

# СОДЕРЖАНИЕ

К ЧИТАТЕЛЯМ .....	9
ВВЕДЕНИЕ .....	11
Новый контекст конкуренции .....	12
Победа в новой среде .....	14
Переосмысление стратегии с помощью стратегического обучения .....	14
Зачем эта книга? .....	16
Путь к превосходству .....	16
<b>ЧАСТЬ 1    ЧТО КАЖДОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НЕОБХОДИМО             ЗНАТЬ О СТРАТЕГИИ .....</b>	<b>21</b>
ГЛАВА 1. НАСТОЯЩАЯ ЗАДАЧА СТРАТЕГИИ .....	23
Что такое стратегия? .....	25
На какие основные вопросы должна давать ответы стратегия? .....	26
Выбор в действии .....	27
Стратегия и планирование — разные вещи .....	30
Устранение разрыва между действием и совершенствованием .....	32
ГЛАВА 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА .....	33
<i>Насколько больше ценности вы обеспечиваете по сравнению с конкурентами?</i>	
Помните о разрыве .....	34
«Растягивание резинки» .....	36
Падение General Motors .....	38
Лидерство в создании ценности с помощью выигрышного предложения .....	41
В чем состоит ваше выигрышное предложение? .....	42
Момент истины .....	44
<b>ЧАСТЬ 2    СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ ПРИ СОЗДАНИИ             АДАПТИВНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....</b>	<b>47</b>
ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ .....	49
<i>Четыре основных этапа — один цикл</i>	
Надежный метод разработки стратегии .....	50
О чем мы думаем? .....	51
Теория естественного отбора .....	53

Теория сложности .....	54
Обучающиеся организации .....	55
Новая миссия стратегии .....	55
Пять убийственных компетенций .....	56
Цикл стратегического обучения .....	57
Урок Деминга? .....	58
Наращивание возможностей с помощью осознанной практики .....	59
<b>ГЛАВА 4. ОБУЧЕНИЕ</b> .....	<b>61</b>
<i>Использование ситуационного анализа для оценки внешней среды</i>	
<i>и реалий организации</i>	
Необходимость «чувствовать и реагировать» .....	62
Обучение с помощью ситуационного анализа .....	63
Анализ потребностей клиентов .....	64
Как преуспеть в понимании клиентов .....	69
Почему так важны стейкхолдеры и кто они такие? .....	72
Анализ конкурентов .....	74
Интерпретация динамики отрасли .....	78
Взгляд сверху .....	79
Встреча с реальностью внутренних обстоятельств .....	80
Ситуационный анализ: интегрированный взгляд .....	83
Победа в битве за идеи .....	85
Проведение хорошего ситуационного анализа: правила успеха .....	88
<b>ГЛАВА 5. ФОКУС</b> .....	<b>91</b>
<i>Выигрышное предложение и выявление ключевых приоритетов:</i>	
<i>как это делается</i>	
Делаем стратегический выбор .....	91
Ошибка Парменида .....	93
Ценностное предложение и выигрышное предложение .....	96
Где место видения? .....	99
Обеспечение повышенной прибыли .....	99
Три итоговых показателя .....	102
Ключевые приоритеты .....	103
Что сделали в организации девочек-скаутов .....	107
Решите, чем вы не будете заниматься .....	110
<b>ГЛАВА 6. СОГЛАСОВАННОСТЬ</b> .....	<b>114</b>
<i>Мобилизация всей организации вокруг стратегии</i> .....	
Возглавьте движение вперед .....	115
Золотые правила успешной реализации .....	116

