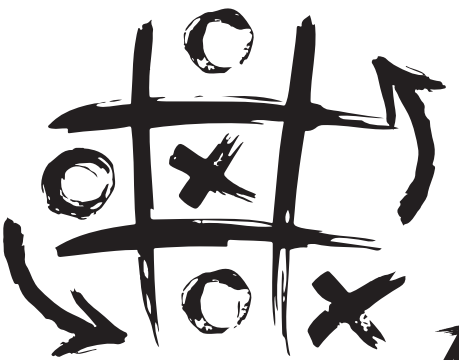
Річард Румельт

ГАРНА СТРАТЕГІЯ



ПОГАНА СТРАТЕГІЯ

У чому різниця і чому це важливо

ВИДАВНИЦТВО
ФАБУЛА
#PRO

УДК 001.12/14:087.6
Р86

ВИДАВНИЦТВО ФАБУЛА #PRO

Оригінальна назва твору: Good Strategy/Bad Strategy by Richard Rumelt
Цей переклад опубліковано за узгодженням з Random House,
підрозділом компанії Penguin Random House LLC, і Synopsis Literary Agency.

Усі права збережено.
Жодна частина даної книжки не може бути відтворена в будь-якій формі
без письмового дозволу власників авторських прав.

Румельт Річард

Р86 Гарна стратегія. Погана стратегія / пер. з англ. Т. Мухамедшина. — Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. — 324 с.

ISBN 978-617-09-5942-3

Практично будь-яка сфера нашого буття тісно переплетена з планами досягнення цілей: у бізнесі, громадській або політичній сфері, наукових дослідженнях, спорті — скрізь «на коні» ті, хто володіє мистецтвом стратегії. Річард Румельт брав участь у розробленні стратегій десятків компаній та ділиться секретами.

Автор поставив собі за мету провести роздільну лінію між поганою і хорошою стратегією і вказати правильний шлях до створення останньої. Що таке стратегія? Чому люди не розуміють точної її дефініції? Румельт наводить безліч яскравих історичних прикладів відмінних стратегій, що привели до запаморочливого успіху, а також її відсутності, що спричинило гіркі поразки. Багаторічний досвід автора і його глибока здатність до аналітики дозволили створити неординарний творчий підхід до розробки стратегії, який можна застосовувати в організаціях будь-якого сектора економіки.

УДК 001.12/14:087.6

Copyright © 2011 Richard Rumelt
© Т. Мухамедшина, пер. з англ., 2019
© «Фабула», макет, 2019
© Видавництво «Ранок», 2019

ISBN 978-617-09-5942-3

ОЦІНКИ РУМЕЛЬТ «ГАРНА СТРАТЕГІЯ. ПОГАНА СТРАТЕГІЯ»

Книжка Румельта «Гарна стратегія. Погана стратегія» чітко освітлює дискусію про стратегію в бізнесі. Використовуючи приклади-виклики та проникаючи в саму суть, «Гарна стратегія. Погана стратегія» надає підприємцям потужні способи подолання перешкод, які чекають на їхньому шляху. Концепція «Ядра» та «Найближчої мети» — справжні рушії успіху. Це нова настільна книжка для кожного, хто керує організацією в бізнесі, уряді чи деінде.

Роберт А. Екерт, голова та генеральний директор «Mattel»

Книжка Румельта зовсім не виявляє фастфудівський підхід до проблеми стратегії. Вона дарує насолоду під час читання й разом з тим чітко пояснює, що є стратегічним мисленням та що ним не є. Приклади, історії, анекдоти не давали мені змоги відірватись від цього твору.

Браян Фаррел, голова, президент та генеральний директор «THQ inc»

У своїй новій провокаційній книжці Річард Румельт викриває незручну правду: стратегія більшості компаній — донкіхотство, мішанина та непевність. То й не дивно, що до недавніх років власне поняття «стратегія» зводилось до зливи наївних порад та спрощених схем. Румельт прокладає короткий шлях крізь сум'яття та спогади менеджерів до розуміння, що стратегія є чіткою диференційованою точкою зору, яка підтримує потужну та послідовну дію. Змальовуючи безліч прикладів, Румельт визначає переломні ознаки, що відрізняють потужну стратегію від безглуздої, пропонує низку порад, як побудувати стратегію, що варта цього ймення. Якщо ви почуваєтеся впевненим, ваша компанія має сильний потенціал перемогти суперників та твердо прямувати у майбуття, не купуйте цю книжку. Коли ж у вас з'явилась бодай крапля сумніву, швидше беріть її до рук!

