Посвящается Питеру Друкеру —
самому великому мыслителю всех времен
в области менеджмента.
Его идеи и наблюдения служат для меня
неиссякаемым источником
вдохновения, и я благодарен ему за это

Brian Tracy

TurboStrategy

21 Powerful Ways to Transform Your Business and Boost Your Profits Quickly

AMACOM
American Management Association

Брайан Трейси

Турбостратегия

21 способ повысить эффективность бизнеса

Перевод с английского

АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

Москва
2009

УДК 658.5
ББК 65.291.5
Т66

Перевод Е. Виноградова
Редактор С. Кривошеин

Трейси Б.

Т66 Турбостратегия: 21 способ повысить эффективность бизнеса / Брайан Трейси; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 192 с.

ISBN 978-5-9614-1004-4

Турбостратегия, которая включает в себя 21 этап, разбитый на конкретные действия, научит вас:

- четко формулировать видение, ценности, миссию, цель и задачи вашей компании — как в краткосрочном, так и в долгосрочном плане;
- «подвести черту под прошлым» и стать специалистом по управлению изменениями — благодаря концентрации исключительно на будущих целях;
- поддерживать гибкость восприятия, чтобы предвидеть изменения, происходящие в постоянно меняющемся деловом окружении;
- нанимать самых лучших людей — и мотивировать их стремление к совершенству.

Турбостратегия предназначена для руководителей компаний, которые желают внести в свой бизнес немедленные изменения, чтобы как можно скорее повысить его эффективность.

УДК 658.5
ББК 65.291.5

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Brian Tracy, 2003
Впервые издано на английском языке AMACOM, подразделением American Management Association, International, New York

© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина Бизнес Букс», 2009

ISBN 978-5-9614-1004-4 (рус.)
ISBN 0-8144-7193-5 (англ.)

Оглавление

Предисловие 7
Введение 11

Глава 1. Начинайте там, где вы находитесь 17
Глава 2. Проведите черту под прошлым 23
Глава 3. Проведите бизнес-анализ 29
Глава 4. Решите, что именно вы хотите 35
Глава 5. Спроектируйте идеальное будущее 41
Глава 6. Разработайте миссию компании 49
Глава 7. Создайте компанию заново 57
Глава 8. Выбирайте правильных людей 63
Глава 9. Повышайте эффективность маркетинга 71
Глава 10. Изучайте конкурентов 77
Глава 11. Лучше, быстрее, дешевле 81
Глава 12. Вносите изменения в комплекс маркетинга 91
Глава 13. Ориентируйте компанию на успех . . . 101
Глава 14. Создавайте стратегические бизнес-единицы 109

Глава 15. Повышайте эффективность продаж . . 119
Глава 16. Устраняйте узкие места 127
Глава 17. Проведите реинжиниринг компании 133
Глава 18. Повышайте прибыль 145
Глава 19. Постоянно стремитесь к совершенству 155
Глава 20. Сосредоточьтесь на главном 165
Глава 21. Ориентируйтесь на результат 173

Заключение 181
Создание и применение турбостратегии 187
Об авторе 191

Предисловие

Спасибо вам за то, что выбрали эту книгу. Я расскажу в ней о методах и стратегиях, с помощью которых можно очень быстро укрепить позиции вашей компании в любой отрасли экономики и в любых конкурентных условиях. Эти методы и стратегии помогут вам увеличить объемы продаж и доходы, сократить расходы и повысить прибыли.

Также вы познакомитесь с рядом практических, проверенных на деле идей, приемов и методик, используемых теми успешными компаниями, которым удается выжить и процветать на рынках с острой конкуренцией.

На ее страницах вы прочитаете ясное и четкое определение видения, ценностей, миссии, целей и задач компании, а также узнаете, как эти понятия и представления помогут повысить ваши доходы и прибыль в будущем.

Я хочу сэкономить ваше время и помочь вам научиться достигать максимальных результатов как можно быстрее. В книге вы найдете самые эффективные идеи, к которым я пришел в собственной многолетней практике и в результате чтения множества книг и статей о стратегии, планировании, маркетинге, продажах и достижении успеха в бизнесе.

Однако самое важное в этой книге — не то, что вы в ней прочтете, а то, что будете *делать* с полученной информацией. Главное — это действие. В ходе чтения думайте

о том, как немедленно начать использовать идеи и методы, о которых пойдет речь, в работе вашей компании.

