

# 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 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: 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>	<i>114</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 призрачными, 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 *сущности* 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: ± 8000 ЛЕТ ДО Н.Э.**

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

**2) ИНДУСТРИАЛЬНАЯ ЭРА: ± 1750 Г.**

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

**3) ИНФОРМАЦИОННАЯ ЭРА: ± 1950 Г.**

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

**4) КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ЭРА: ± 2000 Г.**

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

**РИС. 1.1. Четыре крупнейшие в истории революции**

Чтобы добиться успеха в новом мире, компаниям понадобится совершить фундаментальный переход к другой модели лидерства, как показано на рис. 1.2. 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. 1.2. 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 выигранных 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 завоевывает 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,

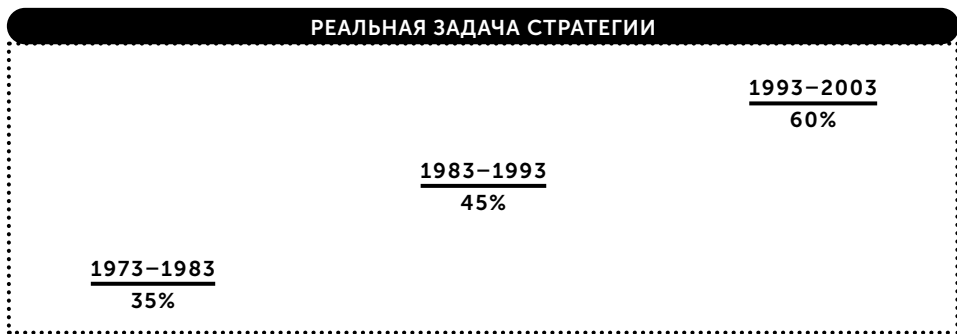


компаний<sup>3</sup>. Опрос 23 000 сотрудников, упомянутый Стивеном Кови<sup>4</sup>, показывает схожую тревожную картину<sup>5</sup>:

- 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.

## НА КАКИЕ ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ ДОЛЖНА ДАВАТЬ ОТВЕТЫ СТРАТЕГИЯ?

Как выглядят основные результаты стратегии? Если это создание ценности, то стратегия должна полностью окупать потраченные усилия и время.

Смысл успешной стратегии — не в свободном выборе. Выбор помогает отвечать на конкретные и очень важные вопросы. Ответы на них определяют судьбу вашей компании.

Но что это за вопросы и почему они важны?

Давайте ненадолго вернемся к происхождению слова «стратегия». Изначально стратегия была военным понятием. Слово происходит от греческого *strategia*, что означает «полководческое искусство», и состоит из двух слов: *stratos* — «армия» и *agein* — возглавлять. (Обратите внимание на очевидную связь между стратегией и лидерством — тему, к которой я буду возвращаться на протяжении всей книги.)

А теперь давайте немного *поиграем в войну*.

Представьте, что вы лидер страны А. Предположим, что по веским причинам страна А столкнулась с неприятной перспективой ведения войны со страной В. Вы попросили своих экспертов изучить и сравнить ресурсы, имеющиеся в распоряжении вашей страны и страны В. Выяснилось, что есть различия, сильные и слабые стороны, требующие действительно продуманного подхода к ведению войны.

Перед лицом проблемы вы созвали военный совет и попросили присутствовать на встрече самого опытного генерала. Вы обсудили ресурсы вашей страны и страны В. Генерал заверил вас, что уже провел подготовительную работу. И теперь вы задаете ему главный вопрос, на который должен уметь ответить любой хороший генерал: «Как нам победить?»

Дело в том, что именно хороший генерал откажется отвечать на ваш вопрос, пока вы не ответите на *встречный вопрос*: «Какова ваша цель?» Чего вы хотите достичь, начиная войну? Смены режима? Разоружения? Сплочения нации? Невозможно понять, как победить, пока вы не определите, в чем соревнуетесь.

А теперь переведем эту игру в контекст бизнеса. Конечно, военная стратегия отличается от деловой. Война — это вопрос жизни и смерти, и на войне бывает только один победитель. Но этот военный пример проясняет некоторые ключевые принципы, свойственные любому виду стратегии.

