

# KSIĄŻKI ONEPRESS

[kontakt →](#)

## Sztuka wojny

w biznesie



Donald G. Krause

ONE POWER

Tytuł: Sztuka wojny w biznesie

Autor: Donald G. Krause

Tłumaczenie: Krzysztof Masłowski

ISBN: 83-7197-851-0

Tytuł oryginału: [The Art of War for Executives](#)

Liczba stron: 120

### Biznes jest wojną

Jak tworzyć przewagę strategiczną?

Jak kształtować charakter przywódcy?

Jak jednoczyć ludzi i mobilizować ich do wspólnego działania?

W świecie biznesu to informacja jest narzędziem, za pomocą którego wygrywa się bitwy.

Zwycięża ten, kto potrafi na czas zdobyć właściwe informacje, a następnie spożytkować je szybciej i lepiej niż przeciwnik. Mądrość Sun Tzu, niegdyś służąca starożytnym władcom, dziś pozwala wygrywać wojny w biznesie.

Sun Tzu żył w północno-wschodnich Chinach 2500 lat temu, mniej więcej w tym samym czasie co słynny chiński filozof Konfucjusz. Sukcesy odnoszone w bitwach dzięki stosowaniu metod Sun Tzu doprowadziły ostatecznie do zjednoczenia całych Chin. Na przestrzeni wieków wielu zwycięskich wodzów – w tym Mao Tse-tung – przyznawało, że swoje sukcesy zawdzięczają doskonałej strategii wojennej Sun Tzu.

Teraz mądrość Sztuki wojny Sun Tzu – doceniona przez konsultantów i szkoły biznesu na całym świecie - otwiera się przed współczesnym czytelnikiem. Sztuka wojny dla rządzących biznesem to przystępna interpretacja klasycznego chińskiego dzieła, poruszająca problematykę:

- przywództwa,
- strategii,
- organizacji,
- współzawodnictwa,
- współpracy.

Ta książka nauczy Cię zwyciężać na współczesnym biznesowym polu bitwy.

**Donald G. Krause** jest prezesem znanej firmy konsultingowej. Wcześniej wykładał na Uniwersytecie Michigan.

[fragment →](#)
[spis treści →](#)
[kup książkę →](#)

# Spis treści

Wstęp	7
I Planowanie	15
II Działania konkurencyjne	23
III Strategia konkurencji	29
IV Dysponowanie siłami	37
V Wybieranie sposobności i czasu	43
VI Kontrola	49
VII Manewrowanie w bezpośrednim starciu	57
VIII Giętkość	65
IX Manewrowanie	71
X Typy sytuacji konkurencyjnych i przyczyny niepowodzeń	81
XI Warunki konkurencji i strategia ofensywna	89
XII Niszczenie reputacji	101
XIII Zbieranie informacji wywiadowczych	107
Dodatek	113

# I

## Planowanie

### I – 1

Dla kierujących współzawodnictwo jest sprawą życiowej wagi. Współzawodnictwo decyduje, kto idzie do przodu, a kto się cofa, kto odnosi sukcesy, a kto porażki, kto zyskuje, a kto traci, kto żyje i kto umiera. W biznesie prawdziwa walka toczy się w umysłach tych, którzy go tworzą, stanowią jego elementy. Każdy kierujący zna elementy, jakim musi służyć — ludzi, którym służy bezpośrednio, jak swoim zwierzchnikom i osobistym klientom, oraz tych, którym służy pośrednio przez produkty i usługi swojej organizacji. Skumulowany wpływ działań konkurencyjnych wzmacnia lub osłabia Twoją moc i wpływy. Ważne jest, aby Twoje konkurencyjne działania były starannie zaplanowane i właściwie wykonane.

### I – 2

Oceń Twoje plany współzawodnictwa za pomocą pięciu podstawowych czynników. Aby wybrać najlepszy sposób działania, oszacuj i porównaj siebie i przeciwników. Zważ wszystko.

