

Содержание

<i>Предисловие</i>	7
<i>Введение</i>	11
Глава 1. Начинайте с того места, где находитесь ..	17
Глава 2. Подведите черту под прошлым	23
Глава 3. Проведите базовый анализ бизнеса	31
Глава 4. Твердо определитесь, чего вы хотите	37
Глава 5. Представьте свое идеальное будущее	43
Глава 6. Сформулируйте декларацию о миссии ...	51
Глава 7. Реформируйте свою организацию	59
Глава 8. Подберите нужных людей	65
Глава 9. Уделите больше внимания маркетингу ...	75
Глава 10. Подвергните конкурентов анализу	81
Глава 11. Работайте лучше, быстрее, дешевле	85
Глава 12. Подберите правильное сочетание компонентов маркетинга	95
Глава 13. Позиция, обеспечивающая успех	105

Глава 14. Создайте стратегические подразделения	113
Глава 15. Продавайте более эффективно	123
Глава 16. Устраните узкие места	131
Глава 17. Проведите реинжиниринг компании ..	137
Глава 18. Повысьте доходы	149
Глава 19. Настройтесь на непрерывное совершенствование	159
Глава 20. Сконцентрируйтесь на главном	169
Глава 21. Сосредоточьтесь на результатах	179
<i>Заключение</i>	187
<i>Об авторе</i>	191

Предисловие

Спасибо за то, что читаете эту книгу. В ней я расскажу вам о том, как придать турбоускорение вашему бизнесу, повысить объем продаж и размер выручки, сократить расходы и резко увеличить прибыли за счет применения лучших приемов и стратегий, эффективно действующих при любом состоянии экономики и конкуренции.

Вскоре вы познакомитесь с целым рядом практических, проверенных временем идей, методов и способов, которые используются всеми успешными компаниями для выживания и процветания в сложных условиях.

Вы узнаете, как внести ясность в свое видение, а также в ценности, миссию, предназначение и цели компании и как использовать эту ясность для повышения рентабельности и производительности.

Чтобы сберечь ваше время и помочь как можно быстрее достичь высоких результатов, я поделюсь с вами идеями, которые стали квинтэссенцией многих лет опыта и чтения сотен книг и статей по вопросам стратегии, планирования, маркетинга, торговли и делового успеха.

Однако самое важное — это не знание практичных и зарекомендовавших себя концепций, которые вы почерпнете из книги, а то, как вы их *примените* в жизни. Нет ничего важнее действия. Читая книгу, думайте о конкретных шагах, которые вы можете сразу же предпринять, чтобы внедрить эти идеи в свой бизнес.

В бизнесе, как и во многих других сферах жизни, результат — это все. По мере чтения думайте о том, как данные стратегии способны помочь вам быстрее достичь высоких результатов!

Что побудило меня написать эту книгу

Данная книга появилась на свет по двум причинам. Во-первых, я хочу помочь вам добиться успеха в бизнесе, чем бы вы ни занимались и на каком бы этапе развития ни находились.

Вторая причина — это желание познакомить вас с практичными приемами, которые необходимо освоить, чтобы выживать и процветать в более беспокойном и сложном деловом климате XXI века.

Свой подход я назвал турбостратегией, потому что он представляет собой самый интенсивный, быстрый, целенаправленный и эффективный путь реализации стратегии. Он предназначен для руководителей и предпринимателей, которые хотят осуществить немедленные изменения и быстрее добиться желаемых результатов.

Подумайте о последствиях

Существует простое правило расстановки приоритетов решений и действий. В его основе лежит понятие «по-

следствия». Важным считается действие или решение, имеющее серьезные потенциальные последствия. Чем серьезнее эти последствия, тем важнее действие или решение.

Если исходить из этого критерия, то стратегическое мышление и планирование — это, пожалуй, самая важная деятельность человека, принимающего решения. Последствиями хорошей стратегии может стать успех всей организации. Плохая же стратегия или отсутствие всякой стратегии могут привести к провалу. Майкл Кейми говорил: «У того, кто не планирует будущее, его и не будет». А вот что сказал по этому поводу Питер Друкер: «Самый лучший способ предсказания будущего заключается в том, чтобы создать его самому». Ключевую роль здесь играет стратегия.