Гарі Хемел, співавтор книжки «Змагайся за майбутнє»

Автор наполягає, що стратегія — низка установлених дій, які компанія або команда повинні застосувати,— важлива так само, як і ті дії, що їх мають уникати в невпинному русі до ринку. Як часто цитують генерала Беттона: «Гарний план, реалізований сьогодні, ліпший за досконалий план, виконаний наступного тижня». «Гарна стратегія. Погана стратегія» зосереджена на визначенні читачем стимульних ключів та виконанні цих дій. У книжці описано приклади випадків, що ілюструють точку зору Румельта. Річард Румельт наполягає, що стратегія — це не прагнення та не мета. Вона — план битви за дії, розроблені на основі певних атрибутів або умов, що відрізняють організацію від її конкурентів; за важелі, що забезпечують винятковий стабільний прибуток як результат.

Чак Харингтон, генеральний директор «Parsons corporation»

Це перша книжка про стратегію, яку мені важко було відкласти. Адже стратегія Румельта — не що інше, як структурне розумне мислення про бізнес. Вона навчає вас його робити.

Джон Кей, Лондонська школа бізнесу

Книжка про корпоративні стратегії є рідкістю. А ще рідше трапляються ті, які ілюстративно пояснюють, яка стратегія погана, а яка гарна, аби компанії розуміли, добре вони чинять чи погано. Цю книжку обов'язково мусять прочитати генеральні директори та планувальники, адже їхня праця залежить від того, чи діють вони правильно!

Гент Креса, колишній голова «Дженерал Моторс»
та колишній генеральний директор «Northrop Gruman»

Кожен вищий керівник, прочитавши цю книжку, неодмінно захоче ретельно придивитись до своєї фірми, досягти щодо неї певного судження, а потім працювати для її розвитку або її поліпшення. Багато захопливих прикладів гарної стратегії допомагають проникнути в суть, проте найцінніші з них — різноманітні приклади поганої стратегії. Румельт доволі яскраво, не висміюючи, але гостро критикуючи, описує «огріхи» стратегії як ефемерні, захмарні цілі, а не як «зустріч із проблемами віч-на-віч.

Джеймс Рош, колишній секретар «Air Force»,
президент «Electronic Sensors & Systems, Northrop Gruman»

Є кілька надзвичайних книжок, що допомагають не лише змінити спосіб мислення, але й поліпшити результат. Твір Річарда Румельта «Гарна стратегія. Погана стратегія» — один з них, наріжний камінь у теорії та практиці стратегії. Коротким шляхом з'ясовуючи суть того, що відрізняє успіх від посередності, Румельт використовує яскраві приклади із сучасного світу бізнесу та історії світового бізнесу. Він показує, як виявити гарне, поміркувати над поганим та зробити гарну стратегію цілющою силою для вашої організації.

Джон Стопфорд, голова «TLP International»,
заслужений професор Лондонської Школи Бізнесу

«Гарна стратегія. Погана стратегія» чітко вказує на полярну різницю: діагноз та дії, що встановлюють гарну стратегію, а також ефемерність та поразку, що ведуть до поганої. Ідучи всупереч дослідникам та багато ілюструючи, вчитель та консультант Річард Румельт створив книжку для тих, хто посідає керівні позиції, а отже, повинен думати та діяти стратегічно.

Майкл Юсім, професор менеджменту, «Wharton School»,
Університету Пенсильванії, автор книжки «Момент керівництва»

Для Рутджейн

ЗМІСТ

Передмова. Приголомшливі перешкоди 11

Частина перша. ПОГАНА ТА ГАРНА СТРАТЕГІЯ

Розділ перший. **Гарної стратегії не очікують 21**
Apple 21
«Буря в пустелі» 25

Розділ другий. **Виявлення сил 31**
Камінь із пращі 31
Wal-Mart 32
Енді Маршалл 38

Розділ третій. **Погана стратегія 42**
Походження поняття «погана стратегія» 43
Захмарність 47
Нездатність постати перед проблемою віч-на-віч 51
Помилкові цілі стратегії 55
Погані стратегічні цілі 61
Строкаті цілі 62
«Піднебесні» цілі 63

Розділ четвертий. **Чому існує так багато поганих стратегій? 67**
Неможливість або нездатність зробити вибір 68
Стратегія шаблонного стилю 73
Нове мислення 79

Розділ п'ятий. **Ядро гарної стратегії 85**
Діагностування 87
Керівна політика 92

