

УДК 65.011
ББК 65.290-2
П23

Переводчики А. Зуев (Предисловие, Введение, Гл. 2)
Е. Деревянко (Гл. 3-10, Приложения)
Редактор О. Бараш

Пейл Ж.

П23 Реальная стратегия: Как планировать только то, что можно воплотить / Жак Пейл ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2021. — 370 с.

ISBN 978-5-9614-6839-7

В условиях неопределенности и стремительного развития информационных технологий компании вынуждены непрерывно реагировать на внешние изменения. Сегодня у лидеров нет времени на длительную подготовку и разработку великих стратегий, фокус их внимания сдвигается со стратегии как плана к стратегии как процессу воплощения этого плана.

Бизнес-консультант и владелец агентства Turner Consultancy Жак Пейл утверждает, что в условиях «новой нормальности» потребность в инновациях, скорости и гибкости бизнеса многократно возросла, а традиционные методы стратегического менеджмента перестали работать. Сегодня разработка стратегии неотделима от ее воплощения, и именно реализуемость стратегии на практике, ее продуманность в мелочах и отличают победителей от проигравших. Обилие иллюстраций и отсылки к опыту наиболее успешных компаний делают эту книгу «мгновенной классикой» для менеджеров высшего звена, специалистов и предпринимателей, которые отвечают за воплощение стратегии и внедрение инноваций.

УДК 65.011
ББК 65.290-2

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.

© Management Impact, 2020
Публикуется по соглашению с Management Impact, a division of Boom Uitgevers Amsterdam (Нидерланды) при содействии Агентства Александра Корженевского
© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2021

ISBN 978-5-9614-6839-7 (рус.)
ISBN 978-9-4627-6339-5 (англ.)

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|-----------|
| Предисловие | 11 |
| 1 Введение. Эффективность, гибкость и скорость — ключ к воплощению стратегии | 15 |
| 1.1 Ускорить инновации — животрепещущая задача | 15 |
| 1.2 Воплощение стратегий — беда организаций | 16 |
| 1.3 Новая нормальность | 16 |
| 1.4 Цифровизация — двигатель инноваций | 20 |
| 1.5 Засилье неопределенности | 21 |
| 1.6 Последнее конкурентное преимущество | 23 |
| 1.7 Методы | 24 |
| 2 Современный взгляд на воплощение стратегии: шесть факторов успеха | 29 |
| 2.1 Фактор успеха 1: выявляем и осуществляем изменения трех типов | 29 |
| 2.1.1 Мастерство в воплощении стратегии — результат мастерства в ведении дел и изменении способа ведения дел | 30 |
| 2.1.2 «Изменение» — не книга за семью печатями. Три типа изменений | 33 |
| 2.2 Фактор успеха 2: избегайте перекосов | 38 |
| 2.2.1 Эффективность и гибкость важнее перфекционизма | 38 |
| 2.2.2 Мягкое — это жесткое, а жесткое — это мягкое: равновесие решает всё | 42 |
| Ускоритель воплощения стратегии и изменений — SECA.NU | 43 |
| 2.2.3 Реализация стратегии — такой же процесс, как прочие | 45 |
| 2.3 Фактор успеха 3: подрывай, не то подорвут тебя | 46 |
| 2.3.1 Определяем цифровую стратегию и ценностные предложения | 47 |
| 2.3.2 Думаем о клиенте нешаблонно | 47 |
| 2.3.3 Навигация посредством цифровой структуры и гибкого управления | 48 |
| 2.3.4 Развиваем новые умения и высокоэнергичную культуру | 50 |
| 2.3.5 Двухвекторная технология | 51 |
| 2.3.6 И последнее: стартапы не так уж далеко ушли вперед | 53 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 2.4 | Фактор успеха 4: «кто?» важнее, чем «почему?», «как?» и «что?» | 55 |
| 2.4.1 | Нужный человек для нужной работы | 55 |
| 2.4.2 | Строгое экономическое обоснование вовлеченности | 57 |
| 2.5 | Фактор успеха 5: воплощение стратегии — приоритет №1 | 60 |
| 2.5.1 | Воплощение стратегии — это самостоятельная дисциплина | 60 |
| 2.5.2 | Магия руководства изменениями и ее разоблачение | 62 |
| 2.5.3 | Постоянная увязка | 65 |
| 2.6 | Фактор успеха 6: 20% на стратегию, 80% — на воплощение | 68 |
| 2.6.1 | Переверните расход времени и денег с головы на ноги | 68 |
| 2.6.2 | Стандартизация, дисциплина, ритм и мастерство | 70 |
| 3 | Стратегия неотделима от воплощения — модель для использования на практике | 75 |
| 3.1 | Концепция четырех ускорителей: ВЫБОР, ПОБУЖДЕНИЕ, ПЛОДЫ, ЗАКРЕПЛЕНИЕ | 75 |
| 3.2 | Четыре ускорителя и 16 блоков практических советов | 76 |
| | Ускоритель 1: ВЫБОР | 76 |
| | Ускоритель 2: ПОБУЖДЕНИЕ | 77 |
| | Ускоритель 3: ПЛОДЫ | 78 |
| | Ускоритель 4: ЗАКРЕПЛЕНИЕ | 78 |
| 3.3 | Каждый блок может использоваться отдельно | 81 |
| 3.4 | Динамическое применение модели воплощения стратегии | 82 |
| 3.5 | Разграничение между стратегией и воплощением | 84 |
| 4 | Ускоритель 1: Выбор | 87 |
| 4.1 | Блок 1: ЗАМЫСЕЛ | 88 |
| 4.1.1 | Определите миссию, перспективу, ценности и великое «Зачем?» | 88 |
| 4.1.2 | Критически оцените стартовую позицию | 93 |
| 4.1.3 | Проведение углубленного анализа | 95 |
| 4.1.4 | Соблюдение предпосылок | 97 |
| 4.1.5 | Гибкость | 98 |
| 4.1.6 | Проверка на целостность | 103 |
| | Успешное применение блока 1 «Замысел» | 104 |
| 4.2 | Блок 2: ОТБОР | 105 |
| 4.2.1 | Зачистите портфель | 105 |
| 4.2.2 | Баланс портфеля | 107 |
| 4.2.3 | План и организация каждой инициативы | 111 |
| 4.2.4 | Двухвекторный подход | 113 |
| | Успешное применение блока 2 «Отбор» | 118 |
| 4.3 | Блок 3: ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ | 119 |
| 4.3.1 | Настройка сверху: живите стратегией | 119 |
| 4.3.2 | Дорабатывайте и шлифуйте стратегию | 122 |