Во-первых, именно стратегия должна определять, КАК вы победите. Это понятие относится не только к военным действиям. Здесь важно четко сказать: *победа в бизнесе означает победу ценности*. В этом и заключается основная мысль данной книги.

Во-вторых, военная игра проясняет вопросы, которые встают перед каждым предприятием в ходе выбора стратегии. Именно ответы на эти вопросы делают ее конкретной, четкой и реализуемой.

### 1 ГДЕ МЫ БУДЕМ КОНКУРИРОВАТЬ?

- В каких сегментах рынка мы будем конкурировать?
- Каких клиентов мы будем обслуживать?
- Что мы предложим нашим клиентам?

### 2 ЧЕГО МЫ ХОТИМ ДОСТИЧЬ?

- Какова наша цель?
- Как мы будем измерять успех?

### 3 КАК НАМ ПОБЕДИТЬ?

- Как нам победить конкурентов в создании ценности для клиентов и инвесторов?

### 4 КАКОВЫ НАШИ ПРИОРИТЕТЫ?

- Как нам сконцентрировать дефицитные ресурсы для достижения успеха?

**РИС. 1.2.** Основные вопросы, на которые должна отвечать стратегия

---

На рис. 1.2 вы видите основные вопросы, на которые должна ответить каждая организация в процессе создания своей стратегии.

Военный аналитик Антуан Жомини пишет, что стратегия есть *концентрация массы в критических точках*. В бизнесе все то же самое. Отвечая на эти вопросы, компания вынуждена делать важный стратегический выбор и таким образом использовать силу концентрации. Конечная цель стратегии — добиться четкого фокуса, что служит необходимой платформой для эффективного лидерства.

## ВЫБОР В ДЕЙСТВИИ

Яростная конкуренция между компаниями Boeing и Airbus в области коммерческой авиации является интересным примером того, как каждая из компаний справляется с проблемой ответственного выбора.

Boeing и Airbus производят самолеты для коммерческих авиакомпаний, таких как Continental Airlines, United, Singapore Airlines и другие. Они конкурируют на одних и тех же ключевых рынках и предлагают аналогичные самолеты. Если сравнивать по размеру, дальности полета, топливной эффективности и технической надежности, то между самолетами Boeing 737 и Airbus A320 нет большой разницы. С наступлением нового тысячелетия каждая из компаний начала искать технологии, которые дали бы ей окончательное конкурентное преимущество.

Boeing получила такое преимущество несколько десятилетий назад, когда представила большой, более комфортабельный самолет Boeing 747. Concorde хотя и стал финансовой катастрофой, но также явно изменил опыт пассажирских рейсов, убедив состоятельных клиентов выбирать British Airways или Air France, чтобы насладиться преимуществами этого сверхзвукового самолета.

Теперь и Airbus, и Boeing намереваются разработать эффективный в эксплуатации и более удобный для пассажиров самолет, который бы имел те же прорывные характеристики, что и Concorde. Boeing пообещала, что этот самолет будущего «изменит правила игры».

Важный вопрос, с которым столкнулась каждая из компаний в игре, где на ставку противника требовался равный по силе ответ: какой именно выбор затмит другого игрока? Должен ли это быть многоместный самолет, лучше всего подходящий для звездообразной сети, вроде обновленного Boeing 747? Или лучше разработать дальнемагистральный самолет, которому не нужны промежуточные посадки? Какой сегмент будет наиболее востребован в будущем и какой тип самолетов создаст наибольшую ценность для авиакомпаний и их клиентов в данном сегменте? Конечно, у этих альтернатив есть некоторые общие элементы, но если говорить об основных преимуществах, то они отличаются, а следовательно, отличается и потенциал роста.