Узгоджені заходи 95
Перехід до дії 95
Узгодженість 98

Частина друга. ДЖЕРЕЛА ВЛАДИ

Розділ шостий. **Використання важелів 105**
Прогнозування 106
Ключові точки 108
Концентрування 110

Розділ сьомий. **Найближчі цілі 113**
Скасовуємо двозначність 115
Непохитна позиція та створення варіантів 117
Ієрархія цілей 119

Розділ восьмий. **Системи ланцюгового зв'язку 122**
Система буксує 123
Система більше не буксує 125
Висока майстерність 128

Розділ дев'ятий. **Значення планування 130**
Батько стратегії 130
Премедитація 133
Прогнозування 133
Розроблення координованих заходів 134
Частини цілого 135
Компроміс 139
Траєкторія підприємництва 140
Лад із хаосу 143

Розділ десятий. **Концентрування 147**

Розділ одинадцятий. **Зростання 157**

Розділ дванадцятий. **Використання переваги 166**
Рукопашний бій із горилою 166
Конкурентна перевага в бізнесі 168

«Цікаві» переваги 170
Деякі переваги «цікавіші» за інші. 173
Зміни, що створюють вартість 175
Поглиблення переваги 176
Поширення переваги 177
Створення підвищеного попиту 179
Зміцнення ізолювального механізму 181

***Розділ тринадцятий.* Використання динаміки. 183**
Відчути хвилю 186
Визначити основні сили 189
Переваги програмного забезпечення. 189
Чому відбулась деконструкція комп'ютерної галузі 192
Cisco Systems на гребені хвилі 195
Кілька дороговказів 197
Дороговказ № 1. Зростання фіксованих витрат 198
Дороговказ № 2. Скасування регулювання 199
Дороговказ № 3. Передбачуваність помилок. 200
Дороговказ № 4. Реакція основних гравців галузі. 202
Дороговказ № 5. Атрактор 202

***Розділ чотирнадцятий.* Інерція та ентропія 206**
Інерція 207
Інерція рутини 207
Інерція культурної спадщини 213
Інерція довірчого ставлення клієнтів 216
Ентропія 218
Дентони 219
General Motors 222

***Розділ п'ятнадцятий.* Зберімо все докупи 228**
3D-графіка, штат Юта та Силіконова долина. 229
Геймери 230
Стратегія *Nvidia*. 232
Конкуренція 238
А далі? 240

Частина третя. МИСЛИТИ ЯК СТРАТЕГ

Розділ шістнадцятий. **Наука стратегії 245**
Стратегія — це гіпотеза 245
Просвіта й наука 248
Аномалії 251
Аномалія еспресо 252
Дивергенція кави 254
Випробування гіпотези 255
Збирання внутрішньої інформації 257

Розділ сімнадцятий. **Користуйтесь головою 260**
Складайте список 261
TiVO 264
Кілька методів розроблення стратегії 270
Ядро 270
Метод розв'язання проблеми 271
Твори та руйнуй 272
Практика формування суджень 275

Розділ вісімнадцятий. **Тримайтеся здорового глузду 277**
Global Crossing 278
Стадне почуття та погляд ізсередини 286

Примітки 299
Подяки 308
Про автора 310
Предметний покажчик 311

Зораді, Марк

ПЕРЕДМОВА

ПРИГОЛОМШЛИВІ ПЕРЕШКОДИ

1805 року в Англії виникла проблема. Наполеон завоював великі території Європи та планував вторгнення до Англії. Проте для того щоб перетнути Ла-Манш, він мусив вирвати контроль над морем з рук англійців. На південно-західному узбережжі Іспанії об'єднаний французько-іспанський флот з тридцяти чотирьох кораблів зустрівся у двобої з численно меншим британським флотом із двадцяти семи кораблів. Згідно з уживаними на той час тактиками флоти стояли в ряд один проти одного, обстрілюючи залпами ворожі кораблі. Однак адмірал лорд Нельсон розумівся на стратегії. Він розбив британський флот на дві колони й спрямував їх на англійський флот, перпендикулярно врізаючись у його лави. Передні кораблі англійців були піддані неабиякому ризику, проте Нельсон міркував, що гірше навчені французько-іспанські артилеристи не зможуть упоратись із бурхливими хвилями, що ринули того дня. Наприкінці Трафальгарської битви французи та іспанці втратили двадцять два кораблі — дві третини свого флоту. Британці не втратили жодного. Нельсон був смертельно поранений, а по смерті став найвеличнішим героєм Британії у битві на морі. Панування Великої Британії на морі зміцнилось і лишалось нездоланним протягом ще півтора століття.

