

Spis treści

Od autora	9
Wprowadzenie	15
Rozdział 1. Zaczynij od miejsca, w którym się znajdujesz ...	21
Rozdział 2. Odetnij się od przeszłości	27
Rozdział 3. Przeprowadź fundamentalną analizę firmy	33
Rozdział 4. Czego właściwie chcesz?	39
Rozdział 5. Zaprojektuj swą idealną przyszłość	45
Rozdział 6. Sformułuj misję	53
Rozdział 7. Wynajdź swą organizację na nowo	59
Rozdział 8. Wybierz odpowiednich ludzi	63
Rozdział 9. Zwiększ skuteczność marketingu	71
Rozdział 10. Analizuj konkurencję	77
Rozdział 11. Lepiej, szybciej, taniej	81
Rozdział 12. Zmień kompozycję marketingową	91
Rozdział 13. Znajdź pozycję gwarantującą sukces	101
Rozdział 14. Strategiczne jednostki firmy	109
Rozdział 15. Sprzedawaj skuteczniej	117

Rozdział 16. Usuwanie wąskich gardła	123
Rozdział 17. Przeprowadź restrukturyzację firmy	129
Rozdział 18. Zwiększaj zyski	139
Rozdział 19. Dbaj o stałą poprawę	147
Rozdział 20. Skup się na najważniejszym	155
Rozdział 21. Skoncentruj się na wynikach	163
Podsumowanie	171
Bibliografia	175
Program turbostrategii	181
Program turbotreningu	185
Indeks	189
O autorze	199

Zacznij od miejsca, w którym się znajdujesz

Rób, co możesz, tym, co masz, od razu tam, gdzie jesteś.

THEODORE ROOSEVELT

Punktem wyjścia planowania strategicznego jest absolutnie *jasne* ujęcie twojej aktualnej sytuacji. Spójrz na całą swą działalność i w odniesieniu do każdego jej obszaru postaw sobie pytania: „Co się sprawdza?”, „Co się nie sprawdza?”.

Jaki jest aktualny poziom sprzedaży? Rozbij sprzedaż na poszczególne produkty, asortymenty, usługi, rynki i kanały dystrybucji. Co właściwie sprzedajesz, jakim klientom, po jakich cenach i z jaką rentownością?

Porównaj aktualną sprzedaż z założeniami, oczekiwaniami i prognozami. Czy jesteś na właściwym kursie? Porównaj sprzedaż aktualną i ubiegłoroczną. Jakie są tendencje? Wzrostowe czy spadkowe? Przejściowe czy trwałe? Co można z nich wnioskować o przyszłości twojej firmy? W jaki sposób mógłbyś efektywniej na nie zareagować?

Przed wszystkim przepływ gotówki

Spójrz na przepływ gotówki i rentowność w obszarze każdego produktu, usługi i dziedziny działalności. Czy zyski rosną, czy maleją? Czy trzymasz się budżetu, czy od niego odchodzisz? Przyjrzyj się wskaźnikom procentowym. Przeanalizuj rentowność kapitału, rentowność inwestycji i rentowność sprzedaży. Czy zwiększają się, czy spadają?

W książce *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap – And Others Don't* Jim Collins stwierdza, że jeśli chcesz rozwiązać swoje problemy i osiągnąć cele, musisz być gotów stawiać sobie „brutalne pytania”. Skoro twoim celem jest stworzenie wspaniałej firmy, to dlaczego *jeszcze* nie jest ona wspaniała?

Które produkty czy usługi dobrze się dziś sprzedają? Które są najrentowniejsze? Które sprawują się kiepsko? Na których tracisz?

Czy aktualna sytuacja twojej firmy w poszczególnych dziedzinach – korzystna lub niekorzystna – jest przejściowa, czy wynika z długoterminowego trendu? Skąd mógłbyś się tego z pewnością dowiedzieć? Jak możesz to stwierdzić? Co powinieś zrobić przy najbliższej sposobności?

Najważniejsza jest jasność

Najważniejszym być może słowem w planowaniu strategicznym jest „jasność”. Musisz znaleźć absolutnie jasne odpowiedzi na wszystkie pytania. Chwiejność i niepewność w jakimkolwiek obszarze może doprowadzić do problemów, trudności, a nawet katastrof.