В бизнесе, как и в любой другой сфере жизни, эффективность определяется результатом. Читайте и думайте о том, как предложенные стратегии способны помочь вам в достижении более высоких результатов!

Почему я написал эту книгу

Эта книга появилась на свет по двум причинам. Первая — мое желание помочь читателям научиться достигать успехов в бизнесе, в чем бы он ни заключался и на каком бы этапе развития ни находился.

Во-вторых, я хочу познакомить вас с теми практическими методами, которые вы должны освоить, если хотите выжить и добиться процветания в неспокойных условиях, характерных для XXI века.

Я предлагаю вам быстрый, целенаправленный и эффективный подход, который назвал «турбостратегией». Турбостратегия предназначена для руководителей компаний, которые хотят внести в свой бизнес немедленные изменения, чтобы как можно скорее повысить его эффективность.

Подумайте о последствиях

Чтобы определить приоритетность того или иного действия, необходимо оценить, каковы будут его последствия. Чем они значительнее, тем выше его ценность.

Исходя из этого, стратегическое мышление и планирование — самые важные элементы процесса принятия решения. Хорошая стратегия обеспечит успех компании, а плохая стратегия (или ее отсутствие) могут стать причиной неудач. Майкл Ками однажды сказал: «У тех, кто не строит планов на будущее, его может вообще не быть».

Питер Друкер говорил по этому поводу так: «Самый лучший способ предсказания будущего — его создание». Наличие стратегии — залог успеха.

По данным опросов, руководители компаний практически единодушно согласны с тем, что стратегическое планирование остается наиболее действенным и эффективным средством достижения результатов в бизнесе из всех известных методов и способов менеджмента.

Простые инструменты и методы

Одна из самых серьезных проблем, с которыми сегодня сталкиваются руководители, — нехватка времени на чтение специальной литературы и развитие стратегического мышления. Вам необходим простой набор инструментов, которые можно немедленно использовать для повышения прибыльности вашего бизнеса. Такими инструментами могут стать те принципы, о которых пойдет речь в этой книге.

Большинство современных компаний не имеет стратегического плана развития, а если такой план и существует, его нельзя использовать из-за того, что он быстро устаревает в свете постоянных изменений экономической ситуации. Эта книга позволит вам провести быстрый стратегический анализ своего бизнеса и принять немедленные решения о том, как повысить его эффективность. Возможно, в ходе чтения вам (как это произошло со многими другими руководителями) даже придет в голову идея о том, что надо сделать для полного преобразования вашей компании.

Введение

Я хочу начать эту книгу с одной истории. В 1951 году лауреат Нобелевской премии физик Альберт Эйнштейн преподавал в Принстонском университете. Однажды после приема экзаменов у группы аспирантов-физиков он направился к себе в кабинет, вместе с ним шел ассистент, который нес папку с экзаменационными работами.

Немного волнуясь, ассистент спросил величайшего физика XX века: «Доктор Эйнштейн, вы дали этой группе *ту же самую* экзаменационную работу, которую давали и в прошлом году?»

Эйнштейн на мгновение задумался, а затем сказал: «Да, это была та же самая работа».

Тогда ассистент спросил: «Доктор Эйнштейн, зачем давать одну и ту же экзаменационную работу одной и той же группе два года подряд?»

И тут Эйнштейн произнес классическую фразу: «Вопросы могут быть одними и теми же, но ответы на них меняются».

Смысл этой истории в том, что в ту эпоху физика развивалась очень быстро, делалось множество научных открытий, и поэтому вопросы, хоть и оставались неизменными, правильные *ответы* на них отличались от ответов, которые давались годом ранее.

Ваши ответы меняются

Эта история имеет прямое отношение и к вам лично, и к вашей компании. За последний год ответы на вопросы, касающиеся вашего бизнеса, претерпели изменения и продолжают непрерывно меняться.

За один, два или три года может произойти полное обновление всего множества товаров, услуг, цен, процессов, а также объемов продаж и уровня прибыльности вашей компании. Иногда все они меняются одновременно. В связи с этим возникает потребность в никогда не прекращающемся процессе стратегического планирования.

Значительная часть вашей работы является продолжением тех дел, какими вы занимались в прошлом. Однако ваш способ управления компанией может быть не самым эффективным, так как многое из того, что вы делаете, больше не соответствует текущей ситуации на рынке. Ответы меняются.