| | | |
|------------|---|-----|
| 4.3.3 | Расскажите историю | 126 |
| | Успешное применение блока 3 «Привлекательность» | 128 |
| 4.4 | Блок 4: АКТИВАЦИЯ | 129 |
| 4.4.1 | Соберите подходящую команду лидеров | 129 |
| 4.4.2 | Разница между исполнением и заинтересованной ответственностью | 129 |
| 4.4.3 | Организуите исполнительскую коалицию | 130 |
| 4.4.4 | Исполнительская коалиция закладывает основы исполнения и заинтересованной ответственности | 135 |
| 4.4.5 | Оцените «мягкий» потенциал исполнения и изменений | 136 |
| | Успешное применение блока 4 «Активация» | 137 |
| 5 | Ускоритель 2: Побуждение | 141 |
| 5.1 | Блок 5: ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ | 142 |
| 5.1.1 | Ответ на малое «зачем?» и незакрытые вопросы | 142 |
| 5.1.2 | Выявление главной проблемы | 143 |
| 5.1.3 | Выбор правильных подходов и нужных специалистов | 144 |
| 5.1.4 | Анализ | 145 |
| | Успешное применение блока 5: ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ | 147 |
| 5.2 | Блок 6: ПРОРЫВ | 149 |
| 5.2.1 | Планомерные шаги | 149 |
| 5.2.2 | Систематическое накопление идей | 150 |
| 5.2.3 | Идентификация прорывного ценностного предложения потребителю | 151 |
| 5.2.4 | Проектирование, доработка и упрощение | 157 |
| 5.2.5 | Оцените возможные последствия для организационной структуры | 160 |
| 5.2.6 | Проектирование «мягкого» аспекта | 162 |
| 5.2.7 | Экономическая модель и постановка задач | 164 |
| | Успешное применение блока 4 «Прорыв» | 167 |
| 5.3 | Блок 7: ПРАВИЛЬНОЕ НАЧАЛО | 168 |
| 5.3.1 | Приступайте к исполнению | 168 |
| 5.3.2 | Первая фаза воплощения | 169 |
| 5.3.3 | Прививайте новые рабочие привычки | 172 |
| | Успешное применение блока 7 «Правильное начало» | 175 |
| 5.4 | Блок 8: ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДПИСКА | 176 |
| 5.4.1 | Напишите историю | 176 |
| 5.4.2 | Исполнительская коалиция: построить работу и создать заинтересованную ответственность | 176 |
| 5.4.3 | Настройте каждого члена коалиции воплощения на нужный лад | 178 |
| 5.4.4 | Ответственность не ограничивается рамками коалиции воплощения | 179 |
| | Успешное применение блока 8 «Психологическая подписка» | 181 |
| 6 | Ускоритель 3: Плоды | 185 |
| 6.1 | Блок 9: ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ | 186 |
| 6.1.1 | Серьезное отношение к внедрению положительных результатов | 186 |