Boeing сделала ставку на рынок прямых беспосадочных перелетов. Ее новым продуктом будет модель 787, предназначенная для перевозки около 250 пассажиров, названная Dreamliner. Самолет, оснащенный экономичным двигателем нового поколения и армированной углепластиковой обшивкой, представляет собой настоящий технологический прорыв. Композитные материалы обычно используются для укрепления теннисных ракеток и частей истребителей, но никогда прежде не использовались в гражданской авиации. Передовая технология Boeing 787 делает полет более комфортным благодаря улучшенному качеству воздуха в салоне и иллюминаторам большего размера, а также, по словам компании, самолет на 20% дешевле в эксплуатации и на треть дешевле в техобслуживании, чем модели конкурентов. Заявленная цена самолета составляет около \$150 млн.

Тем временем Airbus сделала ставку на полеты для звездообразных сетей, выпустив огромный лайнер A380. Он вмещает приблизительно 555 пассажиров — на 100 с лишним больше по сравнению с максимальной загрузкой Boeing 747 и вдвое больше по сравнению с Dreamliner. Предусмотрены зоны отдыха и магазины, чтобы скрасить скуку долгих перелетов, а огромный размер самолета обещает значительную эффективность эксплуатационных расходов. Заявленная цена самолета приближается к \$300 млн.

Этот пример иллюстрирует проблемы выбора при разработке стратегии. Давайте представим себя на месте Boeing и Airbus в то время, когда они вынуждены были принимать эти решения. Затраты на разработку, по сообщениям,

составили \$8 млрд для Dreamliner и \$12 млрд для A380 *без учета* превышения сметы (которое, как мы теперь знаем, было значительным в обеих компаниях). Исходя из этих параметров, какой вариант лучше? Вот бы у компаний были неограниченные ресурсы и они могли бы реализовать оба варианта, правда? Очевидно, что это невозможно. Придется сделать выбор. В этом суть проблемы, которую должна решать стратегия: мы не можем реализовать все варианты разом.

Еще рано говорить, чей выбор, Boeing или Airbus, оказался лучше. Все будет зависеть от сравнительных преимуществ, которые получают авиакомпании и пассажиры. В итоге все сведется к тому, какая из компаний точнее угадала потребности своих клиентов и ключевые тренды в отрасли.

Те же принципы применяются в любой сфере: от бизнес-образования до некоммерческих организаций и государственных ведомств.

Возьмем, к примеру, управление государством. Правительству постоянно приходится делать выбор и идти на компромиссы, выбирая, на что потратить ресурсы. Между конкурирующими потребностями, такими как здравоохранение, жилищное строительство, образование, национальная безопасность, транспорт и т. д., постоянно идет борьба. Правительство может увеличить доходы всего двумя способами: с помощью повышения налогов и получения внешних займов. Но оба способа также имеют ограничения.

Я родился в ЮАР и раз в год приезжаю на родину. Это прекрасное и завораживающее место. Теперь, когда в стране достигнута демократия, основной задачей государства является экономический рост, достаточный, чтобы ликвидировать по-прежнему колоссальное имущественное неравенство граждан. На мой взгляд, величайшие экономические возможности этой страны заключаются в развитии туризма. В стране идеальный климат, приветливые люди, прекрасные пляжи, уникальные природные парки и фантастические пейзажи. Но все портит слишком высокий уровень преступности.

Возвращаясь после последнего визита в ЮАР, мы с моей женой Лорой сидели в аэропорту Кейптауна в ожидании рейса в США и вспоминали, как чудесно провели время. Просматривая местную газету, мы увидели статью, где приводилась мрачная статистика преступлений. Правительство уже запустило кампанию по борьбе с этой проблемой, но явно предстояло сделать еще многое. Я расстроился, узнав о нехватке адекватных ресурсов, мешавшей предпринять более решительные меры борьбы с этим бедствием. Я отложил газету и, обращаясь к Лоре, воскликнул: «Почему они просто не возьмут на работу и не обучат еще несколько тысяч полицейских?»

«Я вам объясню, господин профессор, — шутливо ответила она. — Потому что у них не безграничные ресурсы. Им пришлось бы взять деньги из бюджетов на здравоохранение, жилье или борьбу со СПИДом. Им приходится искать компромиссы. Не этому ли вы учите своих студентов?»

Именно этому.

### 1 ЗАЧЕМ НАМ СТРАТЕГИЯ?

- Ограниченные ресурсы.
- Конкуренты.