Часто руководители никак не могут отказаться от старых представлений. Они пытаются продавать свои товары и услуги в изменившихся рыночных условиях. На рынке появились клиенты с иными запросами, потребностями и ожиданиями, сформировались условия, для которых характерны новые возможности и ограничения в вопросах ценообразования.

Такие руководители напоминают водителя автомобиля, которому сидящий рядом с ним товарищ, глядя в карту, говорит: «Мы едем не по той дороге!»

На это вцепившийся в руль водитель отвечает: «Ну и что? Зато вперед и быстро!»

Многие руководители «едут вперед и быстро», затрачивая все больше и больше сил на достижение прежних результатов, но при этом с учетом изменившейся реальности они двигаются в неправильном направлении. Они забыли, что ответы меняются.

Необходимость гибкости

По мнению исследователей, самым важным условием для достижения успеха в бизнесе является такое качество, как *гибкость*. Чтобы выжить и преуспеть в наше неспокойное время, необходим непредубежденный ум и широта взглядов. Вы должны уметь смотреть в лицо фактам и реалиям сегодняшнего дня. Вы должны быть готовы признать, что, возможно, двигаетесь в неверную сторону, и изменить направление.

Как утверждают эксперты из Американской ассоциации менеджмента, 70% решений в сфере бизнеса, которые в момент их принятия кажутся адекватными, спустя некоторое время оказываются неправильными. Ситуация в бизнесе может претерпевать резкие изменения. Ответы меняются, а информация, на которой основывались решения, начинает восприниматься по-другому.

Как в футбольном матче, вам следует периодически брать тайм-аут, останавливаться и заново оценивать ситуацию. Вы должны регулярно анализировать исходные предпосылки и оценивать их соответствие текущей реальности. Вы должны использовать новую информацию для разработки стратегического плана, отвечающего сегодняшнему положению вещей.

Единственный правильный критерий оценки

Я знал человека, который умер от сердечного приступа и оставил жене наследство — строительную компанию. Он двадцать пять лет занимался делами этой компании, забыв о собственном здоровье. Человек слишком много ел, слишком много пил, слишком много курил и никогда не занимался спортом. В конце концов это привело к тому, что он покинул этот мир.

Его жена большую часть жизни занималась воспитанием детей и домом, поэтому не имела практически никакого представления о бизнесе. Тем не менее она стала владелицей строительной компании стоимостью десять миллионов долларов, которая долгое время была источником всех доходов для семьи.

На следующее утро после похорон мужа эта женщина пришла в офис, собрала всех менеджеров и попросила объяснить, как работает компания. Увидев, что она настроена очень серьезно, сотрудники показали ей все производственные и офисные помещения и рассказали о разных товарах и услугах, которыми занималась компания. Когда они описывали конкретные продукты, женщина сразу же спрашивала: «Как они продаются?»

Если они продавались хорошо, она предлагала уделять им больше внимания. Если дела шли плохо, она советовала прекратить выпуск этих продуктов или внести в них такие изменения, которые повысят их привлекательность для клиентов.

Она хотела знать, что работает, а что нет.

Так возник ее собственный стиль управления. Каждый раз, приходя в офис, она встречалась с менеджерами, обходила помещения и спрашивала, что работает, а что нет. Если что-то не работало, она давала указание усовершенствовать продукт или прекратить его производство. Если все шло хорошо, сотрудникам предлагалось активнее работать в этом направлении.

Затем она начала интересоваться, кто из сотрудников работает лучше, а кто хуже. Вскоре она произвела кадровые изменения, после которых каждый из сотрудников начал делать то, ради чего его нанимали, и вносить ценный вклад в работу компании. Тем, кто был не готов или не способен к этому, было предложено поискать работу в другом месте.

Турбостратегия — каждый день

Я предлагаю вам использовать этот метод в управлении своей компанией. Если по каким-либо причинам ваш бизнес перестал показывать максимальную прибыльность, если вы перестали развиваться и двигаться вперед, если ваши продажи и прибыль не растут, а вы не можете достичь желаемых результатов, то задайте себе простой вопрос: «Что работает, а что нет?»

Если что-то идет не так, приготовьтесь остановить часы, объявить тайм-аут и по-новому взглянуть на товар, услугу, процесс или направление бизнеса.