Устранить разрывы .....	117
Деловая экосистема .....	120
Изменение организационной культуры .....	128
Избегайте ловушки ценностей .....	134
<b>ГЛАВА 7. КАК ПЕРЕСТАТЬ БОЯТЬСЯ ПЕРЕМЕН И НАБРАТЬ СКОРОСТЬ .....</b>	<b>136</b>
Работа с неприятием перемен .....	137
Правила сигмоидной кривой .....	138
Проклятие успеха .....	139
Запуск второй кривой .....	142
Максимизация участия .....	146
Достижение краткосрочных побед .....	148
Взаимодействие с противниками перемен .....	149
Личный пример .....	152
<b>ГЛАВА 8. ПРЕОБРАЗОВАНИЕ СТРАТЕГИИ В УБЕДИТЕЛЬНУЮ ГЛАВНУЮ ИДЕЮ .....</b>	<b>154</b>
Что такое лидерство? .....	156
Строительство храма .....	157
Замысел командира .....	158
Лидеры — кто они? .....	159
Формулирование главной идеи .....	161
Сила сторителлинга .....	162
Необходимость повторения .....	164
<b>ГЛАВА 9. РЕАЛИЗАЦИЯ .....</b>	<b>166</b>
<i>Место этапов внедрения и эксперимента в цикле стратегического обучения</i>	
Обучение путем эксперимента .....	167
Учитесь у других .....	169
Учитесь на ошибках .....	169
Экспериментальное обучение: анализ результатов .....	171
Стратегическое обучение каждый день .....	173
<b>ЧАСТЬ 3   ЕДИНСТВО СТРАТЕГИИ И ЛИДЕРСТВА .....</b>	<b>175</b>
<b>ГЛАВА 10. ЛИДЕРСТВО В МОМЕНТЫ КРИЗИСА .....</b>	<b>177</b>
Успешно справиться с неожиданностями .....	178
Обучение как способ выхода из кризиса .....	179
Готовность к сложностям .....	181
Использование возможностей в период кризиса .....	183
Человеческий фактор .....	184

ГЛАВА 11. СТАНЬТЕ ЛИДЕРОМ, КОТОРЫЙ ОБЪЕДИНЯЕТ.....	186
Три области лидерства .....	187
Формулирование лидерского кредо .....	189
На пути самопознания.....	190
Упражнение «Линия жизни».....	192
Применение стратегического обучения к себе.....	195
 ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	 199
<i>Пять ориентиров: выбор, ясность, изменения, смелость и сострадание</i>	
Пять ориентиров.....	200
 ПРИЛОЖЕНИЕ.....	 204

# К ЧИТАТЕЛЯМ

Современный бизнес-ландшафт в условиях быстро развивающихся информационных технологий и глобализации все больше и больше становится нестабильным, неопределенным и неоднозначным. Сегодня как никогда сложно найти конкурентное преимущество, но еще сложнее удержать его. Книга Вилле Питерсена «Стратегия как обучение» поможет вам разобраться в этой быстро меняющейся среде и ответить на главный вопрос: какой должна быть наша реакция на эту среду.

Вилли Питерсен предлагает действенный практический метод превращения получаемых вами знаний о покупателях, конкурентах и рынке в целом в эффективные действия. Разработанный автором процесс «от вывода к действию», состоящий из циклического повторения четырех основных этапов – обучение, фокус, согласованность и реализация, призван создать условия для постоянного роста и совершенствования. Прочитав данную книгу, вы овладеете уникальной техникой, которая позволит вам думать и двигаться на шаг впереди конкурентов. Описанные в книге реальные примеры применения практики стратегического обучения в крупнейших международных компаниях красочно это иллюстрируют, доказывая эффективность метода.

Представляется, что эта книга будет полезна каждому, кто когда-либо задумывался о построении устойчивых долгосрочных работающих моделей бизнеса. Мы рады, что теперь эта книга будет доступна и для российского читателя.

Желаю вам увлекательного чтения!

*Гленн Р. Уоллер,  
президент ExxonMobil Russia Inc.*



# ВВЕДЕНИЕ

*Трудность не в том, чтобы найти новые идеи,  
а в том, чтобы освободиться от старых.*

**Джон Мейнард Кейнс**

Ни одна отрасль не защищена от постоянных изменений. Назовите любой продукт или услугу, и я полностью убежден, что если у него когда-то был длительный срок службы, то он обязательно станет короче. Если срок службы и так был небольшим, то он будет снижаться и далее. Ни одно средство защиты от конкуренции больше не является надежным.

