



тактика военного искусства для бизнеса

военная стратегия для менеджеров и предпринимателей

стать генералиссимусом в современной конкурентной среде

СУВОРОВ & БИЗНЕС

Стратегия
без права
на забвение

Юрий Яворский

Юрий Яворский

**Суворов & бизнес. Стратегия
без права на забвение**

«Издательские решения»

Яворский Ю.

Суворов & бизнес. Стратегия без права на забвение /
Ю. Яворский — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-854110-0

О книге Как известно, Александр Васильевич Суворов был чрезвычайно образованным человеком: знал семь иностранных языков, в том числе турецкий и финский, военную историю, отлично владел математикой, и главное — не проиграл ни одного сражения! Некоторые идеи прославленного полководца мы рассмотрим в этой книге сквозь призму бизнес-среды. Надеюсь, что предприниматели оценят проводимые параллели и вынесут из суворовских заветов много полезного.

ISBN 978-5-44-854110-0

© Яворский Ю.
© Издательские решения

Содержание

Часть первая. Действуй нестандартно!	6
Вступление	6
Точный расчёт к победе ведёт	11
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Суворов & бизнес. Стратегия без права на забвение

Юрий Яворский

Иллюстратор Виктор Кременецкий

Руководитель проекта Алексей Переведенцев

© Юрий Яворский, 2019

© Виктор Кременецкий, иллюстрации, 2019

ISBN 978-5-4485-4110-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Сайт автора <http://yavorsky.biz>

Здесь мудрость правды вековая,

Здесь крепость мощная сердец,

Здесь то, чего душой желая,

Для сына сбережет отец!

А. В. Суворов

Часть первая. Действуй нестандартно!

Вступление

Как известно, Александр Васильевич Суворов был чрезвычайно образованным человеком: знал семь иностранных языков, в том числе турецкий и финский, военную историю, отлично владел математикой, и главное – не проиграл ни одного сражения!

Мудрые мысли этого гениального стратега и тактика военного искусства могут быть очень полезны и успешно использованы на практике в любом деле. Суворовская стратегия – залог успеха.

Некоторые идеи прославленного полководца мы рассмотрим в этой книге сквозь призму бизнес-среды. Надеюсь, что предприниматели оценят проводимые параллели и вынесут из суворовских заветов много полезного.

С уважением, Юрий Яворский.

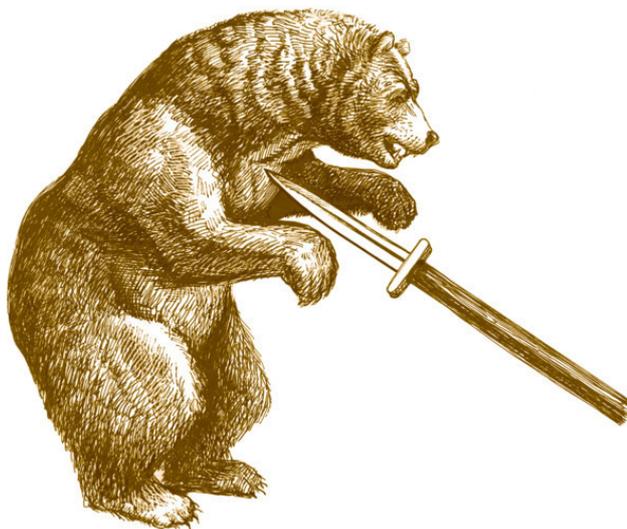
Александр Суворов:

Никаких действий исключительно для демонстрации своих намерений не предпринимай:

– медведя буди на рогатину

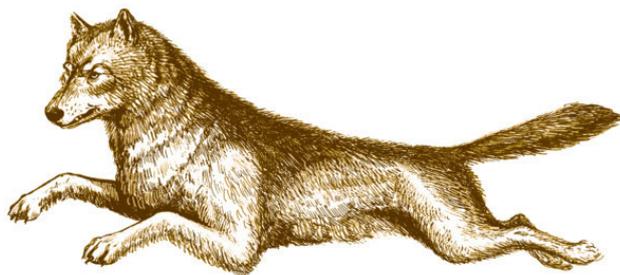
– волка не спугивай без облавы

– если малыми силами выиграть решил, то используй капкан с приманкой либо замани в западню.



Медведя буди на рогатину

Вот как я это понимаю: предприниматель должен тщательно скрывать свои замыслы и тактический рисунок будущих бизнес-действий, направленных на завоевание рынка. В то же время – трезво оценивать размеры, силы и поведение своих соперников. С каждым из конкурентов требуется держать себя совершенно по-разному: на одного внезапно пойти с рогатиной, а другого тонко перехитрить.