Успех или неудача в бизнесе во многом определяются вашей способностью взглянуть на компанию сквозь призму стратегического планирования, чтобы убедиться, что все делаемое вами направлено на достижение главных целей.

А теперь я хочу познакомить вас с 21 принципом, следование которым поможет вам увидеть свой бизнес в новом свете, провести стратегический анализ и начать двигаться к достижению поставленных целей в области продаж и роста прибыльности с такой скоростью, которая ранее казалась вам невероятной.

ГЛАВА 1

Начинайте там, где вы находитесь

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

Теодор Рузвельт

Если вы собираетесь заняться стратегическим планированием, то отправной точкой должно стать обретение полной *ясности* по поводу вашего текущего положения. Посмотрите на свой бизнес в целом и задайте себе вопрос: что в нем работает, а что — нет?

Каков текущий уровень продаж? Рассмотрите по отдельности продажи для каждого товара, товарной линии, услуги, рынка и канала дистрибуции. Что именно вы продаете, каким покупателям, по какой цене и с каким уровнем доходности?

Сравните текущее состояние продаж с вашими предположениями, ожиданиями и перспективными оценками. Продвигаетесь ли вы вперед? Сравните сегодняшний уровень продаж с тем, который был в прошлом году. Каковы тенденции? Наблюдается повышение или понижение? Какой характер носят эти тенденции: временный или постоянный? Как они могут повлиять на будущее

вашего бизнеса? Что вы можете сделать, чтобы использовать эти тенденции с максимальной выгодой для себя?

Поток денежных средств — это всё

Рассмотрите движение денежных средств и уровень прибыльности для каждого товара, услуги и области деятельности вашей компании. Растут ваши прибыли или падают? Согласуются ли они с бюджетом или выходят за его рамки? Взгляните на процентные показатели. Проанализируйте прибыль на акционерный капитал, прибыль на инвестированный капитал и доход от продаж. Наблюдается повышение или понижение?

В книге «От хорошего к великому: почему одни компании совершают прорыв, а другие нет» Джим Коллинз говорит, что если вы хотите научиться решать проблемы и достигать поставленных целей, то должны быть готовы отвечать на бескомпромиссно жесткие вопросы, касающиеся вашего бизнеса. Если ваша цель — создать великую компанию, то почему она *до сих пор* не создана?

Какие из ваших товаров или услуг хорошо продаются? Какие из них наиболее прибыльны, а какие не пользуются успехом? Продажа каких товаров или услуг приносит убытки?

Можно ли охарактеризовать ту позитивную или негативную ситуацию, в которой сегодня находится ваш бизнес, как временную или как часть долгосрочной тенденции? Можно ли узнать об этом наверняка? Как можно это выяснить? Что вам следует делать дальше?

Ключевая роль ясности

Самым важным словом в стратегическом планировании является «ясность». Вы должны знать ясный и четкий ответ на каждый из поставленных вопросов. Неопределен-

ность, расплывчатость ответов может стать причиной проблем, сложностей и даже катастроф.

Что способствовало успеху вашего бизнеса раньше? Что из того, что хорошо удавалось вам в прошлом, определяет ваш успех сегодня? Каким полезным опытом обладает ваша компания сегодня? Каковы лучшие из товаров и услуг, предлагаемых вами на данный момент?

Присмотритесь к людям, работающим в вашей компании. Кто из них наиболее ценен? Кто уже не так полезен, как раньше? Чья работа приносит убыток вашей компании? Будьте готовы задавать бескомпромиссно жесткие вопросы и давать на них четкие ответы.

Клиент — это король

Кого можно отнести к числу ваших лучших клиентов? Каковы ваши рынки и какие из них самые прибыльные? Какие из ваши продуктов или услуг больше всего нравятся вашим клиентам? Какие из ваших действий или предложений вызывают у них наиболее позитивную реакцию? В какой области вы способны максимально удовлетворить клиентов?

Какие из ваших продуктов или услуг больше всего не нравятся вашим клиентам? На что они чаще всего жалуются? Какие из товаров, которые вы продаете, ваши нынешние и потенциальные клиенты предпочитают покупать не у вас, а где-то в другом месте?

Знайте свои сильные стороны

Попробуйте честно взглянуть на себя. Каковы ваши лучшие навыки, качества и способности? Что из того, что вы делаете, наиболее важно для успеха компании? Какой ценный вклад в бизнес вносите лично вы?

