wielkość kapitalizacji rynkowej takich przedsiębiorstw jak Internet Capital Group, CMGI, Ariba, Commerce One i Excite utrzymywała się na wysokim poziomie, ale nie generowały one żadnych zysków, a ich przychody niemal równały się zeru? Dzisiaj większość z nich albo już nie istnieje, albo ich wycena na rynku papierów wartościowych stanowi ułamek wcześniejszej wartości.

Niedawno kilka firm farmaceutycznych przesunęło się z obszaru wzrostu wartości do obszaru orientacji na zysk, ponieważ wyczerpały się ich programy badań i rozwoju, a wzrost przychodów osłabł. W 2004 r. liderzy tej branży zamierzali wprowadzić na rynek ponad 60 produktów, z których 11 miało przynieść rekordową roczną wartość sprzedaży sięgającą ponad miliard dolarów. Większość producentów liczy na to, że nowe produkty zrekompensują straty wynikające z wygasania patentów. W przypadku firmy AstraZeneca 55% sprzedaży z 2000 r. znalazło się w 2003 r. poza ochroną patentową. W tym samym okresie Schering-Plough stracił patenty na 48% swoich produktów, Bristol-Myers Squibb na 35% a Eli Lilly na 28%.

Kiedy tylko produkty farmaceutyczne tracą ochronę patentową, natychmiast ich producenci napotykają ostrą konkurencję ze strony producentów leków generycznych. Z kolei zastój w procesie badań i rozwoju oznacza, że perspektywy wzrostu są nadal odległe. Jako że są to *firmy z przeszłością*, muszą sprostać wyzwaniu polegającemu na odparciu konkurentów produkujących leki generyczne przez rozszerzanie asortymentu lub działania prawne mające na celu zabezpieczenie dzisiejszych przychodów, jednocześnie przyspieszając procesy rozwoju produktu, aby wcześniej wykorzystać możliwości wzrostu.

Pomimo niekorzystnej sytuacji na rynku papierów wartościowych kilka branż wciąż osiąga wysoki poziom wyceny i mogą one w następnych kilku kwartałach znaleźć się na rozdrożu. W wielu sektorach zaawansowanych technologii kilku znaczących graczy jest nadal wysoko wycenianych przez inwestorów, choć wzrost ich przychodów uległ zahamowaniu. Weźmy Oracle, Cisco czy Sun Microsystems. W ciągu dwóch ostatnich lat wszystkie trzy firmy zmniejszyły obroty, a oceny analityków giełdowych i ceny ich akcji pozostają stosunkowo wysokie. Kluczowe pytanie brzmi: jak długo mogą one pozostać w obszarze orientacji na zysk zanim albo ponownie uruchomią swoje motory rozwoju, albo spadną do obszaru niskiej rentowności? Oferta wrogiego przejęcia Oracle'a w stosunku do PeopleSoft sygnalizuje jego pierwsze kroki w kierunku powrotu na ścieżkę rozwoju na polu oprogramowania i rozwiązań dla firm.

Zakłady użyteczności publicznej także szykują się na przetasowania w obszarze firm zorientowanych na zysk. Ich wycena pozostała wysoka, mimo panujących ostatnio w gospodarce tendencji spadkowych, przede wszystkim dzięki temu, że inwestycje w przedsiębiorstwa komunalne mają z natury charakter defensywny. Branża zмага się jednak z wieloma problemami, od przestarzałej infrastruktury i wysokiej kapitałochłonności po problemy ze zdolnościami wytwórczymi w niektórych regionach geograficznych. Warren Buffet, znany ze swoich trafnych inwestycji, wierzy, że branża ta jest znowu gotowa na wzrost — jasno wynika to z jego ostatnich dużych inwestycji w kilka zakładów użyteczności publicznej.



Wreszcie kilka przedsiębiorstw tradycyjnie znanych jako „blue chips” również stoi w obliczu dylematu związanego z orientacją na zysk. Przedsiębiorstwa takie jak Procter & Gamble, Siemens i General Electric wciąż cieszą się wysokimi wycenami na rynku papierów wartościowych, ale mają niewiele perspektyw rozwoju. Ich rynki dojrzewają, więc kierownictwo ucieka się do cięcia kosztów, aby wypracować wyniki. Postępują w ten sposób już tak długo, że ich motory wzrostu zostały w gruncie rzeczy stłumione. Co się stanie z tymi niegdyś wspaniałymi firmami? Czy odrodzą się i zaczną się znowu rozwijać? Czy podzielą się i zwiększą swoją wartość, tworząc mniejsze, wyodrębnione i łatwe do zarządzania jednostki? A może znajdą się w obszarze rentowności niższej od średniej?