| | | |
|------------|--|-----|
| 6.1.2 | Создайте удобную систему показателей | 190 |
| 6.1.3 | Используйте подтвержденные гипотезы | 193 |
| 6.1.4 | Оценивайте и пожинайте плоды | 195 |
| | Успешное применение блока 9 «Экономический эффект» | 196 |
| 6.2 | Блок 10: НЕПРЕРЫВНОЕ РАЗВИТИЕ | 197 |
| 6.2.1 | Конкретизация и настройка MVP | 197 |
| 6.2.2 | Выработайте детали ресурсов внедрения | 198 |
| 6.2.3 | Продолжайте развивать MVP | 198 |
| 6.2.4 | Разбираемся в аджайл | 199 |
| | Успешное применение блока 10 «Непрерывное развитие» | 201 |
| 6.3 | Блок 11: МАСШТАБИРОВАНИЕ | 202 |
| 6.3.1 | Знания в массы | 203 |
| 6.3.2 | Расширяйте рамки внедрения | 204 |
| 6.3.3 | Организируйте и используйте обратную связь | 208 |
| | Успешное применение блока 11 «Масштабирование» | 210 |
| 6.4 | Блок 12: ВЫСТРАИВАНИЕ ОТНОШЕНИЙ | 210 |
| 6.4.1 | Изучите новых заинтересованных лиц | 210 |
| 6.4.2 | Расширение коалиции воплощения и общая причастность | 214 |
| 6.4.3 | Подумайте о квазипостоянной гибкой разработке | 217 |
| | Успешное применение блока 12 «Выстраивание отношений» | 220 |
| 7 | Ускоритель 4: Закрепление | 225 |
| 7.1 | Блок 13: КОРРЕКТИВЫ | 227 |
| 7.1.1 | Закрепление положительного результата | 227 |
| 7.1.2 | Визуализируйте и мониторьте выполнение планов | 228 |
| 7.1.3 | Корректируйте курс | 229 |
| 7.1.4 | Контроль и корректировка курса в цифровых бизнес-моделях | 234 |
| | Успешное применение блока 13 «Коррективы» | 237 |
| 7.2 | Блок 14: ОТКРЫТАЯ АРХИТЕКТУРА | 238 |
| 7.2.1 | Сохранение содержания | 238 |
| | Успешное применение блока 14 «Открытая архитектура» | 239 |
| 7.3 | Блок 15: ВЫВОДЫ | 240 |
| 7.3.1 | Выбирайте моменты, методы и формы | 240 |
| | Успешное применение блока 15 «Выводы» | 242 |
| 7.4 | Блок 16: ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСИЛИЯ | 243 |
| 7.4.1 | Внедряйте заинтересованную ответственность | 243 |
| 7.4.2 | Исполнительская коалиция: закончите начатое | 245 |
| | Успешное применение блока 16 «Дополнительные усилия» | 247 |
| 8 | Программы и проекты: без них не обойтись | 251 |
| 8.1 | Проектное и программное управление в ускорителе 1 «Отбор» | 252 |
| 8.1.1 | Выберите метод и придерживайтесь его | 252 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 8.1.2 | Развивайте базовые компетенции сотрудников | 253 |
| 8.1.3 | Комплексные междисциплинарные преобразования требуют проектного подхода | 253 |
| 8.2 | Проектное и программное управление в ускорителе 2: «Побуждение» | 255 |
| 8.2.1 | Правильное начало: уделите время созданию правильного плана действий | 255 |
| 8.2.2 | Эффективная структура проектного и программного управления отражает и цель, и этап | 256 |
| 8.3 | Проектное и программное управление в ускорителе 3 «Плоды» | 258 |
| 8.3.1 | Аджайл и скрам тоже требуют проектного управления | 258 |
| 8.3.2 | Азы | 259 |
| 8.3.3 | Управление действиями и решениями и отчеты о ходе работ | 259 |
| 8.3.4 | Жизненно важная стандартная повестка | 260 |
| 8.3.5 | Структурность высвобождает время и предоставляет большую гибкость | 261 |
| 8.3.6 | Управление человеческими ресурсами: ключевая тема от начала до конца | 262 |
| 8.3.7 | Образ мышления: предпринимательский | 262 |
| 8.4 | Проектное и программное управление в Ускорителе 4 «Закрепление» | 263 |
| 8.4.1 | Программное и проектное управление приносит результаты | 263 |
| 8.4.2 | Доводите программы до конца | 263 |
| 8.5 | Проектное управление — целостная экосистема | 265 |
| 9 | Неудача | 269 |
| 9.1 | Растущее воздействие неудачи: вопрос жизни и смерти | 269 |
| 9.1.1 | Издержки неудачи | 270 |
| 9.1.2 | Критический взгляд на цифровые показатели неудачи | 272 |
| 9.2 | Примеры полного или частичного провала | 273 |
| 9.3 | Общеизвестные факторы неудачи | 278 |
| 9.3.1 | Плохие стратегии | 278 |
| 9.3.2 | Неудачный подбор людей на ключевые роли | 280 |
| 9.3.3 | Недостаточная координация | 280 |
| 9.3.4 | Грубая недооценка простейших принципов взаимодействия | 281 |
| 9.3.5 | Избыток или недостаток информации | 281 |
| 9.3.6 | Дефицит ответственности | 282 |
| 9.4 | Малоизвестные факторы неудачи | 282 |
| 9.4.1 | Недостаточная дифференциация: все свалено в кучу | 282 |
| 9.4.2 | Бездумно составленный портфель | 283 |
| 9.4.3 | Бессистемное «быстрое реагирование» вместо методичной работы | 285 |
| 9.4.4 | Неразумная трата времени и денег | 286 |
| 9.4.5 | Невнимание к «мягкому» потенциалу | 290 |
| 9.4.6 | Дисбаланс между автократией и демократией | 291 |
| 9.4.7 | Дисбаланс между руководством изменениями и управлением изменениями | 292 |
| 9.4.8 | Однобокость | 293 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 9.5 | Неудача нового типа в радикальных инновациях | 294 |
| 9.5.1 | Инновации как хобби | 294 |
| 9.5.2 | Иррациональность рискованна и неуместна | 295 |