Представьте себя в роли врача, проводящего сложное медицинское обследование, и рассмотрите свой бизнес как организм. Тщательно соберите точную информацию о каждой его составляющей и используйте ее в качестве основы для продумывания будущих действий, при этом сохраняя честность и объективность.

Гарольд Дженин, превративший компанию ITT в огромный конгломерат, всегда говорил: «Собирайте факты — *настоящие* факты, а не мнимые, желательные или тривиальные. Это должны быть реальные факты, полученные на основе анализа. Факты не обманут».

Критически относитесь к своим предположениям

Специалист по планированию рабочего времени Алекс Маккинзи однажды сказал: «В основе любой неудачи лежат ошибочные предположения». Все, чем вы занимаетесь, основывается на определенных предположениях. Некоторые из них могут быть неверными. Одни и те же вопросы могут иметь разные ответы, и то, что было верно в прошлом, сегодня может оказаться неправильным. Критически оцените свои предположения и спросите себя: «Какова вероятность того, что эти предположения ошибочны?»

Если окажется, что вы опирались на ложные предположения, какие действия вы должны предпринять в отношении ключевых сотрудников, клиентов, товаров и услуг, а также прогнозов?

Стратегическое планирование необходимо начинать с реалистической и честной оценки того, где вы сегодня находитесь и что собой представляете. Эту оценку надо принять за отправную точку стратегического планирования и мышления — она сыграет роль основы для принятия решений в будущем.

Начинайте там, где находитесь

1. Какое направление вашего бизнеса самое успешное на сегодняшний день? Какие составляющие вашего бизнеса вызывают у вас наибольшее удовлетворение?
2. Что в вашем бизнесе не работает? Что сильнее всего вызывает у вас раздражение и разочарование?
3. Какие из ваших товаров и рынков наиболее значимы? Какие товары и рынки наиболее прибыльны?
4. Кто из ваших сотрудников является наиболее ценным работником? От каких людей зависят результаты работы в первую очередь?
5. Какими особыми талантами и навыками вы обладаете? На что опирается ваш успех?
6. Какие самые важные изменения происходят на вашем рынке? Как вам следует на них реагировать?
7. Какие предположения о сотрудниках, клиентах, рынках, товарах, услугах и самом себе вы считаете наиболее верными? Какова вероятность того, что они окажутся ошибочными? Что делать в этом случае?

ГЛАВА 2

Проведите черту под прошлым

> Глубоко внутри человека дремлют поразительные способности, о наличии которых он даже не подозревает; это те силы, чье пробуждение может полностью перевернуть его жизнь.
>
> *Орисон Светт Марден*

Если у компании возникают проблемы, то совет директоров или владельцы нередко приглашают *специалиста по управлению изменениями* и назначают его на руководящую должность. Они это делают потому, что такой специалист не заинтересован в оправдании действий компании, которые осуществлялись до его появления в ней. Этот человек просто проводит черту под прошлым и фокусируется исключительно на выживании компании и на будущем ее бизнеса. Вы должны сделать то же самое — стать специалистом по управлению изменениями для самого себя.

Чтобы обеспечить своей компании великое будущее, вам придется отказаться от вещей, которые не работают. Чтобы делать правильные вещи, надо перестать делать неправильные.

Учитесь мыслить «с нуля»

Если вы хотите сохранять максимальную гибкость мышления, вам поможет инструмент, который вы сможете применять не только сегодня, но и на протяжении всей последующей карьеры. Этот аналитический инструмент — один из лучших среди тех, которые встретились мне за долгие годы работы. Он называется «мышление с нуля».

Для иллюстрации этого понятия рассмотрим небольшой пример.

Я живу в Сан-Диего, недалеко от района под названием Ранчо Санта-Фе. Журнал *Forbes* назвал этот жилой район самым дорогим в США — средняя цена дома составляет в нем больше миллиона долларов. При этом цены быстро растут, в некоторых случаях достигая 25–30 миллионов долларов за дом. Застройку этого района более полувека назад начала железнодорожная компания Santa Fe Railway Company, а сегодня он считается самым благоустроенным и самым элитным местом Сан-Диего.

