

УДК 331.103.22  
ББК 65.050.2  
П32

Книга издана при содействии  
ExxonMobil Russia Inc.

Перевод *И. Ожуньковой*  
Редактор *К. Бакаев*

**Питерсен В.**  
П32      Стратегия как обучение : Новый взгляд на процесс создания ценности и борьбы за конкурентное преимущество / Вилли Питерсен. — Пер. с англ. М.: Интеллектуальная Литература, 2020. — 206 с.

ISBN 978-5-907274-23-5

В своей книге Питерсен предлагает практический и успешно внедренный в крупнейших международных компаниях метод трансформации знаний о рынке, клиентах и конкурентах в работающую стратегию. Цикл из четырех взаимосвязанных шагов — обучение, фокус, согласованность и реализация — поможет вашей компании постоянно получать обратную связь от бизнес-среды и собственных действий, корректировать стратегические планы в соответствии с текущей рыночной ситуацией и снова и снова переигрывать конкурентов.

УДК 331.103.22  
ББК 65.050.2

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ, для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [mylib@alpina.ru](mailto:mylib@alpina.ru)*

Copyright© 2010 by William G. Pietersen. All rights reserved

© Издание на русском языке, оформление, перевод. ООО «Интеллектуальная Литература», 2020

ISBN 978-5-907274-23-5 (рус.)  
ISBN 978-0-470-54069-5 (англ.)

# 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> .....	<b>114</b>
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