



Ричард Румельт

Хорошая стратегия, плохая стратегия

В чем отличие и почему это важно

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги: Хорошая стратегия, плохая стратегия.
В чем отличие и почему это важно. Ричард Румельт**

«Смарт Ридинг»

2020

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно. Ричард Румельт / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Ричарда Румельта «Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге В книге «Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно» Ричард Румельт объясняет, чем отличается плохая стратегия от хорошей. Автор уверен, что придумать и воплотить хорошую стратегию несложно, и подробно описывает процесс ее создания. Книга проиллюстрирована множеством примеров из истории, политики и бизнеса, что способствует легкости восприятия. Зачем читать • вы поймете, что такое стратегия; • вы научитесь отличать хорошую стратегию от плохой; • вы сможете создавать эффективные стратегии. Об авторе Ричард Румельт – специалист по корпоративной стратегии, преподаватель Высшей школы управления имени Джона Андерсона при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, входит в список «50 самых влиятельных гуру менеджмента» по версии Harvard Business Review.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

Содержание

Введение	6
1. Плохая стратегия	7
Конец ознакомительного фрагмента.	9

Краткое содержание книги: Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно. Ричард Румельт

Оригинальное название:

Good Strategy/ Bad Strategy: The difference and why it matters

Автор:

Richard Rumelt

Тема:

Менеджмент

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw

www.allmedialaw.ru

Введение

Слово «стратегия» и его производные стали настолько популярными, что мы не заметили, что поднимаем понятия, ставя знак равенства между стратегией и амбициями, лидерством, планированием, постановкой целей и другими понятиями. Любой громкий призыв принято называть стратегией. Однако «стратегия роста», «IT-стратегия», «стратегия низких цен» не имеют ничего общего с настоящей стратегией.

Стратегия – применение сильных сторон с целью преодоления слабых. Стратегический подход подразумевает, что нужно выявить критические факторы, мешающие движению вперед в конкретной ситуации, и выработать способ их преодоления, чтобы затем направить на его реализацию все силы и ресурсы.

Хорошая стратегия бывает, как правило, незамысловатой и очевидной. Ее можно объяснить «на пальцах», без долгих презентаций. Для ее создания не нужны сложные схемы, матрицы и диаграммы.

В 1805 году Наполеон, который завоевал уже пол-Европы, намеревался захватить Британию. Объединенная франко-испанская флотилия из 33 судов встретилась с английской эскадрой из 27 кораблей. В то время в морских сражениях практиковалась линейная тактика: корабли выстраивались в ряд и обстреливали друг друга. Адмирал Нельсон, командир английской эскадры, понимал, что проиграет в традиционной битве из-за меньшей численности кораблей. Он знал о том, что артиллеристы франко-испанского флота хуже подготовлены, а значит в ближнем бою у англичан был шанс на победу. Нельсон придумал победную стратегию: двинул две колонны кораблей перпендикулярно на франко-испанцев. Эта битва вошла в историю как Трафальгарское сражение, в ходе которого англичане сохранили все суда и морское господство, а соперники потеряли 22 корабля. Сам адмирал Нельсон был смертельно ранен, но стал национальным героем. Суть его стратегии заключалась в том, чтобы помешать врагу действовать слаженно.

В книге «Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно» Ричард Румельт объясняет, чем отличается плохая стратегия от хорошей. Автор уверен, что придумать и воплотить хорошую стратегию несложно, и подробно описывает процесс ее создания. Книга проиллюстрирована множеством примеров из истории, политики и бизнеса, что способствует легкости восприятия.

1. Плохая стратегия

Плохая стратегия – следствие заблуждений и ошибок лидера. Плохих стратегий значительно больше, чем хороших. Ни фундаментальное образование, ни обучение на тренингах не гарантируют, что вы не будете разрабатывать и воплощать в жизнь плохие стратегии. Вот основные причины, по которым они создаются:

- Нежелание или неспособность сделать правильный выбор между конкурирующими ценностями.