Проблема Нельсона полягала в тому, що сили французів та іспанців перевершували кількісно англійський флот. Його стратегія була ризиковою щодо передніх кораблів ескадри, які порушили лінію ворожого флоту. Нельсон міркував так: якщо ворожий флот утратить послідовність у вишикуванні, то досвідченіші англійські капітани візьмуть гору над суперником, що запанікує. Майже завжди гарна стратегія здається простою та очевидною, тож для її пояснень не потрібні величезні слайди у *PowerPoint*. Вона не спирається на так звані «Стратегічні знаряддя», схеми, накреслені на бланках проєкти.

Натомість керівник визначає одну або дві суттєві переломні проблеми в ситуації — головні точки, що помножують ефективність,— а потім спрямовує та зосереджує на них дії та ресурси.

Попри хор голосів, що ладні урівноважити керівництво (передбачення), з одного боку, та планування й економічну логіку конкуренції — з іншого, стратегія не має нічого спільного з ними. Ядро стратегічної праці є завше єдиним: знаходження переломних факторів у певній ситуації та вироблення способів координації та зосередження на діях, орієнтованих на ці фактори.

Найважливіший обов'язок керівника полягає у визначенні найбільших проблем, що затримують рух уперед, до прогресу, вироблення послідовного підходу до їх залагодження. Починаючи від керівництва корпорацією до гарантування національної безпеки стратегія має неабияке значення. І все-таки ми настільки звикли до стратегії як спонукальної палиці, що й оком не ведемо, коли керівник випльовує слогани та проголошує гучні цілі, називаючи їх «Стратегією». Ось чотири приклади цього синдрому:

- Подія стала «Відступом від стратегії». Генеральний директор змоделював її за подібними факторами на *British Airways*, спостерігачем яких він був кілька років тому. Приблизно сотня менеджерів вищого рівня у всьому світі зібрались у бальному залі готелю, де керівництво повідомило фантастичне передбачення на майбутнє: компанія буде найуспішнішою та найшанованішою в галузі. Показали спеціальний кольоровий фільм про різні продукти та послуги фірми, представлені в найрізноманітніших куточках світу. Виступив генеральний директор, чия промова супроводжувалася драматичною музикою, і підкреслив «стратегічні цілі» компанії: глобальне керівництво, зростання та прибутки від акцій. Учасників розбили на менші групи, аби сприяти обговоренню та зацікавленості. Наприкінці зустрічі у небо злетіли сотні повітряних куль. Йшлося про що завгодно, окрім, власне, стратегії. Як запрошений гість, я був розчарований, однак не здивований.
- Компанія *Lehman Brothers*, що спеціалізується на заставах, з'явилася на новій хвилі страхування нерухомості, що у 2001–2006 роках збурило Волл-стрит. Проте в середині 2006 року виникли перші труднощі. Продажі в США досягли пікового рівня, і ціни на нерухомість припинили зростати. Незначне збільшення державної відсоткової ставки призвело до того, що нерухомість частіше пере-

ходила до рук заставоутримувачів. У відповідь генеральний директор компанії *Lehman Brothers* Річард Фалд використав «стратегію» завоювання своєї частки на ринку шляхом стрімкішого зростання за інші підприємства галузі, оголошеної офіційною 2006 року. Мовою Волл-стрит це означало готовність до прийняття вищого ступеня ризику. Інакше кажучи, *Lehman Brothers* була готова взятися за справи, на які не наважаться інші компанії галузі. Оперуючи лише трьома відсотками капіталу, а більшість позиченого було надано лише на основі короткого терміну,— впровадження такої політики мало би супроводжуватись розумними способами зниження підвищеного ризику. Гарна стратегія виявляє природу проблеми та сприяє її подоланню. Бути честолюбним — не стратегія. Стоп'ятдесятиріччя свого існування як банку інвестицій — 2008 — *Lehman Brothers* відзначила катастрофою, яка спричинила паніку у глобальній фінансовій системі. У цьому випадку наслідки поганої стратегії виявились руйнівними для *Lehman Brothers*, для Сполучених Штатів Америки та й для усього світу.

- У 2003 році президент Сполучених Штатів Джордж В. Буш дозволив війську вторгнутись та завоювати Ірак. Вторгнення відбулося швидко. Щойно зупинились битви двох армій, адміністративні керівники очікували в Іраку швидкого переходу до демократії та громадянського суспільства. Натомість почалися бунти та заколоти, і окремі загони армії Сполучених Штатів знов повернулись до місії «Знайди та зруйнуй» поза безпечними базами, застосовуючи той самий підхід, що зазнав поразки у В'єтнамі. Ті самі гучні цілі: свобода, демократія, перебудова, безпека — та жодної стратегії боротьби із заколотами.