Во всех интервью ведущих бизнесменов и во всех исследованиях единодушно подчеркивается, что стратегическое планирование является самым действенным и эффективным методом менеджмента в плане достижения результатов.

Простые инструменты и способы

Одна из самых больших трудностей, стоящих в настоящее время перед руководителями бизнеса, — это поиски свободного времени, необходимого для того, чтобы прочитать обширную литературу и освоить все премудрости стратегического мышления. Вам требуется набор простых инструментов, которые можно использовать для повышения прибыльности не сходя с места. Двадцать один принцип, с которыми я вас познакомлю, и послужат вам в качестве этих инструментов.

У большинства компаний в наши дни либо вообще нет стратегических планов, либо они устарели и потеряли актуальность в текущей экономической ситуации. Данная книга позволит вам провести быстрый стратегический анализ своей компании и принять неотложные решения для улучшения ее деятельности. Вы можете даже почерпнуть из нее сведения, необходимые для полного реформирования компании, как это уже не раз бывало в прошлые годы со многими другими предприятиями.

Введение

Позвольте начать повествование с одной истории. В 1951 году Нобелевский лауреат Альберт Эйнштейн преподавал в Принстонском университете. Однажды он, проведя контрольную работу со студентами физического факультета, направился к себе в кабинет. Рядом с ним шел ассистент, который нес материалы контрольной.

Слегка робея в присутствии величайшего физика XX века, ассистент спросил его:

— Доктор Эйнштейн, а разве это не те же задания, которые вы давали этой группе в прошлом году?

— Да, те же самые, — ответил Эйнштейн, помедлив секунду.

— Но разве можно два года подряд проводить одну и ту же работу? — нерешительно поинтересовался ассистент.

Ответ Эйнштейна стал классикой:

— Дело в том, что ответы изменились.

Мораль истории заключается в том, что вопросы могли оставаться теми же, но в результате быстрого развития физики и благодаря новым открытиям правильные ответы уже отличались от тех, что были годом раньше.

Ваши ответы изменились

Эта история имеет отношение и к вашему бизнесу. За последний год ваши ответы изменились и продолжают меняться чуть ли не каждый день. По прошествии двенадцати, двадцати четырех или тридцати шести месяцев ваши товары, услуги, цены, процессы, маркетинговые и торговые мероприятия, а также уровень прибыльности могут оказаться совсем другими. Иногда они меняются до неузнаваемости. Поэтому вы должны постоянно уделять внимание стратегическому мышлению и стратегическому планированию.

Многие из тех деловых вопросов, которыми вы занимаетесь сегодня, являются продолжением того, что вы делали вчера, но это не всегда самый эффективный и прибыльный путь ведения бизнеса. Некоторые из этих вопросов уже утратили свою значимость в текущей рыночной ситуации. И ответы на них изменились.

Многие предприниматели исходят из устаревших представлений в попытках продать товары (услуги), которые уже перестали идеально соответствовать изменившимся рыночным условиям, в том числе новым пожеланиям, потребностям и ожиданиям клиентов.

Многие руководители бизнеса напоминают водителя, которому напарник говорит, глядя в карту:

— Мы едем не по той дороге!

— Ну и что, — отвечает водитель, склонившись над рулем. — Зато скорость отличная!

Вот так и многие руководители наращивают скорость, все усерднее работая над получением результатов, но при этом едут не в том направлении и не руководствуются текущими реалиями, не замечая, что ответы изменились.

О значении гибкости

Одной из главных предпосылок успеха в бизнесе, по данным Института Меннингера, является *гибкость*. Чтобы не только выживать, но и процветать в наше беспокойное время, необходимо обладать открытым разумом. Вы должны быть готовы смотреть в лицо фактам и реалиям сегодняшнего дня, а не прошлого. Должны иметь мужество признать, что едете не по той дороге, и быть готовы сменить курс.