### 2 ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ СТРАТЕГИИ

- Сделать лучший выбор.
- Четко понять, на чем сосредоточиться.

### 3 НА КАКИЕ ВОПРОСЫ ОНА ДОЛЖНА ОТВЕЧАТЬ

- В какой области мы будем конкурировать?
- Какова наша цель?
- Как нам победить?

### 4 ЕДИНИЦА ИЗМЕРЕНИЯ УСПЕХА: СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ

- Больше ценности для наших клиентов.
- Высокая прибыль для нашей компании.

---

## РИС. 1.3. Суть стратегии

---

Вот примеры того, когда компаниям и правительствам приходится делать крупные ставки. Менеджеры на всех уровнях сталкиваются с менее масштабным, но не менее значимым выбором каждый день. Какие из этих вопросов кажутся вам знакомыми? Китай и Индия быстро растут, и наши конкуренты выходят на эти рынки. Какой из них выбрать нам? На каком сегменте рынка нам сосредоточиться? Какие продукты предложить? Какие проекты по исследованиям и разработкам поддержать? От каких отказаться? Организации, где процесс формирования стратегии упорядочен, делают выбор, исходя из четкого перечня стратегических параметров, и их суммарный выбор является последовательным выражением этой стратегии.

Хочу подчеркнуть: *невозможно не сделать* какой-либо выбор. Если вы ничего не предпринимаете — это тоже выбор, и бездействие имеет столь же глубокие последствия, как и сами действия.

На рис. 1.3 вы видите краткое содержание пунктов, которые мы обсудили выше.

## СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ — РАЗНЫЕ ВЕЩИ

Чтобы понимание сущности стратегии было максимально полным, следует прояснить то, чем она *не* является. Очень часто путают стратегию и планирование. Многим руководителям не удастся разделить их, и они оказываются в «подвешенном» состоянии.

## 1 СТРАТЕГИЯ: ВЫПОЛНЯТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ

- Определяет, в какой области конкурировать и как победить.
- Помогает сделать лучший выбор.
- Помогает сосредоточиться на нескольких самых важных задачах.

## 2 ПЛАНИРОВАНИЕ: ВЫПОЛНЯТЬ ЗАДАЧИ ПРАВИЛЬНО

- Обеспечивает порядок и дисциплину.
- Реализует, а не формирует стратегию.
- Включает прогнозы, логистику и бюджет.

### **РИС. 1.4.** *Стратегия и планирование — совершенно разные вещи*

---

Между стратегией и планированием существуют кардинальные различия, имеющие важное значение (см. рис. 1.4).

Смысл стратегии в том, чтобы выполнять правильные задачи. Она подразумевает необходимость делать обоснованный выбор, проясняет то, в какой области компания будет конкурировать и как победит в конкурентной борьбе за создание ценности, а также помогает сосредоточиться на самых важных вещах.

С другой стороны, планирование помогает выполнять правильные задачи нужным образом. Оно обеспечивает порядок, дисциплину и логистическую строгость. Его цель — получить не прорывные идеи, а предсказуемость, и в рамках планирования мы составляем прогнозы, схемы и бюджеты.

Понять разницу между стратегией и планированием помогает пример железнодорожной компании: стратегия определяет, где прокладывать рельсы, планирование обеспечивает движение поездов по расписанию.

Я не умаляю важности планирования. И стратегия, и планирование необходимы в любом бизнесе. Я лишь хочу сказать, что они не заменяют друг друга. Если рельсы проложены не в тех направлениях, то поезда, ходящие строго по расписанию, не помогут. И наоборот, если направления выбраны правильно, но поезда постоянно опаздывают, бизнес также будет неэффективным. Для успешного функционирования железной дороги необходимы и стратегия, и планирование.

Поскольку результаты стратегии и планирования значительно различаются, объединять их в один процесс — плохая идея. Как показывает практика, такое сочетание дает 90% планирования и всего 10% стратегии. Планирование фактически заменяет стратегию. Со временем такие компании и их сотрудники потеряют способность мыслить и действовать стратегически.