В жилом районе Ранчо Санта-Фе действует юридический механизм *ковенанта*, предписывающий очень строгие правила в отношении размеров участков земли и архитектуры зданий. Каждый дом должен соответствовать определенным требованиям, регулирующим цвет и внешний вид здания, а территория, на которой он расположен, должна быть не менее двух акров. Активное строительство в Ранчо Санта-Фе велось в течение пятидесяти лет, поэтому на территории района встречается множество старых домов, которые агенты по недвижимости часто называют скреперами[1].

Скрепер — небольшой старый дом в Ранчо Санта-Фе, расположенный на участке земли размером два акра или больше. Люди, которые хотят жить в этом престижном районе, как правило, считают, что гораздо легче пригнать

[1] Скрепер — от английского глагола scrape («соскребать, зачищать»). — *Прим. пер.*

бульдозер и *«соскрести»* старый дом, вместо того чтобы заниматься его ремонтом или восстановлением. Построить новый дом на полученной в собственность земле дешевле, чем пытаться вернуть к жизни старое здание.

Представьте, что вы начинаете все с начала

«Мышление с нуля» требует применения такого рода «зачистки» ко всем направлениям вашего бизнеса. Перед тем как производить «зачистку», ответьте на один важный вопрос: *есть ли в моем бизнесе нечто такое, от чего бы я, обладая сегодняшними знаниями, отказался, если бы мне пришлось начинать бизнес с начала?*

Вместо того чтобы тратить силы на выяснение того, что можно изменить, исправить, улучшить или переделать, просто спросите себя: «Начал бы я заниматься тем, что делаю сегодня, *если бы обладал теми знаниями, которые есть у меня сейчас*?»

Прежде всего подумайте о том, есть ли у вас такие товары или услуги, которые вы не стали бы выводить на рынок, предлагать или продавать, если бы вам предстояло сделать это сегодня? 80% ваших товаров и услуг устареют в течение следующих пяти лет, поэтому среди них наверняка есть кандидаты на выбывание.

Посмотрите, есть ли в вашей компании такой *человек*, которого вы сегодня не стали бы нанимать, назначать на должность или вообще видеть в числе сотрудников? Большинство проблем в бизнесе возникает из-за попыток работать с людьми, с которыми вы никогда не стали бы связываться, обладай вы сегодняшним опытом. Итак, о ком вы подумали?

Может быть, среди ваших поставщиков, банкиров или розничных продавцов, сотрудничающих с вашей компанией, есть такие, к услугам которых вы не стали бы прибегать, если бы сегодня возникла такая необходимость?

С течением времени многие деловые взаимоотношения изживают себя, поэтому вы должны быть готовы к их постоянной переоценке, особенно если они создают для вас проблемы.

Анализируйте своих клиентов

Посмотрите на *клиентов,* которым вы продаете товары или услуги, и решите, стали ли бы вы сегодня начинать с ними работу, если бы знали о них то, что знаете сейчас? В наши дни многие компании задумываются над своими отношениями с трудными клиентами и решают расстаться с ними. Иногда самое мудрое, что вы можете предпринять в отношении тех или иных клиентов, — прекратить с ними контакты. Пусть они уходят и ведут дела с теми, кто им больше подходит.

Оценивайте работу своей компании

Какие из *статей расходов* компании вы бы не стали утверждать сегодня? От каких процессов, процедур или видов деятельности вы бы отказались, если бы вам пришлось принимать решение об их внедрении сейчас?

К каким методам рекламы, маркетинга или продаж вы не стали бы прибегать сегодня? Не переставайте спрашивать себя о том, что работает, а что не работает.

Обращайте внимание на симптомы проблем

Вы всегда можете понять, что попали в ситуацию, требующую «мышления с нуля», если все, что происходит в компании, постоянно вызывает у вас стресс, фрустрацию,

негативные эмоции и чувство подавленности. Вы не можете перестать думать о проблемах, и нередко вы не забываете о них даже дома, обсуждая их с членами семьи во время ужина. Иногда проблемы мешают вам спать по ночам.

Если что-то в вашем бизнесе перестает работать или начинает работать не так, как надо, если ваш бизнес становится причиной стресса, финансовых потерь, огорчений или раздражения, спросите себя: «Исходя из моего сегодняшнего опыта, начал бы я заниматься этим бизнесом снова?»

Если ответом будет «Нет!», то задайте себе следующий вопрос: «Каким образом я могу выйти из этой ситуации и насколько быстро?»