10 Эпилог. Это личное 297

| | | |
|------|--|-----|
| 10.1 | Воплощение стратегии в современных условиях: неизведанные воды | 297 |
| 10.2 | Вдохновлять и отрезвлять | 298 |

Приложения

| | | |
|----|---|-----|
| 1 | Благодарности | 303 |
| 2 | Методы, положенные в основу исследования модели «Стратегия неотделима от воплощения» | 306 |
| 3 | 12 ключевых компетенций современного руководителя | 309 |
| 4 | 16 нестареющих моделей стратегического анализа и стратегического целеполагания | 313 |
| 5 | 10 главных принципов, лежащих в основе 5 крупных проблем воплощения стратегии | 316 |
| 6 | Цифровые инновации: выявление неявных запросов потребителей | 317 |
| 7 | Современные методы разработки минимально жизнеспособного продукта (MVP) | 319 |
| 8 | Обзор инновационных бизнес-моделей | 322 |
| 9 | Модели бизнес-процессов | 324 |
| 10 | 25 KPI и 32 показателя деятельности стартапа | 328 |
| 11 | Информационные сводки и шаблоны планирования | 333 |
| 12 | Пять ролей коалиции воплощения в сравнении с другими популярными методами | 334 |
| 13 | Чек-лист методов масштабирования | 336 |
| 14 | Красноречивые цитаты: подборка запоминающихся высказываний наших собеседников | 338 |
| 15 | Материалы для вдохновения. Тема — воплощение стратегии | 347 |
| 16 | Словарь терминов | 348 |
| 17 | Примечания | 359 |