Золотое правило звучит так: *сначала стратегия, потом планирование.*

Понимать суть стратегии очень важно, и в последующих главах мы будем опираться на определение стратегии, поэтому позвольте мне на рис. 1.5 еще раз повторить его.



**СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ — ЭТО ВЫБОР ОБЛАСТИ КОНКУРЕНЦИИ, ПРЕДЛОЖЕНИЯ И СПОСОБОВ ПОБЕДЫ ПУТЕМ СОЗДАНИЯ БОЛЬШЕЙ ЦЕННОСТИ ДЛЯ КЛИЕНТОВ И БОЛЬШЕЙ ПРИБЫЛИ ДЛЯ СВОЕЙ КОМПАНИИ.**

**ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА СТРАТЕГИИ — ПОМОЧЬ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ НА НЕСКОЛЬКИХ НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫХ ВЕЩАХ.**

**РИС. 1.5. Что такое стратегия?**

---

Стратегия организации — это выбор области конкуренции, предложения и способов победы путем создания большей ценности для клиентов и большей прибыли для своей компании.

Основная задача стратегии — помочь сосредоточиться на нескольких наиболее важных вещах.

## **УСТРАНЕНИЕ РАЗРЫВА МЕЖДУ ДЕЙСТВИЕМ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕМ**

Эффективное стратегическое лидерство — одна из сложнейших задач в сегодняшней VUCA-среде. Как я говорил во введении, одного лишь перехода от знания к делу недостаточно. В следующих главах мы рассмотрим, как *достичь совершенства* в разработке и реализации стратегии.

## ГЛАВА 2

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА НАСКОЛЬКО БОЛЬШЕ ЦЕННОСТИ ВЫ ОБЕСПЕЧИВАЕТЕ ПО СРАВНЕНИЮ С КОНКУРЕНТАМИ?

*Будущее никогда просто так не случалось.  
Оно создавалось.*

**Уилл Дьюрант**

Основа любой стратегии состоит в выигрышном предложении организации. Если организация не может дать простое и убедительное определение своему выигрышному предложению, то стратегия у нее фактически отсутствует.

Но что значит *выигрышное*?

Означает ли это способность к выживанию? Или способность оправдывать ожидания акционеров? Или, может быть, обеспечение преимуществ клиентам, а также жителям района, где вы живете и работаете? Или подразумевается получение наибольшей доли рынка?

Выигрыш включает все это, но, чтобы перейти от лозунгов к реальности, нам необходима единица измерения, недвусмысленно показывающая, побеждаем мы или нет. Достаточно будет простого теста: выигрышное предложение должно явно давать вашей организации конкурентное преимущество.

К сожалению, «конкурентное преимущество» относится к тем фразам, которая у всех на слуху и которую произносят, не задумываясь. Все мы слышали, как руководители с гордостью заявляют, что у их организаций есть конкурентное преимущество, но никто не дает четкого ответа на вопрос, что же под ним подразумевается. Дело в том, что конкурентное преимущество вполне ощутимо и его можно оценить, поэтому нет нужды обсуждать, существует ли оно. Я бы даже поспорил, является ли оно единственным и самым важным критерием

успеха организации. Чтобы поговорить о нем подробнее, нам необходимо четко определить, что мы имеем в виду под этим словом.

Основная идея заключается в том, что в конкурентной среде все относительно. Абсолютные величины для конкуренции не имеют значения. Если мы услышим, что участник Олимпиады пробежал стометровку с результатом 9,8 с, то эти цифры ни о чем нам не скажут (если только он не пробежал всю дистанцию в гордом одиночестве). Но если мы услышим, что он получил золотую медаль, то сразу все становится понятным. То же самое относится и к бизнесу.

А теперь позвольте мне задать вопрос. Что важнее в приобретении конкурентного преимущества: обеспечение уникальных преимуществ для клиентов или достижение высочайшей операционной эффективности?

Этот вопрос — ловушка. Ясно, что одно невозможно без другого (по крайней мере, до определенного момента). Велик соблазн ответить: «И то и другое». Но, хотя оба утверждения верны, такой ответ является неполным и сбивает с толку. Очевидно, что необходимо делать «и то и другое», но этого недостаточно. Настоящий ответ в том, что конкурентное преимущество заключается в *разнице* между этими действиями. Все дело в *разрыве*.