Dlaczego twoja firma odnosiła sukcesy w przeszłości? Co takiego robiłeś, co zapewniło ci dotychczasowe powodzenie? Jakie są najważniejsze z umiejętności i kompetencji, jakimi dysponuje dziś twoja firma? Jakie są naprawdę najlepsze produkty i usługi, które teraz oferujesz?

Przyjrzyj się otaczającym cię ludziom. Którzy są najbardziej wartościowi? Kto nie jest już tak cenny jak dawniej? A może ktoś oznacza dla twojej firmy stratę netto czy szkodę? Bądź gotów stawiać sobie brutalne pytania i odpowiadać na nie.

Klient jest panem

Kim są twoi najlepsi dziś klienci? Jakie są twoje najlepsze rynki? Co klienci najwyżej cenią w tym, co dla nich robisz? Za jakie elementy oferty albo działania najbardziej cię chwala? Jaka jest najważniejsza dziedzina zadowolenia klienta?

Które z twoich działań klienci cenią najmniej? Na co najczęściej narzekają? Co w twojej ofercie sprawia, że twoi klienci i potencjalni klienci wolą kupować u kogoś innego niż u ciebie?

Ustal swe własne silne strony

Przyjrzyj się uczciwie samemu sobie. Jakie są twoje własne największe umiejętności i zdolności, najlepsze cechy? Jakie są najważniejsze działania podejmowane przez ciebie w pracy i na rzecz twojej firmy? Co stanowi twój najcenniejszy osobisty wkład w jej dzieło?

Wyobraź sobie, że jesteś lekarzem przeprowadzającym pełne badanie twojego ciała. Wyobraź sobie ponadto, że również firma jest twoim ciałem. Zdobądź dokładne informacje o każdym jej najważniejszym szczególe, by na tej podstawie ustalić przyszłe działania. Na każdym kroku tego postępowania bądź uczciwy i obiektywny.

Harold Geneen, który przekształcił ITT w potężny konglomerat, zawsze powiadał: „Dotrzyj do faktów. Do *rzeczywistych* faktów. Nie do faktów pozornych, faktów wymarzonych ani faktów oczywistych. Dotrzyj do rzeczywistych faktów ujawnionych przez analizę. Fakty nie kłamią”.

Zakwestionuj własne założenia

Alex McKenzie, ekspert od zarządzania czasem, napisał kiedyś: „U podstaw wszelkiego niepowodzenia leżą błędne założenia”. Wszystko, co robisz w firmie, opiera się na jakichś założeniach. Niektóre z nich mogą być błędne. Odpowiedzi zmieniają się i założenia ongiś trafne mogą dziś już takie nie być. Sprawdź każde ze swych założeń i zadaj sobie pytanie: „Co byłoby, gdyby to założenie nie było poprawne?”.

Jeśli stwierdzisz, że działasz na podstawie fałszywych założeń, zastanów się, jakie zmiany musisz przeprowadzić – zwłaszcza co do najważniejszych pracowników, najważniejszych klientów, najważniejszych produktów i usług, najważniejszych prognoz.

Planowanie strategiczne wymaga, abyś rozpoczął od realistycznej i uczciwej oceny, gdzie dokładnie się dziś znajdujesz i kim właściwie jesteś. Będzie to twój punkt wyjścia planowania strategicznego i strategicznego myślenia. Podstawa, na której opiesz wszystkie przyszłe decyzje.

Zacznij od miejsca, w którym się znajdujesz

1. Co najlepiej sprawdza się dziś w twojej firmie? Jakie obszary działania dają ci najwięcej powodów do zadowolenia?
2. Co nie sprawdza się w twojej firmie? Co najbardziej denerwuje cię i martwi?
3. Jakie są twoje najważniejsze produkty i rynki? Co odpowiada za największą część twoich przychodów?
4. Kim są twoi najważniejsi pracownicy? Którym ludziom zawdzięczasz najwięcej sukcesów?
5. Jakie są twoje szczególne talenty i umiejętności? Które z twoich działań w największym stopniu przyczyniają się do twoich sukcesów?
6. Jakie są najważniejsze zmiany zachodzące na twoim rynku? Co sam powinieneś zmienić, by się do nich dostosować?

7. Jakie są twoje najgłębsze założenia co do pracowników, klientów, rynków, produktów, usług – i co do ciebie samego? Co byłoby, gdyby któreś z nich okazały się fałszywe? Co zrobiłbyś wówczas?