Przyjrzyj się jeszcze raz kluczowym elementom zarządzania, aby ustalić, które strategie powinny rozważyć podmioty zorientowane na zysk. Dla nich dwie najważniejsze sfery to kultura organizacyjna i maksymalne wykorzystanie kluczowych kompetencji (zdolności). Przedsiębiorstwa w tym obszarze znane są ze swych sztywnych — i ostatecznie autodestrukcyjnych — kultur. Słowa członka ścisłego kierownictwa zakładu użyteczności publicznej zlokalizowanego w Niemczech to potwierdzają. Dyskutując na temat kultury firmowej, człowiek ten stwierdził: „To jest firma, która nie popełnia błędów. W żadnej dziedzinie naszej działalności nie dopuszczamy pomyłek. Jeśli pojawia się kryzys, naciskamy hamulce i redukujemy wzrost oraz przychody do czasu, kiedy poprawimy wyniki finansowe”. Jednak błędy są podstawą nauki. Jak firma może wdrażać innowacje i rozwijać się, jeżeli nie ma możliwości uczenia się na swoich błędach? W długim okresie jest to niemożliwe.

W zakresie kultury organizacyjnej najlepszą metodą indukcji wzrostu może być wprowadzanie „zamieszania”. Włączenie do kultury firmowej czynnika ryzyka oznacza pobudzenie ducha przedsiębiorczości i przyzwolenie na eksperymenty — i na błędy. Ta kulturowa zmiana będzie najbardziej skuteczna, jeżeli poprowadzi ją kierownictwo wyższego szczebla, a dyrektor naczelny stanie się jej najzagorzalszym orędownikiem i zwolennikiem.

W kwestii maksymalnego wykorzystania podstawowych kompetencji radzimy firmom zorientowanym na zysk skupić się na tym, co robią najlepiej. W przemyśle farmaceutycznym na przykład, kiedy firmy straciły kontrolę nad swoimi procesami badań i rozwoju, straciły też możliwość wprowadzania innowacji. Wydajność motorów wzrostu w postaci badań i rozwoju (R&D) spadła, zmniejszyła się więc również ilość nowych produktów. Firmy te nie zauważyły, gdzie badania farmaceutyczne przeprowadzano z największym powodzeniem — na uniwersytetach, w małych centrach badawczych, firmach biotechnologicznych i jednostkach opracowujących technologie podawania leków — a nie

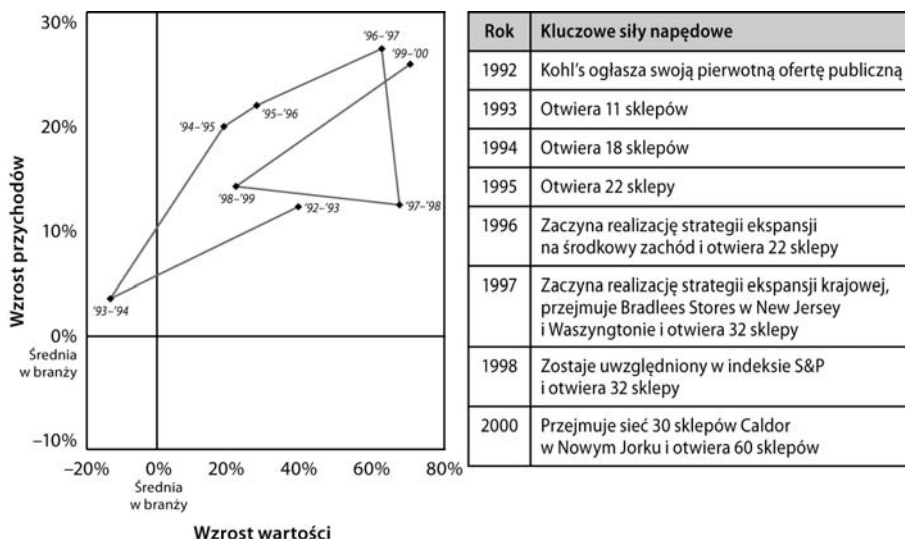
w ich własnych laboratoriach. Zamiast współpracować z mniejszymi, bardziej nowatorskimi jednostkami badawczymi lub kupować od nich pomysły na nowe leki, wiele ogromnych firm farmaceutycznych pozostaje przy tradycyjnych procesach innowacyjnych, a po czasie okazuje się, że dokonały złej inwestycji.