## ПОМНИТЕ О РАЗРЫВЕ

Если вы когда-нибудь бывали в Лондоне, то, вероятно, пользовались лондонским метро. Когда поезд прибывает и открывает двери, то раздается громкое объявление. В трех коротких словах пассажиров просят смотреть под ноги при входе и выходе из вагона, чтобы нога не попала между поездом и платформой: «MIND THE GAP!»<sup>6</sup> (Помните о разрыве!).

Конкурентное преимущество в бизнесе предупреждает о том же самом: помните о разрыве! Их опасно игнорировать. Но в целом конкурентное преимущество означает достижение большего разрыва между ценностью, которую клиенты видят в вашем продукте, и вашими затратами на этот продукт, нежели у конкурентов.

В разрыве нет ничего субъективного. Его можно объективно оценить, как иллюстрирует рис. 2.1.

Как показывает эта диаграмма, вы достигаете конкурентного преимущества, если ваш разрыв между ценностью и затратами больше, чем у конкурентов.

---

6 Mind the gap — это предупреждение постоянно звучит в лондонском метро, напоминая, что, во-первых, между платформой и вагоном есть разрыв, а во-вторых, о перепаде высот между уровнями платформы и полом вагона (в Лондоне используются поезда разных типов, поэтому пол вагона нередко находится на несколько сантиметров выше платформы). Теперь фраза употребляется и в других контекстах.



**РИС. 2.1.** Достижение конкурентного преимущества

Давайте кратко рассмотрим элементы этого простого критерия. Ценность можно принять за числитель, а затраты — за знаменатель.

Со знаменателем (затратами) все просто. Любая организация может (и должна) регулярно сравнивать свои затраты с затратами конкурентов. Опубликованные данные, подкрепленные качественным анализом, можно использовать для обоснованного сравнения. Провести подобное сравнение не так сложно: компании занимаются этим постоянно.

Но что с числителем? Как сравнить ценность, создаваемую вашей организацией, с ценностью конкурентов? Главное, что следует понять, — это существование динамического взаимодействия между ценностью, ценой и ее объемом. Ценность является движущей силой — ее источником, если хотите. Цена и объем являются *производными от ценности*, они не могут существовать независимо от нее. Поэтому, чтобы оценить количество создаваемой вами ценности, посмотрите на результат: цену и объем. Они и являются критерием количества производимой вами ценности.

Как оценить, производите ли вы *неординарную* клиентскую ценность? Не будьте голословными: вы можете оценить ее. Когда вы производите большую ценность, чем ваши конкуренты, вы можете или назначать самую высокую на рынке цену, не жертвуя объемом, или увеличивать долю рынка, продавая по сопоставимым ценам. Если вы будете терять в ценности, то и объем, и цена будут ожидаемо падать. Доля рынка не существует сама по себе, она — дитя клиентской ценности. То же и с ценой — она является производной от ценности. Здесь логика неумолима: клиенты объяснят вам ее громко и отчетливо. Они будут покупать у вас больше или платить более высокую цену, если будут приписывать вашим предложениям более высокую ценность. И конечно, в обратном случае вы узнаете неприятную правду.

Возьмем SAP, гиганта в области корпоративного программного обеспечения, который владеет значительной долей рынка в выбранных сегментах. SAP предлагает интегрированные решения, предназначенные для повышения

эффективности в цепочках поставок клиентов, что является огромным преимуществом в сегодняшнем мире глобальных цепочек поставок. Судьба SAP зависит от ее способности постоянно обеспечивать выдающиеся результаты в этом направлении. Если она не сможет обеспечить неординарную ценность, то столкнется с последствиями в виде сокращающейся доли рынка и снижающимися ценами на свою продукцию по сравнению с таковой у конкурентов. Эти сигналы невозможно ни с чем спутать.

