

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 практических 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 практическими 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 «но-

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.



ГЛАВА 1

Начинайте с того места, где находитесь

Делайте, что можете, теми средствами, которые у вас есть, и там, где находитесь.

Теодор Рузвельт

Исходным пунктом стратегического планирования служит обретение абсолютной ясности по поводу текущей ситуации. Взгляните на свой бизнес в целом и задайте себе вопросы: «Что работает хорошо?» и «Что работает плохо?» — относительно каждого его аспекта.

Каков ваш нынешний объем продаж? Разбейте его в соответствии с отдельными продуктами, группами продуктов, рынками, каналами сбыта. Что именно вы продаете, каким покупателям, по каким ценам и с какой нормой прибыли?

Сравните свой нынешний объем продаж с первоначальными планами, ожиданиями и прогнозами. На верном ли вы курсе? Каковы тенденции? Куда они ука-

зывают: вверх или вниз? Временные они или постоянные? Что они сулят вашему бизнесу? Какая реакция на них будет более эффективной?

Главное — денежный поток

Оцените свой денежный поток и рентабельность каждого продукта и сферы деятельности. Какую тенденцию демонстрируют прибыли: к росту или спаду? Находятся ли они в рамках бюджета? Проанализируйте проценты отдачи от активов, инвестиций и продаж: растут они или уменьшаются?

В своей книге «От хорошего к великому» Джим Коллинз пишет, что вы должны быть готовы задавать неудобные вопросы о своем бизнесе, если хотите решать проблемы и добиваться целей. Если ваше желание состоит в том, чтобы построить выдающуюся компанию, то почему она *до сих пор* не стала такой?

Какие из ваших продуктов сегодня хорошо продаются? Какие приносят больше прибыли? Какие не дотягивают до нужного уровня? На каких вы теряете деньги?

Носит ли ваша ситуация в бизнесе (позитивная или негативная) временный характер или является частью долговременного тренда? Можете ли вы узнать это наверняка? Как это сделать? Что необходимо предпринять в первую очередь?

Первым делом — ясность

Пожалуй, самое важное слово в стратегическом планировании — это «ясность». Вы должны найти абсолютно четкие ответы на каждый из этих вопросов. Неопре-