По данным Американской ассоциации менеджмента, 70 процентов решений в бизнесе через некоторое время оказываются неверными. Но в то время, когда вы их принимали, они имели смысл. Основываясь на существующей в то время ситуации, они, возможно, были даже удачными. Но теперь ответы изменились. Информация, из которой вы исходили, перестала соответствовать действительности. Возможно, полностью изменились сами условия, в которых осуществляется бизнес.

Подобно тому как спортсмены берут тайм-аут, вы должны время от времени останавливаться и переоценивать ситуацию. Вам необходимо взглянуть на нее со стороны и подвергнуть анализу исходные данные, чтобы определить, соответствуют ли они действительности. Получив новую информацию, необходимо разработать стратегический план, который отвечает требованиям сегодняшнего дня.

Единственно верный критерий

Один человек, умерший от сердечного приступа, завещал свою строительную компанию жене. Он потра-

тил 25 лет на развитие бизнеса и при этом совершенно запустил себя. Он слишком много ел, пил, курил и слишком мало двигался. В конце концов все это сказалося на здоровье и он умер.

Его жена всю свою сознательную жизнь посвятила воспитанию детей и ведению домашнего хозяйства. Поэтому она очень слабо разбиралась в бизнесе. Тем не менее женщина оказалась владелицей строительной компании, оцениваемой в 10 миллионов долларов, которая стала для нее единственным источником к существованию.

После похорон она в понедельник утром пошла в свою компанию, собрала менеджеров и попросила объяснить, как работает предприятие. Поняв, что новая владелица действительно хочет разобраться в бизнесе, они начали описывать различные продукты, предлагаемые компанией. После разъяснения сути каждого отдельного продукта женщина задавала простой вопрос: «И как обстоят дела?»

Если продукт давал хорошую прибыль, она давала указание нарастить усилия по его производству. Если же он приносил убытки, она распорядилась прекратить заниматься им или внести какие-то изменения, чтобы сделать производство продукта более прибыльным.

Итак, новая владелица старалась найти ответы на два главных вопроса: «Что работает хорошо?» и «Что работает плохо?».

Из них складывался ее управленческий стиль. Каждый раз, приходя в офис, она встречалась с менеджерами или просто ходила по фирме, общаясь с работниками и задавая вопросы: «Что работает хорошо?» и «Что работает плохо?». Если результаты

были плохими, она просила что-то скорректировать или вообще отказаться от этой деятельности. Если же дела шли хорошо, то призывала продолжать с удвоенной силой.

Затем женщина начала задавать другие вопросы: «Кто работает хорошо?» и «Кто работает плохо?». И уже вскоре сформировался коллектив, в котором каждый занимался тем, для чего был принят на работу. Те, кто не хотел или не мог вносить вклад в общее дело, были вынуждены уйти.

Используйте этот метод каждый день

В своем бизнесе вы должны применять тот же метод. Если по какой-то причине ваша деятельность не дает нужного результата и вы не можете добиться прогресса, увеличить объем продаж и рентабельность, то следует задать себе вопрос: «Имеет ли это смысл вообще?»

Если да, нарастите усилия. Если нет, будьте готовы остановиться, объявить тайм-аут и заново проанализировать товар (услугу), процесс или область деятельности, взглянув на них свежим взглядом.

Не исключено, что вам придется на время забыть про прежний опыт и свои изначальные предположения и задать простые вопросы: «Что работает хорошо?» и «Что работает плохо?».

Разница между успехом и провалом в бизнесе во многом зависит от вашей способности взглянуть на свою компанию через призму стратегического планирования и убедиться в том, что все ваши действия направлены на достижение главных целей.

Теперь давайте рассмотрим двадцать одну действенную идею, благодаря которым можно взглянуть на свой бизнес по-новому, провести стратегический анализ и начать двигаться к поставленным целям в области продаж, развития и прибыльности с невиданной ранее скоростью.