### Utrzymanie się w obszarze wzrostu wartości

Korzyści z utrzymania się w obszarze wzrostu wartości są oczywiste – firma jest konkurencyjna, rozwija się i jest uznawana za lidera przez rynek papierów wartościowych. Ale pozostanie w tym obszarze przez długi czas jest trudne i wymaga wyjątkowych umiejętności w zakresie zarządzania, jak przekonaliśmy się na podstawie kilku studiów przypadku przedstawionych w poprzednich rozdziałach.

Rozważ przypadek firmy Kohl's, amerykańskiego detalisty, który konsekwentnie był postrzegany jako lider w swojej branży (patrz rysunek 4.3). Kohl's rozwijał się, rozszerzając działalność na całym ogromnym północnoamerykańskim rynku i w ten sposób osiągając ponadprzeciętne stopy wzrostu i odpowiednio wysokie ceny akcji. Żaden inny detalista na świecie nie osiągnął takiej pozycji. Kohl's wyłamał się z tradycyjnej formy wydzielonej przestrzeni w domu towarowym – jako jeden z kilku sztandarowych sklepów w centrach handlowych – i zaczął budować sklepy wolnostojące.

**RYСУNEK 4.3. KOHL'S UTRZYMUJE STATUS FIRMY ROZWIJAJĄCEJ SIĘ PRZEZ WZROST WARTOŚCI**



Źródło: A.T. Kearney.

Teraz prowadzi działalność w obu postaciach. Ta strategia dobrze przysłużyła się Kohl'sowi, plasując firmę w przedziale od 15 do 20% powyżej średniej dla branży i przyczyniając się do wysokiej wyceny wartości przedsiębiorstwa – między 200 a 350 miliardami dolarów amerykańskich.

Obszar rozwoju przez wzrost wartości oferuje ogromne korzyści firmom, którym uda się do niego dotrzeć, ale jednocześnie stawia wysokie wymagania podmiotom chcącym w nim pozostać. Spośród 29000 firm, umieszczonych w bazie danych rozwoju przez budowanie wartości stworzonej przez A.T. Kearney, mniej niż 250 było w stanie utrzymać się w tym kwadracie przez długi czas (od momentu powstania bazy w 1988 r.) lub do niego powrócić. Lista ta jest krótka, ale obejmuje globalnych liderów – znalazły się na niej przedsiębiorstwa o takiej pozycji jak Nestlé, Johnson & Johnson, Wal-Mart i Microsoft. Wszelkie kluczowe wskaźniki utrzymują się w ich przypadku konsekwentnie na ponadprzeciętnym poziomie, co sprawia, że są niekwestionowanymi liderami w swoich branżach. Najtrudniejszym wyzwaniem jest konsekwentne utrzymywanie tego samego kursu rok po roku bez chwili wytchnienia i spoczywania na laurach.

Kiedy spojrzymy w przyszłość, przed niektórymi firmami rozwijającymi się przez wzrost wartości rysuje się ścieżka tak samo prosta, jak w przeszłości. Dell na przykład był filarem tego obszaru. Jego model działalności, zarządzania dostawcami i łańcuchem dostaw, organizacja procesów biznesowych oraz skoncentrowanie na kliencie pozwolą mu prawdopodobnie dominować w branży komputerowej przez kolejne lata.

Przed pozostałymi stoją jednak pewne wyzwania. Microsoft był firmą rozwijającą się przez wzrost wartości przez wiele lat, ale musi zmagać się z ustawodawstwem antymonopolowym w Stanach Zjednoczonych i to samo czeka go w Europie. Musi także sprostać wyzwaniom stawianym przez systemy o architekturze otwartej i aplikacje internetowe. Microsoft dysponuje dziesiątkami miliardów dolarów w gotowce, dla których nie może znaleźć atrakcyjnych możliwości inwestycyjnych. Pomimo tego dąży do wykorzystania kilku nowych możliwości rozwoju, włącznie z bardziej agresywnym wejściem na rynek usług i rozwiązań dla firm oraz gier wideo i rozrywki.