В Высшем военном колледже сухопутных войск США (Карлайл, штат Пенсильвания), который часто называют «школой генералов», придумали акроним, обозначающий изменчивую среду: VUCA, по первым буквам слов *volatile* (нестабильный), *uncertain* (неопределенный), *complex* (сложный) и *ambiguous* (неоднозначный). Эта аббревиатура отлично характеризует и современный бизнес-ландшафт. Циклические и структурные элементы нынешней деловой среды не только изменились — они куда более нестабильны, неопределенны, сложны и неоднозначны, чем когда-либо раньше.

Система не просто пережила серьезный удар недавнего финансового кризиса и последующего глубокого спада — никто не мог их предсказать, — внутри нее постоянно происходят «мутации», кардинально меняющие сами способы ведения бизнеса. Список изменений выглядит знакомо: глубокий демографический сдвиг, развитие азиатской экономики, «ресурсный национализм», растущее влияние неправительственных организаций, а также изменения регулирования в банковской, медицинской, энергетической и продовольственной безопасности. И этот список можно продолжать. Всем этим силам способствуют два важнейших фактора, оказывающих полноправное преобразующее влияние: быстрое развитие информационных технологий и глобализация, а также общая мощь этих двух сил.

Последствия VUCA ощущают все. Преимущества в бизнесе становятся все более прозрачными, усиливается конкуренция, ценообразование и маржа прибыли испытывают давление, при этом постоянно требуется ускоряться, проявлять гибкость и внедрять инновации. Во всех отраслях, с которыми я работаю, мне приходится слышать одно и то же: атмосфера становится все более сложной. Глобальные конкуренты повсюду. Они быстрее, эффективнее, у них больше инноваций. Сегодня как никогда сложно найти конкурентное преимущество,

но еще сложнее удержать его. Как сказал один из CEO, работающий в области здравоохранения, «Эра легких денег закончилась. Мы больше не можем полагаться исключительно на выдающиеся свойства товара. Нам необходимо совершенствовать операционную эффективность».

Получается, что теперь придется осваивать оба направления сразу. У вас больше нет выбора: иметь низкие затраты или передовые разработки. Вы должны одновременно и обеспечивать низкие затраты, и предлагать клиентам выдающиеся решения. Если вы сосредоточитесь только лишь на преимуществах для клиентов, то компании со сниженными затратами и более эффективной логистикой обойдут вас. И наоборот, если только экономить и не обращать внимания на потребности клиентов, то ваш бизнес погибнет.

Цель этой книги — не в очередном описании и анализе изменений. Детали могут различаться в зависимости от отрасли. Моя цель — помочь разобраться в сути новой среды и затем ответить на более широкий вопрос: «Какой должна быть наша реакция на эту среду?»

## НОВЫЙ КОНТЕКСТ КОНКУРЕНЦИИ

Чтобы понять, что представляет собой сегодняшний конкурентный ландшафт, стоит взглянуть на него сквозь призму истории. Рассматривая долгосрочные тенденции, мы видим четыре крупные *революции*, каждая из которых ознаменовала начало новой эпохи, в которой возникали совершенно новые проблемы и правила достижения успеха. Их четыре: сельскохозяйственная, индустриальная, информационная и последняя эпоха — та, в которой мы живем и которую писатель и исследователь трендов Дэниел Пинк назвал «*концептуальной эрой*» (см. рис. 1.1)<sup>1</sup>.

Обратите внимание на темп изменений. Сельскохозяйственная эра длилась почти 10 000 лет, индустриальная — 200 лет, а информационная — 50. Концептуальной эре всего 10 лет.

Переход от информационной эры к концептуальной радикально изменил мир. В информационную эру основное внимание уделялось объему и распространению данных. Информация превратилась в товар: массовый, дешевый и быстро передаваемый. В концептуальную эру конкурентное преимущество заключается уже не в поиске информации, а в осмыслении накопленных ее объемов. Весьма востребованными стали способности не к обычному анализу, но к мышлению, творчеству и синтезу.

