

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Sztuka wojny w biznesie

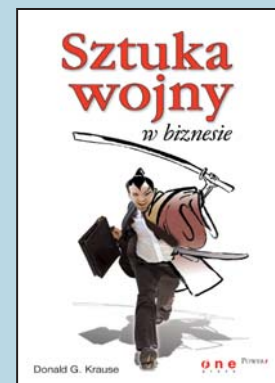
Autor: Donald G. Krause

Tłumaczenie: Krzysztof Maślowski

ISBN: 83-7361-667-5

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

Format: A5, stron: 120



### „Sztuka wojny w biznesie”

**przenosi znakomitość strategii wojennej Sun Tzu na grunt współczesny,  
wspierając przedsiębiorców w dążeniu do sukcesów w biznesie**

Sun Tzu żył w północno-wschodnich Chinach 2500 lat temu, mniej więcej w tym samym czasie co słynny filozof Konfucjusz. Sukcesy odnoszone w bitwach dzięki stosowaniu metod Sun Tzu doprowadziły ostatecznie do zjednoczenia całych Chin oraz powszechnego zainteresowania doskonałą strategią wojenną. Przez wieki wielu zwycięskich wodzów przyznawało, że sukcesy zawdzięczają Sztuce wojny Sun Tzu. Jednym z nich był Mao Tse-tung.

Teraz mądrość Sztuki wojny Sun Tzu – doceniona przez szkoły biznesu i konsultantów na całym świecie – staje się dostępna dla współczesnego czytelnika. Sztuka wojny w biznesie to przystępna interpretacja klasycznego chińskiego dzieła.

Książka obejmuje zagadnienia takie, jak:

- przywództwo,
- strategia,
- organizacja,
- współzawodnictwo,
- współpraca.

Ta książka uczy, jak zwyciężać na współczesnym biznesowym polu bitwy.

O autorze:

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

# 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



# 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 nieusatisfakcjonowania. 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. Wysilaj 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.