Intel, inna firma przez długi czas rozwijająca się przez wzrost wartości, zmagала się z kilkoma istotnymi problemami na swojej drodze wzrostu i może mieć w przyszłości kłopoty z utrzymaniem dotychczasowego statusu. Kiedy pękła internetowa bańka mydlana, sprzedaż Intela drastycznie spadła, konkurencja się nasiliła, a jego produkty w coraz większym stopniu zyskują masowy charakter. A ponieważ tempo postępu technologicznego zwalnia,

prawo Moore'a — stały, wykładniczy wzrost gęstości danych — wydaje się napotykać przeszkody. Nikt nie wie, co Intelowi przyniesie przyszłość, ale pozostanie w obszarze wzrostu wartości będzie dla niego z pewnością prawdziwym wyzwaniem.

## WYKORZYSTYWANIE WŁAŚCIWYCH DŹWIGNI

Zamykamy ten rozdział krótkim przeglądem kluczowych dźwigni zarządzania, które firmy rozwijające się przez wzrost wartości stosują, aby pozostać na swoich wiodących pozycjach. Pozostała część książki skupia się na zilustrowaniu wykorzystania tych narzędzi za pomocą studiów przypadku i reguł zarządzania. Poniżej przedstawiono kluczowe dźwignie zarządzania.

- *Wizja* — wizja firm rozwijających się przez wzrost wartości jest zawsze jasna i logiczna — zdominować swoją branżę i zająć pozycję globalnego lidera. Pozostanie konkurencyjnym lub ogólnie szanowanym graczem nie wystarcza, w tej grze nie można zająć drugiego miejsca — albo się wygrywa, albo przegrywa.
- *Strategia* — firmy rozwijające się przez wzrost wartości projektują swoje strategie tak, aby mieć kontrolę nad swoim udziałem w rynku i osiągnąć ponadprzeciętny wzrost w krótkim i długim okresie. Chcąc pozostać na szczycie, firmy te muszą wciąż tworzyć nowe strategie rozwoju, w przeciwnym razie ryzykują przejęcie przez konkurentów. Wniosek jest oczywisty — należy ciągle podnosić poprzeczkę dla rywali i stale podejmować agresywne działania.
- *Kultura* — poddanie się uczuciu samozadowolenia jest jednym z największych zagrożeń, jakie napotykają przedsiębiorstwa rozwijające się przez wzrost wartości. Firmy, takie jak Altria i Wal-Mart, podtrzymały pragnienie przywództwa i dominacji przez dziesięciolecia.
- *Przywództwo* — szefowie firm rozwijających się przez wzrost wartości z powodzeniem osiągają coś, co udaje się niewielu innym ludziom — ich działania i słowa są spójne (ang. *walking the talk*). Mogą debatować i spierać się za zamkniętymi drzwiami, ale na forum publicznym przedkładają interesy firmy ponad wszystko inne. W przedsiębiorstwach znajdujących się w obszarze wzrostu wartości zdolności przywódcze stawiane są na pierwszym miejscu.

■ *Maksymalne wykorzystanie podstawowych kompetencji* — co zrobić, aby osiągać lepsze wyniki? Czy obracamy na własną korzyść najlepszą technologię? Czy przyjęliśmy najbardziej efektywne strategie outsourcingu? Czy mamy najniższe koszty, najkrótszy czas reakcji i osiągnęliśmy najwyższą możliwą jakość? Doświadczone firmy rozwijające się przez wzrost wartości dobrze znają swoją działalność i wiedzą, które obszary są kluczowe dla ich długofalowego sukcesu konkurencyjnego.

■ *Orientacja na klienta* — w firmach rozwijających się przez wzrost wartości klient zawsze jest najważniejszy. Jego codzienne potrzeby, podobnie jak długookresowe trendy zachowań, są monitorowane, omawiane i bez przerwy testowane, co umożliwia podejmowanie strategicznych decyzji dotyczących tego, jak konkurować na rynku i jak sprostać oczekiwaniom klienta, a nawet je wyprzedzić.

W tym rozdziale wyznaczyliśmy punkt startu firmy na drodze rozwoju, przyglądając się aktualnej pozycji konkurencyjnej i strategiom, które będą przygotowywać ją do wzrostu. Teraz nadszedł czas, aby stawić czoło wyzwaniu utrzymania wzrostu w długim okresie czasu, również w trakcie konsolidacji branży. Rozdział 5. odkrywa sekrety długofalowego rozwoju.