---

1 Daniel Pink, *A Whole New Mind*, pp. 49–50 (New York: Penguin Group, 2005).



**(1) СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ ЭРА:  $\pm 8000$  ЛЕТ ДО Н.Э.**

- Переход от собирательства и охоты к растениеводству.
- Появление постоянных поселений.

**(2) ИНДУСТРИАЛЬНАЯ ЭРА:  $\pm 1750$  Г.**

- Переход от мускульной силы к мощности машин.
- Экспоненциальный рост производительности.

**(3) ИНФОРМАЦИОННАЯ ЭРА:  $\pm 1950$  Г.**

- Переход от мощности машин к цифровым технологиям.
- Повсеместное распространение информации.

**(4) КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ЭРА:  $\pm 2000$  Г.**

- Переход от цифровой мощности к интерпретирующей.
- Производство «смыслов» становится новым «полем боя».

**РИС. I.1. Четыре крупнейшие в истории революции**

Чтобы добиться успеха в новом мире, компаниям понадобится совершить фундаментальный переход к другой модели лидерства, как показано на рис. I.2. Эти изменения влияют на конкуренцию в любой области и на любом уровне. При резких изменениях климата некоторые виды вымирают, а другие адаптируются и процветают. В меняющихся обстоятельствах конкуренции адаптироваться и процветать становится сложнее, и, соответственно, мы еще увидим новое разделение на победителей и проигравших.

ДИСЦИПЛИНА —————> АДАПТИВНОСТЬ

ПЛАНИРОВАНИЕ —————> ОТКРЫТИЕ

ФИЗИЧЕСКИЕ АКТИВЫ —————> ЗНАНИЯ

СТРУКТУРА —————> ПРОЦЕССЫ

СРЕДСТВА УПРАВЛЕНИЯ —————> ЦЕННОСТИ

ИЗНУТРИ НАРУЖУ —————> СНАРУЖИ ВНУТРЬ

РАЗМЕР —————> СКОРОСТЬ

УПРАВЛЕНИЕ —————> ЛИДЕРСТВО

**РИС. I.2. Фундаментальные сдвиги**

## ПОБЕДА В НОВОЙ СРЕДЕ

Что все это означает для лидеров организаций? Ответ будет одинаковым вне зависимости от того, идет ли речь о развитии национальной политики, военных кампаниях или стратегиях больших и малых коммерческих или некоммерческих организаций. Основная задача лидеров — создать способные адаптироваться организации. Фактически такое создание есть осмысление меняющейся среды и переход от выводов к действиям.

Эта мысль не нова. Она стала чем-то вроде популярного лозунга. Мы постоянно слышим о ней в книгах, статьях и выступлениях на тему бизнеса. Рассуждать о ней легко. Но при этом нам не хватает применимого на практике процесса преобразования идей в действия.

## ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ С ПОМОЩЬЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ОБУЧЕНИЯ

В организациях работа выполняется с помощью систематизированных процессов. Невозможно достичь согласованных действий спорадическими, разрозненными усилиями. Кроме того, пустые лозунги, как бы часто и громко ни повторялись, также никогда не станут условием построения стратегического подхода.

Применяемые процессы должны соответствовать цели, то есть выполнять работу, для которой предназначены. Старые, напоминающие ритуалы методы планирования, основанные на цифрах, сегодня больше не работают. Они возникли во времена, когда окружение было гораздо более стабильным. Сегодня они не соответствуют цели. В мире VUCA акцент следует сместить на идеи, выводы и постоянное обновление. Необходим динамический метод для создания выигрышных стратегий и их обновления по мере изменения окружающей среды. Нужно изменить подход и перейти от «стратегии как планирования» к «стратегии как обучению».

Восемь лет назад в своей первой книге *Reinventing Strategy* («Переосмысление стратегии») я изложил процесс под названием *стратегическое обучение* — практический метод руководства для преобразования идей в действия. Этот процесс опирается на обучение для создания и осуществления прорывных стратегий. Но, в отличие от традиционной стратегии разового изменения, *стратегическое обучение* является движущей силой постоянной адаптации.