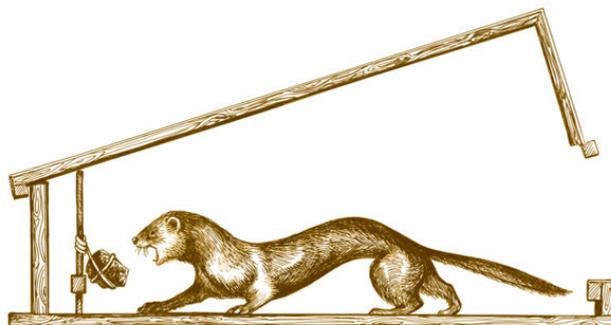


Волка не спугивай без облавы

За 25 лет ведения бизнеса в моей практике было много случаев, когда, выводя на рынок новый продукт или услугу, я действовал различными методами. И убедился: поведение предпринимателя должно напоминать поведение охотника в тёмное время суток на необъятной лесной или горной местности. Непонятно, что задумал «зверь» - конкурент, какие сюрпризы готовит рынок-«чаща», сумеет ли задумка «охотника» - предпринимателя «накормить» его самого, семью, команду, сумеет ли он заготовить достаточно «мяса» до следующей удачной «добычи».



Капкан с заманкой



Западня на заманку

...В 90-е годы моя компания выпускала панель приборов для легкового автомобиля. Однажды, гуляя по рынку запасных частей, я обнаружил, что один из продавцов предлагает собранную и укомплектованную панель приборов со всеми необходимыми деталями, включая проводку для подключения к остальным элементам кузова. Я задался вопросом: а сколько деталей входит в панель приборов? Оказалось, чуть больше ста. Тогда я проверил, сколько стоят эти детали по отдельности (в то время прямо в поле, на огромном пространстве, располагая товар на земле или на небольших столах, люди продавали запасные части. Сейчас подобное можно увидеть на «блошиных» рынках). Когда сложил цены, получилось, что стоимость всех деталей не выше 400 рублей, а панель приборов в сборе продавалась за 800 рублей. Я купил все детали, дома сам собрал панель, продал её и удвоил капитал. Казалось бы, история успеха уже состоялась. Однако я понял, что так делают все (на рынке насчитал четыре команды), и решил, говоря современным языком, «включить» снабженческую логистику и логику обмена товара на товар.

Выяснилось: часы для панели приборов привозят из Минска (1300 км), приборы скорости – из Владимира (200 км) и так далее. Словом, все детали еще надо было привезти из других городов, в Нижнем Новгороде они не производились. Я объехал заводы, и получилось, что стоимость панели могла «убраться» в 200 рублей. Тогда предложил тем, кто торгует на рынке только приборами для определения скорости, вымениваться два к одному на часы, которые сам привозил из Минска. С другими договорился обменивать пластиковые детали, которые покупал в Дзержинске, на резиновые (некоторые торговцы их продавали не поштучно, а на вес). Мои партнёры делали своё товарное предложение более богатым по ассортименту, не вкладывая дополнительных средств, а я уменьшал себестоимость панели.

Когда она достигла 100 рублей, я выставил панель на продажу за 400 рублей через новые торговые точки, которые никак не были связаны со мной.

В результате все четыре моих конкурента прекратили выпуск панелей приборов. Я понимал, что для восстановления производства им необходимо два-три месяца. И решил чуть дольше поддержать цену 400 рублей, при этом затягивая поставку (не больше одной-двух готовых панелей в день), заставляя продавцов создавать запись и очередь, говоря современным языком: формируя «отложенный спрос»... А через месяц стал еженедельно подымать цены на 100 рублей. И даже при цене в 1200 рублей имел заказы на несколько месяцев вперёд.

Мои конкуренты так и не поняли всей этой операции. Они банально обрадовались появлению спроса на цену 1200 рублей, возобновили кустарные сборочные производства и поставили аналогичные ценники. Сейчас уже потешно об этом вспоминать: через некоторое время я проделал ту же операцию, и они опять позволили мне создать временную,

на два-три месяца, монополию. Прибыль, которую предприниматель успеваешь получить за такой короткий промежуток времени, порой выше в несколько раз, чем прибыль за год, а то и два, при обычном рынке.