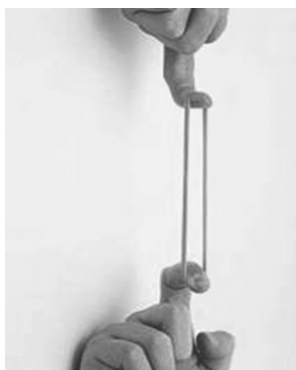
Разумеется, сравнение ценности не является столь же точным, как сравнение затрат. Но абсолютная точность и не входит в нашу задачу. Это параметр диагностики, который бесспорно подскажет, выигрываете вы в плане ценности или нет.

## «РАСТЯГИВАНИЕ РЕЗИНКИ»

Как усилить свое конкурентное преимущество? Представьте себе резинку, растянутую между ценностью и затратами (см. рис. 2.2). Чем сильнее вы можете растянуть ее, тем больше ваше конкурентное преимущество и объем получаемой прибыли.

Многие компании испытывают соблазн конкурировать исключительно за счет эффективности и видят панацею именно в операционной эффективности. Во многих отношениях это самый простой путь. Если вы хотите сократить затраты, то никакие конкуренты вам не помешают. Но когда вы конкурируете только за счет затрат, то вы конкурируете сами с собой. Выиграть в ценности гораздо сложнее, ведь необходимо превзойти соперников.

Конкуренция за счет затрат необходима, чтобы просто «остаться в игре». Создание неординарной ценности необходимо, чтобы победить в ней. Главное,



**РИС. 2.2.** «Резинка», натянутая между ценностью и затратами

конечно, — «тянуть резинку» и вверх, и вниз. Знание того, где и как потянуть, является стратегическим и определяет разницу между вами и вашими конкурентами.

Взглянем на отрасль авиаперевозок. Многие крупные авиакомпании используют самолеты одинакового типа на одинаковых направлениях с аналогичными интервалами и имеют схожие показатели безопасности. Раз все похоже, у них нет основания для создания конкурентного преимущества, правильно? А вот и нет! Такие авиакомпании, как Virgin Atlantic и Singapore Airlines, систематически выставляют цены выше, чем у конкурентов. Почему? Просто потому, что они постоянно концентрируются на понимании наиболее важных потребностей своих клиентов и применении передового опыта. Мы знаем, что они создают бóльшую ценность, раз клиенты соглашаются платить больше. С фактами не поспоришь.

Cemex, международная компания — производитель цемента из Мексики (недавно столкнувшаяся с трудностями из-за разработки финансовых инструментов, а не по операционным причинам), приобрела конкурентное преимущество, «потянув резинку» вверх. Затраты компании на тонну цемента сопоставимы с затратами ее крупнейшего международного конкурента, компании Holcim, но цена за тонну гораздо выше<sup>7</sup>. Cemex обеспечивает более высокую ценность благодаря неординарной системе поставок точно в срок, которая позволяет строить без задержек, что является крупным экономическим преимуществом. Именно поэтому клиенты Cemex готовы платить больше.

В конечном счете не существует такой вещи, как товар. Многие считают цемент или полет на самолете товаром, но эти примеры говорят об обратном. Конечно, можно попробовать конкурировать за счет цены, но сокращение цены быстро нейтрализуется, и суммарный эффект оказывается в пользу клиентов. Компании вроде Cemex, Virgin Atlantic и Singapore Airlines демонстрируют, что, если учитывать клиентский опыт в целом, а не только конкретный продукт, всегда можно найти способы обеспечить неординарную ценность. Назвать свой продукт или услугу товаром — значит отказаться от попыток увеличить его ценность, а следовательно, и добиться конкурентного преимущества.

Также следует отметить, что значение имеет *воспринимаемая* ценность. Бренд — это восприятие ценности клиентом. Субъективная реальность клиента является объективной реальностью для нас.

Давайте рассмотрим следующий пример. В середине 1980-х годов компании Hitachi и General Electric совместно владели заводом в Англии, производящим одинаковые телевизоры. Единственное, чем они отличались, — это названием. Благодаря искусно созданному бренду, которому клиенты доверяли

---

7 Art Kleiner, "Pankaj Ghemawat: The Thought Leader Interview," Strategy & Business, Spring 2008, [www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com).