Как показано на рис 1.3, процесс состоит из четырех связанных между собой этапов — обучение, направленность, согласование и реализация, которые развиваются на основе друг друга и (в качестве пятого этапа) повторяются, образуя непрерывный цикл. По сути, стратегическое обучение является моделью «от вывода к действию». Задача руководителей — повторять его снова и снова



**РИС. 1.3. Стратегическое обучение: процесс лидерства**

с тем, чтобы организация постоянно училась на собственных действиях и результатах изучения среды и затем соответствующим образом улучшала свои стратегии. *Стратегическое обучение* сочетает в себе стратегию, обучение и лидерство в едином процессе.

Основные идеи и инструменты стратегического обучения применяются в таких компаниях, как ExxonMobil, Ericsson, DePuy, Novartis, Федеральный банк жилищного кредитования Атланты, организация девочек-скаутов США, Henry Schein, Inc.<sup>2</sup> и другие. Руководители, с которыми мне довелось работать, считали само стратегическое обучение и понятия, лежащие в его основе, необходимыми и убедительными по своей сути и отмечали значительные изменения, произошедшие в их компаниях благодаря стратегическому обучению. Его методология стала основой преподавания стратегии по программе для руководящих работников Школы бизнеса Колумбийского университета.

2 Henry Schein Inc. — компания — дистрибьютор медицинских товаров и услуг, присутствующая в 34 странах. — Прим. ред.

## ЗАЧЕМ ЭТА КНИГА?

Последние восемь лет можно назвать «лабораторией практического обучения». На семинарах и во время работы в сфере консалтинга у меня было множество возможностей применить принципы непрерывного обучения к процессу стратегического обучения. Методы стратегического обучения прошли проверку в реальных условиях, были подвергнуты критическому рассмотрению и обсуждению руководителями компаний и моими коллегами по Колумбийскому университету, а также оценены сквозь призму собственного практического опыта. Организации, применяющие стратегическое обучение (и я вместе с ними), выяснили, каким образом с его помощью получать наилучшие результаты. Методом проб и ошибок мы изучали, что работает, а что нет, и какие концепции и инструменты могут лучше всего помочь нам адаптироваться и преуспеть в развивающейся внешней среде.

И это хорошо, потому что, по сравнению с ситуацией восьмилетней давности, сегодня компании все больше стремятся к тому, чтобы осмыслить VUCA-среду и адаптироваться к ней более эффективно, нежели конкуренты. При этом не стоит забывать, что, поднимая планку показателей, необходимо устранить два разрыва.

Первый — между теорией и практикой. Он заставляет нас двигаться вперед, но не дает достичь больших успехов. Второй, еще более значительный разрыв, находится между практикой и совершенствованием. Этот разрыв невозможно устранить одним махом — процесс должен быть постоянным.

Я написал эту книгу, руководствуясь моим и вашим стремлением к совершенству. Те, кто уже пользуется стратегическим обучением, найдут в ней все мои новые идеи, свежие примеры и более обширные практические рекомендации, которые, как я надеюсь, значительно повысят вашу эффективность. Тех же, кто впервые слышит о стратегическом обучении, книга познакомит с полезными и своевременными примерами, которые, я уверен, вы сможете сразу применить на практике. Я объединил весь материал для каждой группы читателей, и теперь нет необходимости изучать мою первую книгу, чтобы максимально эффективно использовать вторую.

## ПУТЬ К ПРЕВОСХОДСТВУ

На пути к превосходству вам предстоит получить шесть основных уроков, о которых пойдет речь в этой книге и которые связаны с эффективным применением стратегического обучения.

1. Чтобы получить правильные ответы, задавайте правильные вопросы. Невозможно реагировать на меняющуюся среду исключительно

с помощью правильных ответов. Главная задача — задать правильные вопросы, а поиск одних лишь правильных ответов может быть даже опасен.