Неизбежность принятия решения

Этот момент очень важен. Если что-то не работает, то рано или поздно вам придется от него избавиться. Вы будете вынуждены уволить определенного человека, прекратить выпуск конкретного товара или оказание услуги, отказаться от того или иного направления деятельности, исключить какие-либо расходы или изменить метод работы. Это всего лишь вопрос времени. Сама по себе ситуация не улучшится. Всякий раз, принимая решение о том, как выйти из неблагоприятной ситуации, руководитель обязательно скажет: «Мне давным-давно следовало это сделать!»

Постоянно применяйте этот подход

Используйте «мышление с нуля» как инструмент для продвижения вперед в вашей работе. Применяйте его ко всему, что делаете, ко всем направлениям вашего бизнеса

и каждый день без исключения. Прибегайте к его помощи, оценивая любой товар, процесс, процедуру и сотрудника вашей компании. Убедитесь с высоты вашего сегодняшнего опыта, что если бы вам пришлось начинать все с начала, то вы бы сделали именно то, что сделали. Если же нет, то как можно скорее скорректируйте курс движения.

Проведите черту под прошлым

1. Представьте, что вы снова создаете своей бизнес с нуля. Чем из того, что вы делаете, вы не начали бы заниматься сейчас?
2. Подумайте, есть ли среди людей, с которыми вы работаете на данный момент и кого хорошо знаете, те, кого вы сегодня предпочли бы не нанимать, не назначать на должность, не продвигать по службе и не использовать каким-то иным образом?
3. Есть ли среди ваших товаров или услуг такие, которые вы не стали бы предлагать на рынке сегодня?
4. От каких сделанных вами ранее инвестиций вы бы сегодня отказались?
5. Какие из видов деятельности или процессов кажутся вам ненужными с точки зрения сегодняшнего дня?
6. От каких клиентов или рынков вы предпочли бы отказаться, обладая теми знаниями, какие есть у вас сейчас?
7. Какое из принятых деловых решений вы хотели бы сегодня изменить, исходя из полученного опыта?

ГЛАВА 3

Проведите бизнес-анализ

Умение ставить правильные вопросы требует такого же мастерства, как и умение давать правильные ответы.

Роберт Халф

Когда вы проходите полное медицинское обследование, врачи и медсестры действуют в рамках четко определенной процедуры. Они начинают с проверки жизненно важных функций, позволяющей определить общее состояние вашего здоровья. Затем они измеряют ваш пульс, температуру тела, кровяное давление и частоту дыхания. После этого они берут на анализ образцы крови и мочи. Более глубокое исследование предполагает проверку работы вашего сердца, легких, кишечника и других органов для получения ясного представления о состоянии вашего организма. К моменту завершения медицинского обследования врачи получают полную картину вашего здоровья и физического состояния.

В бизнесе тоже существуют ключевые вопросы для изучения деятельности компании. На эти вопросы вы должны отвечать на протяжении всех лет работы вашей

компании. И чем неспокойнее обстановка в окружающем вас мире, тем точнее должны быть ответы.

Начните с основ

Анализ следует начинать с ответа на вопрос «Каким бизнесом я занимаюсь? Что это на самом деле за бизнес?».

Часто компании оказываются настолько втянуты в повседневную рутину, что упускают из вида истинные причины своего существования. Они могут забыть, что работают для того, чтобы оказывать конкретные услуги определенному типу клиентов или чтобы достичь определенной цели.

Например, много лет назад железнодорожные компании стали считать, что их деятельность связана с железнодорожными перевозками. На самом же деле они занимались транспортным бизнесом. Перестав понимать, каким бизнесом занимаются, они упустили из вида такие отрасли, как судоходство, грузовой автотранспорт и авиаперевозки. Прошло немного времени, компании из этих отраслей завладели их рынками, и многие железнодорожные фирмы обанкротились.

Когда я только начинал выступать с лекциями, то считал, что занимаюсь работой, связанной с «тренингами». Однако очень скоро я понял, что основным направлением моего бизнеса является развитие способности достигать целей. Я предлагал людям практические советы, которыми они могли воспользоваться для достижения наилучших результатов, — таким образом я помогал им в скорейшем осуществлении личных и деловых целей.

Осознав это, я смог перейти от выступлений и семинаров к использованию аудио-, видеозаписей, Интернета и обучающих программ на самые разные темы, включая разработку и представление «Турбостратегии».