Я всегда контролирую себестоимость каждого производимого моими цехами продукта, будь то небольшая деталь в виде безопасной вставки в колёса, которую мы продаём партнёрам по бизнесу, или готовый бронированный автомобиль. И всегда стараюсь посчитать себестоимость своих потенциальных конкурентов.

...Как-то я оказался втянут в тендер с конкурентом. В отличие от моей компании, которая к этому времени уже самостоятельно производила в своих цехах бронестекло, кроила лазером броню, изготавливала тысячи других комплектующих и деталей, мой конкурент всё заказывал у поставщиков, будучи, по сути, просто сборщиком броневедущей машины из закупаемых деталей.

Мне было не сложно посчитать, что себестоимость создаваемой им броневедущей машины, которую он выставил в противовес нашему броневедущей машине, будет предположительно 2,8 млн. рублей. К сожалению, тот тендер не учитывал качество, историю бренда, количество успешных поставок в прошлом. Была важна только цена. Мне надо было соблюсти два принципа: не продать дешевле, чем мы продаём обычно (иначе и дальше придётся продавать по такой же цене), но при этом переиграть конкурента. Пришлось «наступить на горло собственной песне» и убрать часть уникальных опций, которые были запатентованы, и другие не могли их повторить. Таким образом, себестоимость нашей броневедущей машины была снижена и доведена до 2,1 млн. рублей.

Тендер начался с отметки 3,8 млн. рублей и опускался, иногда замирая на время, допустимое для торгов в интернете. Мы реагировали молниеносно, показывая, что без сомнения снижаем ценник, наш конкурент медлил, каждый раз увеличивая интервал перед принятием решения. На отметке 3,1 млн. рублей пауза была самая длинная. Мы опустили до 2,9 млн. рублей и выиграли.

...На другом тендере, где разыгрывались маломаржинальные машины для инкассации, мне удалось сделать всё наоборот. Я понимал, что два моих конкурента будут грызться до конца – на кону стояла партия броневедущих машин для инкассаторской службы одного из ведущих банков страны. Такой заказ способен дать работу на 5–6 месяцев даже самому сильному производителю, загрузив все его мощности.

Но для меня главным всегда был не вопрос загрузки, а вопрос доходности бизнеса. Небольшое отступление: многие организуют бизнес, преследуя порой совершенно необъяснимые цели. Например, один из моих конкурентов довольствовался доходом меньшим, чем получали его сотрудники, и убеждал меня в том, что высшая цель бизнеса – обеспечивать их работой, что он никогда никого не уволит. Продержался этот предприниматель недолго: и сотрудников уволил, и сам с рынка ушел.

Возвращаясь к тендеру: да, мы тоже подали заявку. Но при этом я точно знал себестоимость своей продукции и приблизительно понимал себестоимость автомашин конкурентов. Наши бизнесы были разными по размерам. У меня в три раза больше сотрудников, собственное производство бронестекла, лазерные комплексы, станки с ЧПУ, тысячи деталей мы изготавливали сами. Мои конкуренты предпочитали многое заказывать у подрядчиков, отдавая им часть своей будущей прибыли и увеличивая себестоимость своего броневедущего автомобиля. Тогда при средней цене инкассаторского броневедущего автомобиля в 700–800 тыс. рублей их себестоимость «убиралась» в 550 тыс. рублей. У меня же она была на границе 460 тыс. рублей.

Начался тендер с отметки 770 тыс. рублей, быстро опустившись до 670 тыс. рублей. Мы держали паузу и не участвовали. Через некоторое время планка стала опускаться медленнее, и замерла на цифре в 580 тыс. рублей. Казалось, что дно достиг-

нито... Мы предложили 570 тыс. рублей. Опять пауза. Я уже стал переживать: не ошибся ли? Мне же не нужен этот заказ, он заполнит мощности производством с крайне низкой прибылью, и мы не сможем выпускать высокодоходные сложные VIP-броневые автомобили – «Мерседесы», «Лексусы» и другие...

На последних секундах тендера высветилась цифра 560 тыс. рублей, и я выдохнул: получилось! Я сумел затащить конкурента в низкомаржинальную сделку, которая не даст ему дохода, более того – уберёт его с рынка VIP-броневых автомобилей, на который он тоже рвался выйти. Это была победа на годы вперёд.