Косность ответов ведет к узости взглядов, заменяя собой критическое мышление. А организации, не обладающие критическим мышлением, неизбежно отстают от жизни. Правильные вопросы вынуждают нас сомневаться в своих убеждениях. Они выводят нас из ступора и открывают перед нами новые перспективы. Правильные вопросы открывают путь новым идеям, они служат своеобразным «порталом» в мир открытий, помогая нам адаптироваться к изменениям.

2. Простота является трамплином к успеху. Я постоянно прошу руководителей формулировать стратегию как можно короче, постепенно сводя формулировку до абсолютной сути. Получив ответ «Все гораздо сложнее!», я думаю: «Вы недостаточно хорошо понимаете свой бизнес». Когда действительно понимаешь что-то, то можешь объяснить это просто. Если нет — начинаешь усложнять.

Простота не обеспечит легкий и прямой путь. Она подразумевает усердную работу, лежащую в основе эффективного руководства. Компании не могут и не должны выбрать сложность. Она парализует их. Ваша задача — перевести стратегию в простой и привлекательный призыв, который завоеует сердца и разум людей, и они поддержат все, что нужно сделать. Но главное в том, что простота позволяет сосредоточиться на достижении основной цели, что и является обязательным условием успеха.

3. Стратегия означает мышление «снаружи внутрь». Что происходит, когда коллеги собираются для дружеской беседы? Большую часть времени они говорят о *себе*: работа, семья, повышение и т.д. В компании разговоры идут о *нас*: нашей команде, организации, культуре, начальстве. Это естественно. Но организации, стремящиеся научиться адаптироваться, должны привыкнуть к нестандартному образу действий: мышлению «снаружи внутрь».

Такое мышление означает, что разговор сначала идет о конкурентной среде за пределами организации: кто наши клиенты? Что они больше всего ценят? Что делают наши конкуренты? Какие ключевые тренды в отрасли могут повлиять на наш способ зарабатывать деньги? Если *стратегическое мышление* означает мышление «снаружи внутрь», то *стратегическое функционирование* означает принятие решений на основе этого мышления.

Быстрый переход от теории и практики к совершенствованию происходит в «промежутке» между вызовами внешней среды и нашими внутренними возможностями реагирования на них.

4. Смысл стратегии — выиграть битву за создание ценности. Часто люди неверно понимают смысл основного результата стратегии. Поэтому результат нередко формулируется в виде безликой общей фразы, в которой перечисляется все, что планирует совершить компания. Такая фраза предстает универсальным заявлением, которое с тем же успехом может использовать и компания-конкурент.

Такие высказывания бесполезны. В конкурентной среде все относительно. И у клиентов есть выбор. Вам необходимо задать вопрос: почему они должны выбрать именно вас? То же самое относится к инвесторам: почему они должны решить дать деньги именно вам? Успешная конкуренция предполагает обеспечение выгоды отличия в ценности, предлагаемой вами двум основным заинтересованным сторонам.

Проще говоря, стратегия должна определять то, как организация победит в конкурентной борьбе за создание ценности. Это означает создание большей ценности для клиентов и инвесторов, чем могут предложить конкуренты. Не имея четкой формулировки того, как организация собирается добиться этой цели, — того, что я называю *выигрышным предложением*, — она не может говорить, что имеет стратегию.

5. Стратегия — дело каждого. Меня часто спрашивают: «Кто должен разрабатывать стратегию для организации?» Ожидаемый ответ звучит так: «Конечно, высшее руководство».

Этот ответ неверный. Он опирается на устаревшую «административно-командную» философию. На самом деле это задача каждого сотрудника. Конечно, высшим руководителям отведена главенствующая роль: они должны определять направление и стратегические цели организации. Но на этом стратегия не заканчивается — она только начинается. Ответственность лидера любого уровня — создание ясной картины стратегических целей организации и их преобразование в успешную стратегию на конкретном участке работы.