### I – 3

Te pięć czynników to charakter, klimat, struktura, przywództwo i informacja.

**I – 4**

Charakter to sprawa zasadnicza — duch — osoby lub organizacji. Od charakteru zależy, jak poszczególne elementy biznesu będą oddziaływać na Ciebie i Twoje produkty. Charakter zdecyduje, czy uznają Twoje cele za zgodne z własnymi. Jeżeli podzielą Twoje przekonania, pójdą za Tobą. Będą kupować Twoje produkty. Pomogą osiągnąć cele.

**I – 5**

Klimat określa wpływ ogólnych warunków biznesowych i kultury politycznej na sytuację współzawodnictwa. Aby działania były skuteczne, muszą być przeprowadzane w odpowiednim klimacie.

**I – 6**

Struktura to sposób, w jaki praca jest zorganizowana i zarządzana. To coś innego niż sposób kierowania ludźmi. Do rozważań o strukturze należy ocena, jak Ty i Twoja organizacja są finansowane; jak Ty i Twoi pracownicy jesteście przeszkoleni; jak udoskonalasz swoje umiejętności, jak organizacja udoskonala swoje produkty i usługi; jak elastyczne bądź nieelastyczne, wrażliwe bądź niewrażliwe i efektywne bądź nieefektywne są Twoje procedury. Struktura określa podstawowe możliwości osób i organizacji.

Struktura to także moda, technologia, praca i materiały, bariery do przekroczenia, kluczowy personel, struktura finansowa oraz inne czynniki zewnętrzne wpływające na wydajność i rynek. Oddziaływanie tych czynników decyduje jak łatwo bądź trudno będzie Ci wejść na rynek i go zdominować.

**I – 7**

Przywództwo pochodzi z wnętrza, wynika z indywidualnych skłonności i zdolności. Przywództwo organizacji jest zbiorowością skłonności i zdolności kluczowego personelu. Oceniając przywództwo, należy rozważyć siedem czynników: szacunek dla samego siebie, cel, dokonania, odpowiedzialność, wiedzę, „pozycję na drabinie” i dawanie przykładu.

**I – 8**

Informacja to otrzymywanie faktów — na czas i dokładnie — o rzeczywistości, warunkach i okolicznościach dotyczących konkurencyjności. W konkurencji i współzawodnictwie nic nie jest tak ważne, jak fakty! Informacja to także środki karmiące percepcję innych. Odpowiednie postrzeganie faktów i fikcji powoduje, że konkurenci i współuczestnicy wykonają pożądane przez Ciebie działania.

**I – 9**

Każdy rządzący organizacją słyszał o tych pięciu czynnikach. Ci, którzy panują nad nimi, zwyciężą, inni zostaną pokonani.

**I – 10**

Rozważając konkurencyjną strategię, starannie oceniaj plany i zbieraj informacje mające stanowić odpowiedź na dalej postawione pytania.

**I – 11**

Kto z rządzących pobudza entuzjazm i chęć współpracy wśród pracowników i wspólników? Która organizacja wzbudza entuzjazm i chęć współpracy wśród klientów, kierownictwa, pracowników, dostawców i udziałowców? Kto z rządzących stosuje przywództwo zgodne z siedmioma zasadami? Kto z rządzących jest faworyzowany w bieżącym klimacie politycznym? Która firma jest faworyzowana w bieżących warunkach i klimacie politycznym? Czyja strategia jest w stanie silniej wpłynąć na czynniki znaczące dla rynku? Czyi pracownicy są lepiej zorganizowani? Gdzie rzeczywiście wspiera się innowacje?

**I – 12**

Kto z rządzących jest lepiej wyszkolony? Która organizacja ma lepiej wyszkolone kierownictwo, pracowników, klientów i dostawców?

**I – 13**

Kto z rządzących kształtuje i rozwija ludzi? Która organizacja naprawdę wynagradza zasługi i wspiera osobisty rozwój?