История на том не закончилась. Победитель тендера стал умолять банк увеличить цену хотя бы на 10%. Получив отказ, он обратился к своему же конкуренту с просьбой помочь выполнить заказ. Банк согласился на совместную поставку. То есть два моих опасных конкурента сначала вцепились друг в друга, а потом, опустив ценник почти до себестоимости, стали вместе работать на низкомаржинальном рынке, уничтожая свои производственные мощности и тратя время. А я использовал его для завоевания рынка VIP-клиентов.

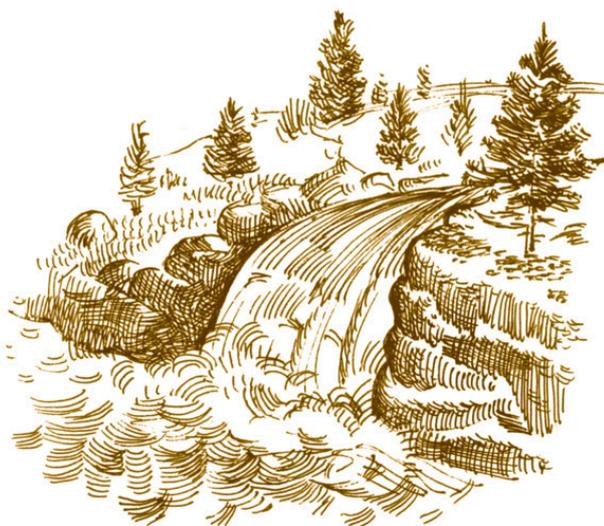
И сегодня броневые автомобили под брендом RIDA (Russia), качественные и высокозащищённые, известны наравне с такими мировыми гигантами как, к примеру, GARD (Германия) или SARAT (Бельгия), и поставляются в десятки стран Ближнего Востока, Азии, Европы и Африки.

Точный расчёт к победе ведёт

Александр Суворов:

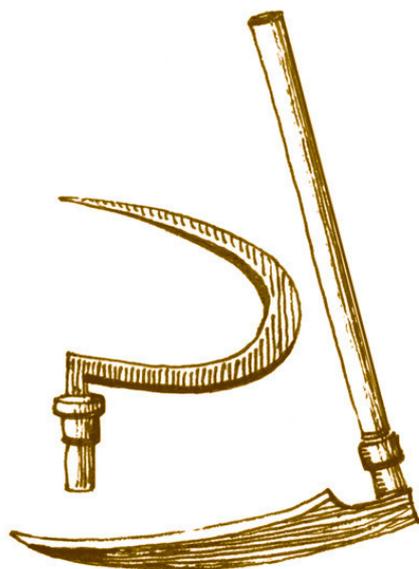
Действуй, всегда сосредоточившись, и нападай стремительно на главные силы противника, но при этом обязательно разбивай по пути отряды его, грозящие флангам и тылу.

Трудясь в постоянно меняющейся конкурентной среде, мы обязаны помнить, что это тоже своего рода бой, сражение за рынок, за потребителя. И если решение действовать принято, то не должно быть никаких полумер или сомнений, работать нужно быстро, 24 часа в сутки и семь дней в неделю.



*Атака стремительна
Водопад крутит скалы*

В это же время необходимо на всех направлениях активно анализировать изменение поведения конкурентов, цен на их товары или услуги, а также соизмерять все эти трансформации с бизнес-средой, которую вы атакуете.



*Коль не жать, почто и серп в руке держать?
Коль не косить, почто в луга ходить, косу с собой носить?
Обход – Отдели, срежь, уложи. Охват – Захвати, скоси*

Стратегия Суворова применима практически в любом направлении деятельности бизнеса и в поведении предпринимателя. Суворов руководил солдатами, офицерами и генералами. Его походы и сражения – яркий пример мастерства управленца, который, вырабатывая те или иные принципы и нормы, был по отношению ко всем одинаково строг и по-отцовски справедлив.

Известен случай, когда Суворов предложил солдату на привале съесть с ним наперегонки тарелку каши. Удивлённый и обрадованный такой честью солдат (тогда служили по 25 лет, он был не юношей, а опытным воином) стал быстро есть горячую кашу под одобрительный шум сослуживцев. Суворов ел кашу не спеша, смахивая ложку за ложкой по кругу миски, там, где она быстрее всего остывает. Когда солдат, давясь и обжигаясь, съел только 2/3 миски каши, Суворов уже облизывал последнюю ложку и хитро улыбался. Роста он был небольшого, гвардеец на две головы выше и в плечах в два раз шире, но победила стратегия и мудрость.