Логика проста и неумолима. Стратегия должна быть целостной. Если организация хочет победить в «погоне за созданием ценностей», то каждое подразделение компании должно вносить вклад в создание стратегии, или она станет «камнем на шее». Третьего не дано.

6. Стратегия и лидерство являются неотъемлемой частью друг друга. Стратегия не существует сама по себе. Она неотделима от лидерства.

**Лидерство включает в себя три основных направления:**

- внутреннее лидерство — способность управлять собой;
- стратегическое лидерство — способность управлять организацией;
- межличностное лидерство — способность управлять другими людьми.

Ключ к успеху — в интегрированном лидерстве, когда все три направления работают одновременно. Когда одно из них отсутствует, другие не помогут добиться успеха.

Все эти уроки еще раз подчеркивают важность человеческого фактора. Конечно, эта идея не нова. Лидеры постоянно заявляют, что «наши люди — наш главный актив». Я 20 лет руководил компаниями и по собственному опыту знаю, что разница между обещаниями и их выполнением огромна. Но чем больше я исследую потенциал *стратегического обучения*, тем больше убеждаюсь в важности роли человеческого духа. Он является основным фактором успеха или неудачи любой организации — и любого человека.

Однажды Наполеона, одного из величайших военных лидеров в современной истории, спросили о том, какие ресурсы важнее: материальные или духовные? Он ответил, что духовные, ведь их соотношение с материальными — три к одному. Не знаю, насколько достоверна эта история, но, опираясь на свой опыт руководства крупными компаниями, считаю такое соотношение совершенно верным. В конечном счете задача руководителей — найти лучшее в себе и других. Если мы не можем завоевать сердца и разум, то даже самая лучшая стратегия никуда не приведет, не говоря уже о том, что не поможет организациям перейти от знаний к делам и совершенствованию.





## **ЧАСТЬ 1**

---

ЧТО КАЖДОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ  
НЕОБХОДИМО  
ЗНАТЬ О СТРАТЕГИИ

---



# ГЛАВА 1

# НАСТОЯЩАЯ ЗАДАЧА СТРАТЕГИИ

*Наша жизнь — это сумма сделанных нами выборов.*

**Альбер Камю**

Организации создают свое будущее, следуя определенным стратегиям. Иногда стратегии детально разрабатывают, иногда позволяют им возникнуть случайно в результате ситуативных решений или в ходе борьбы с повседневными проблемами. Но, так или иначе, стратегия компании — то есть ее собственный выбор — и определяет вероятность успеха. В сегодняшней быстро меняющейся обстановке способность генерировать удачные стратегии, создавать инструменты для их реализации и многократно мобилизовывать усилия сотрудников важна как никогда.

Но сегодня на удивление мало руководителей (не говоря уже о рядовых сотрудниках), которые могут четко и убедительно объяснить, в чем же именно состоит стратегия их компании. Проблема в том, что само понятие стратегии зачастую неправильно понимают и применяют на практике. Принято считать, что стратегия — это нечто сложное и загадочное и лучше оставить ее всевозможным гуру и экспертам от бизнеса. В действительности же это совсем не так. В стратегии нет ничего загадочного — это просто, как дважды два, и сила стратегии как раз и заключается в ее простоте.

Удивительно, но так мало компаний тратят достаточно времени или энергии на оценку уже существующей или разработку перспективной стратегии для своего бизнеса. Вместо этого многие из них безо всякого плана или процесса импульсивно формулируют некую общую стратегию. Представьте себе менеджера автосборочного завода, который свалит в цехе гору деталей и скажет рабочим: «Соберите-ка мне из этого несколько автомобилей», не уточнив процесс производства и конечный продукт, — и получите аналогичную ситуацию.

Недостатки отсутствия стратегического лидерства значительны. Опрос 336 организаций, проводившийся компанией Right Management Consultants, показал, что две трети сотрудников не знают или не понимают стратегию своей

компаний<sup>3</sup>. Опрос 23 000 сотрудников, упомянутый Стивеном Кови<sup>4</sup>, показывает схожую тревожную картину<sup>5</sup>:

- всего 37% респондентов ответили, что четко понимают, чего пытаются добиться их организация и почему;
- всего у 20% цели их команды и организации вызывают энтузиазм;
- всего 20% сказали, что ясно различают свои задачи, равно как и цели организации.