**I – 14**

Znając odpowiedzi na te pytania, możesz przewidzieć, czyje plany mają większą szansę na sukces?

**I – 15**

Rządzący, który pilnie baczy na te rady, jest pewien sukcesu. Ten, kto nimi wzgardzi, poniesie porażkę. Trzeba go zwolnić.

**I – 16**

Biorąc pod uwagę ocenę już omówioną, rządzący musi stworzyć plany działań konkurencyjnych, które pozwolą mu wzmocnić swe siły wewnątrz organizacji i siły organizacji na rynku. Przez działania konkurencyjne rozumiem takie, które prowadzą do konfliktu osoby lub organizacji z innymi osobami lub organizacjami. Wzmacnianie Twoich sił daje Ci konkurencyjną przewagę.

**I – 17**

Wszelka konkurencyjna przewaga opiera się na efektywnej realizacji planów. Marne wykonanie może zrujnować najdoskonalsze plany. Doskonałe wykonanie może uratować plany mierne. Zaskocz swoich konkurentów chęcią zmian i zdolnością adaptacji.

**I – 18**

Zatem wciąż szukaj nowego podejścia i metod, nowych segmentów rynku i nowych klientów. Nawet dla produktów popularnych należy szukać nowych zastosowań wśród starych klientów oraz nowych klientów wśród tych, którzy wcześniej nie byli rozważani.

**I – 19**

Pilnuj dobrego imienia i dobrej reputacji wśród tych, którzy decydują o Twojej przyszłości. Wśród klientów utrzymuj dobrą jakość i wartość Twoich produktów. Niech potrzeby klientów pozostają dla Ciebie najważniejsze.

**I – 20**

Ekscytującymi obietnicami lepszych usług i większych zysków przyciągaj do siebie wszystkich zainteresowanych Twoimi produktami. Doskonałością zdobywaj rynek.

**I – 21**

Gdy Twój konkurent jest silny, twórz i rozwijaj innowacyjne produkty i usługi. Zważaj na wszelkie oznaki nieusatysfakcjonowania. Szybko wychodź naprzeciw potrzebom. Jeśli konkurent jest słaby, podkreślaj przewagę Twoich produktów. Szukaj lepszych dróg służenia klientom.

**I – 22**

Wprawiaj Twoich konkurentów w zażenowanie ciągłymi innowacjami i doskonałością usług. Innowacyjność to jedyna broń, przed którą nie ma obrony.

**I – 23**

Jeżeli Twój konkurent jest arogancki, bądź pokorny i skromny. Dowiedz się, dlaczego jest faworyzowany przez zainteresowanych. Postępuj prosto. Pytaj o radę. Uważnie zadawane pytania odkryją jego słabości.

**I – 24**

Wyczerpuj Twojego konkurenta nieustannym zainteresowaniem potrzebami jego kontrahentów.

**I – 25**

Jeżeli Twój konkurent tylko w jeden sposób zaspokaja potrzeby klientów, znajdź dwa lub trzy inne. Podziel rynek na mniejsze, bardziej dochodowe segmenty. Wysłaj umysł nad sposobami przynoszenia większego pożytku tym, którym służysz!

**I – 26**

Więcej myśl o tych, którzy używają Twoich produktów. Szukaj lepszych źródeł informacji. Twórz nowe produkty i usługi spełniające wcześniej nieodkryte potrzeby. Działaj szybko, by ubiec konkurentów.

**I – 27**

To klucze do doskonałości rządzących. Używaj ich, gdy sytuacja temu sprzyja.

**I – 28**

Rządzący, który najpierw w swym biurze starannie planuje, zanim wda się w konkurencyjne zmagania, rozumie, jak wzmocnić swe siły i siły swej organizacji. Starannie planując, możesz przewidzieć działania alternatywne, które dają większe możliwości. Doskonała realizacja pozwoli zamienić te możliwości w ostateczne zwycięstwo.