Невероятный суворовский переход через Альпы многим знаком по картинам и из учебников по истории. Суворов не просто зашёл в тыл противника, а, оказавшись в окружении превосходящих сил, разбил неприятеля, в разы превосходившего его в силах и средствах. Потери – ранеными и убитыми – составили 700 человек. Французы потеряли до 6 тыс. человек, а 1200 неприятельских солдат сдались в плен. Во время этого Швейцарского похода Суворов приказал заказать в соседних деревнях фураж, во много раз превосходящий необходимое для его армии количество. Естественно, об этом узнали французы. Пока они три дня совещались, к Суворову подошло необходимое подкрепление, генералиссимус успел выстроить боевые порядки, отработать манёвр каждого подразделения, подготовить моральный дух войска и атаковать с такой яростью, что превосходящего противника охватила паника. Военная хитрость и точный расчёт привели к победе. Впрочем, Суворов никогда не действовал по шаблону, он всегда менял тактику.

...Одна московская предпринимательница, владеющая небольшим магазином, решила закупить итальянскую обувь непосредственно на итальянской фабрике. На закупки она поехала сама и обнаружила, что в фирменных линиях известных марок есть достаточно дешёвый сегмент – с незаметным браком или из устаревшей коллекции. Ценник на такие изделия в разы меньше и не превышает 10—15 евро.

Закупив на приличную сумму обувь и выставив её в витрине, она стала ждать ажиотажа или, по крайней мере, весьма активных продаж. Но... продажи упали ниже обычных в два-три раза. Когда мой приятель, который и поведал мне эту историю, зашёл навестить предпринимательницу, то застал её в слезах, готовую продавать магазин и свой бизнес.

Он дал ей два совета. Первый: «Дорисуй на ценниках ещё один ноль». Через месяц-другой весь ассортимент и все запасы были проданы! Бизнес-леди вновь поехала за товаром в Италию и купила похожий ассортимент. Но когда решила опять продать его в десять раз дороже, разорилась окончательно, потому что не услышала или не захотела услышать второй совет моего друга: «Когда всё продашь, никогда больше так не делай!»

Спрос можно однажды обмануть, конкурентов можно временно ввести в заблуждение, но надо помнить: потребитель и рынок в их умении выживать, распознавать и не быть обманутыми крайне чувствительны ко всем изменениям и во второй раз на удочку уже не попадутся.

Для бизнес-стратегии невероятно полезно посмотреть и на взятие Суворовым, тогда ещё генералом-аншефом, крепости Измаил, считавшейся неприступной. Для начала Суворов, чтобы турки его не узнали, переоделся в худую одежку и на старой кобылке в сопровождении лишь одного ординарца объехал крепость по периметру.

Затем он велел построить тренировочные крепостные укрепления, похожие на Измаил. Солдаты учились дружно забрасывать рвы специальными вязанками прутьев, устанавливать лестницы, быстро по ним взбираться, коя и рубя установленные на стенах чучела. В результате при примерно равных силах русских и турок крепость Измаил была взята за два с половиной часа. Русские потеряли 2 тысячи воинов, турки – 26 тысяч плюс 9 тысяч пленных.

Любой бизнес-проект можно рассматривать как взятие неприступной крепости. До Суворова Измаил попробовали взять штурмом три полководца, включая графа Потёмкина. Что им мешало? Солдаты те же, вооружение то же, стены крепости такие же...

А объезжали ли они крепость для изучения её слабых мест? А тренировали ли они солдат на похожих укреплениях? Во сколько они начинали свои штурмы и как?

Суворов два дня вёл добросовестную и эффективную артиллерийскую подготовку, а начал штурм в 5.30 утра, в час утренней молитвы турок. И выиграл.

Бизнес-проекты, когда начинают проходить предстартовую подготовку, тоже требуют аналогичных стратегических шагов и действий.

...Когда я понял, что для производства броневедомостей на базе самых современных марок, требуется совершенно новый уровень бронестёкол, решил, что старые технологии нам не подойдут. Стоило увеличить толщину бронестекла всего на миллиметр, как вес броневедомости вырос на 50—100 килограммов, что отрицательно сказывалось на его ходовых характеристиках, напрягало и так нагруженную трансмиссию.

Пришлось объезжать весь мир производителей бронестёкол. Пользуясь различными «легендами» – под личиной то потенциального покупателя, то продавца оборудования и так далее – я попадал на территорию производств в разных странах от Италии до Бразилии. Везде внимательно изучал технологию, оборудование и прочие нюансы этого непростого бизнес-процесса.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.