Трудно себе представить, каким образом эти компании надеются преуспеть при отсутствии у сотрудников четкого представления о стратегическом направлении, в котором движется компания, а также о своей роли в реализации данной стратегии. По статистике, способность организаций поддерживать успех в изменчивых, неопределенных, сложных и неоднозначных условиях неуклонно снижается. Опрос компаний (проводится с 1973 года), входящих в Fortune 1000, показал, что в период между 1973 и 1983 годом 35% из 20 ведущих компаний были новыми (см. рис. 1.1). Это число выросло до 45% в последующее десятилетие, а в период с 1993 по 2003 год взлетело до 60%<sup>3</sup>.

Такое положение дел подсказывает, что одним из самых непреодолимых препятствий для лидеров организаций является неспособность сплотить свои компании вокруг создающих и поддерживающих их конкурентное преимущество стратегий.



**РИС. 1.1. Компании Fortune 1000: процент новых компаний в топ-20**

Источник: Edward E. Lawler III and Chris Worley, *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness* (Jossey-Bass, 2006).

3 Johnathan Katz, "Employees Unaware of Company Strategies," *IndustryWeek*, February 13, 2006.

4 Стивен Кови. Восьмой навык: От эффективности к величию. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — Прим. ред.

5 Edward E. Lawler III and Christopher G. Worley, *Built to Change*, p. 1 (San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 2006).

Основная задача этой книги — обеспечить практический и проверенный метод создания и реализации выигрышных стратегий и их обновления по мере изменения деловой среды. Но процесс стратегического обучения — не просто поэтапный ритуал. Он вдохновлен рядом важных основополагающих идей. Ключи к успешному применению стратегического обучения лежат в понимании и мобилизации этих идей.

Чтобы внести ясность, нам необходимо ответить на два важных вопроса:

- Что такое стратегия?
- На какие вопросы должна давать ответы стратегия?

Давайте рассмотрим каждый из них.

## ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЯ?

Аристотель говорил: «Мы не знаем истины, не зная причины». Следуя логике Аристотеля, лучший способ понять истинный смысл стратегии — понять ее происхождение. Откуда она взялась? Почему существует? Что в ней так привлекает?

Стратегия появилась благодаря необходимости реакции на два неустраняемых факта реальности: ограниченность ресурсов и неизбежность конкуренции. Эти факты вынуждают организации выбирать, как лучше всего использовать дефицитные ресурсы для достижения конкурентного преимущества. Цель выбора заключается в привлечении пристального внимания к тому, что по-настоящему имеет значение для успеха компании.

Стратегия — это просто сумма выборов организации, касающихся области конкуренции, способа создания неординарной ценности для клиентов и неординарной прибыли для инвесторов. В мире ограниченных ресурсов компания, пытающаяся удовлетворить интересы всех и каждого, но не имеющая конкретного фокуса или направления, быстро растратит свои ресурсы, отстанет от конкурентов или совсем выйдет из игры.

Задумайтесь: если бы у вас были неограниченные ресурсы, то не было бы необходимости в стратегии. Вам бы не пришлось решать, чего *не* делать. Вы могли бы устранить любые риски, бесконечно накапливая ресурсы на случай, если выбор окажется неверным. Вы могли бы держаться «на плаву» бесконечно долго, бросая время, деньги и людей на решение проблем до тех пор, пока не победили бы все препятствия и всех конкурентов. Но в реальном мире бесконечных ресурсов не существует. Даже в крупнейших мировых корпорациях количество денег, сотрудников и предприятий ограничено.

Конкуренция выражается через взаимодействие вариантов выбора на рынке. Победит наилучшим образом реализованный вариант.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине «Электронный универс»  
([e-Univers.ru](http://e-Univers.ru))