- **Шаблонное мышление** – руководитель формулирует стратегические цели, видение, миссию и ценности по образцу, предложенному в книгах по менеджменту. Однако он не учитывает особенностей компании, не занимается анализом и координацией действий.

- Уверенность в том, что для достижения успеха достаточно позитивного настроя сотрудников и руководства.

Плохая стратегия поверхностна и противоречива. Ее формулировки расплывчаты и нереалистичны. Обнаружить плохую стратегию можно, распознав хотя бы один из ее основных симптомов.

1) «Вода»

«Вода» – имитация стратегических понятий и умные разговоры. Люди используют сложные термины, выражения и эзотерические идеи для «избранных». Так создается иллюзия высокоинтеллектуального подхода.

Вот формулировка одного крупного банка: «Наша основная стратегия – это стратегия посредничества, ориентированного на клиента». Красивое слово «посредничество» означает, что банк принимает вклады от одних клиентов и выдает кредиты другим. Иными словами, делает то, что и любой другой банк. А фраза «ориентированный на клиента» намекает, что банк предлагает более выгодные условия и более качественное обслуживание. Однако анализ продуктов и методов работы банка не выявил никаких преимуществ. Таким образом, «посредничество, ориентированное на клиента» – просто «вода». Если убрать глянец и витиватость, останется констатация факта: «Основная стратегия нашего банка – быть банком».

2) Неспособность выявлять и решать проблемы

Оценить и улучшить стратегию невозможно без понимания проблемы, которую она должна решать. Не спасают положение ни высокие цели, ни огромные бюджеты.

Когда-то International Harvester была четвертой по величине промышленной корпорацией США. Но к 1970-м годам ее прибыль была в два раза ниже, чем у основных конкурентов. В 1977 году в International Harvester пришел новый CEO – Арчи Маккарделл, бывший президент Xerox. Он разработал стратегию оздоровления компании, которая включала набор из пяти стратегических планов для каждого подразделения. Общая стратегия была нацелена на увеличение доли компании на каждом рынке, сокращение издержек по каждому направлению и рост прибыли. Однако сократив административные расходы, Маккарделл лишь ненадолго увеличил прибыль. Затем он решил заключить новый коллективный договор на более выгодных для компании условиях, чем спровоцировал полугодовую забастовку работников. В процессе стратегических преобразований выжило лишь одно подразделение по выпуску грузовиков, которое впоследствии стало крупнейшим производителем тяжелых грузовиков и двигателей и теперь называется Navistar.

Основная проблема корпорации Harvester заключалась в неэффективной организации труда. Ее невозможно было решить ни путем инвестирования в новое оборудование, ни через повышение зарплаты управляющих.

3) Подмена стратегии целью

Плохие стратегии зачастую представляют собой декларацию желаемого, а не план по достижению цели.

Однажды к автору обратился CEO компании по производству графики. Он хотел, чтобы менеджеры компании овладели стратегическим мышлением. По его словам, у компании уже была стратегия. Он назвал ее «План 20 и 20», что означало ежегодное увеличение доходов на 20 % и прибыли не менее чем на 20 %. Документ, в котором была описана стратегия, состоял преимущественно из громких лозунгов, например, «Мы обязуемся выполнять взятые на себя обязательства эффективно и в срок», «Мы будем предоставлять такие услуги, чтобы клиенты выбирали нашу компанию». Ричард Румельт прямо заявил амбициозному руководителю, что это не стратегия, а цели и мечты, и что одной мотивации недостаточно для развития компании. Он предложил проанализировать целевую аудиторию, конкурентов и «узкие места». Результатом работы и станет стратегия: определение двух-трех наиболее перспективных возможностей для бизнеса и действий по их реализации. Управлялец-мечтатель поблагодарил г-на Румельта и нашел себе другого консультанта, который первым предложил визуализировать «светлое» будущее.

4) Плохие стратегические подцели

Если стратегические подцели не решают важных вопросов или недостижимы, стратегия не может быть хорошей.

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.