  Зміни відбулися 2007 року. Щойно написавши підручник про керівництво бойовими діями проти повстанців, генерал Девід Петреус дістав наказ поїхати до Іраку з додатковими п'ятьма військовими бригадами. Проте генерал був озброєний не лише додатковою кількістю солдатів, але й актуальною стратегією. За переконанням генерала, з повстанцями можна успішно боротись тоді, коли більшість мирних громадян підтримують законний уряд. Стратегічний прийом полягав у тому, аби зосередити війська не на патрулюванні місцевості, а на охороні населення. Населення, що не відчуватиме страху перед помстою бунтівників, забезпечуватиме необхідною інформацією для ізолювання бунтівницької меншості та боротьби із заколотниками. Так аморфні цілі заступили справжню вирішальну стратегією, зумовивши неабияку різницю в досягнутих результатах.

- У листопаді 2006 року я відвідав коротку конференцію підприємств, спеціалізацією яких є *WEB-2.0*. Термін *WEB-2.0* приблизно означає новий підхід до вебпослуг без застосування будь-яких нових технологій. Цей термін насправді є кодовим словом для *Google, Myspace, Youtube, Facebook* та інших онлайн-підприємств, які раптом набули цінності. Під час ланчу я сидів із сімома іншими відвідувачами біля круглого стола. Хтось запитав мене, що я роблю. Я пояснив коротко, що, мовляв, є позаштатним викладачем у Каліфорнійському університеті, де викладаю студентам та досліджую принципи стратегії, а також консультую різні організації стосовно цієї теми.

Генеральний директор компанії онлайн-послуг сидів якраз напроти мене. Він поклав виделку й промовив: «Перемагати можна без жодної стратегії». Я би не міг із цим погодитись у жодному разі, однак я приїхав туди не для того, аби сперечатись або читати лекції. «Перемога краща від поразки»,— відповів я, а потім розмова перейшла на щось інше.

Основою моєї книжки став кров'ю й потом здобутий життєвий досвід консультанта в різних організаціях, персонального радника, учителя та дослідника. Стратегія дає нам більше, ніж рух уперед до мети або передбачення. Гарна стратегія правдиво визначає проблеми, з якими ми маємо справу, допомагає їх долати по-новому. Що глобальніша проблема, то сильніше гарна стратегія зосереджує та координує зусилля для її розв'язання або досягнення кращого результату.

На жаль, гарна стратегія — виняток, а не правило, у той час як проблема зростає. Дедалі більше керівників організацій хваляться, що вони, мовляв, мають стратегію, хоча насправді це не так. Насправді вони виявляють те, що я назвав би поганою стратегією. Погана стратегія нехтує набридливими деталями на зразок проблем. Вона ігнорує владу вибору та зосередження, натомість намагається пристосувати численні конфліктні вимоги та інтереси. Як центральний нападник, що має лише одну пораду для членів своєї команди — «Неодмінно переможемо!», погана стратегія приховує поразки, вживаючи лише мову високих прагнень, честолюбства, пророцтв, загальних цінностей. Звичайно, усі її складові є частиною людського життя. Однак самі по собі вони не замінять напруженої праці над стратегією.

■ ■ ■

Прірва між стратегією як поняттям і тим, що люди називають стратегією, з роками стає дедалі ширшою. 1966 року, коли я вперше почав вивчати стратегію бізнесу, з цієї теми було написано лише три книжки, а статей зовсім не написано. Зараз мої книжкові полиці забиті літературою про це. Стратегія є спеціалізацією консалтингових фірм, доктори філософії отримують гранти на її розроблення, а з цієї теми написано величезну кількість статей. Однак така неймовірна кількість не забезпечує ясності. Концепція набула такої вишуканої тонкості, що гуру допасовують її до всього — від утопічних фантастичних передбачень до правил добирання краватки до сорочки. А найсумніше те, що слово «стратегія» натерло вже мозоль на язику. Мовою бізнесу «маркетинг» перетворився на «маркетингову стратегію», оброблення даних тепер називається «*IT*-стратегією», а придбання нових підприємств — «стратегією зростання». Варто знизити на щось ціни, і спостерігач назве це «стратегією зниження цін».

Ще більше розгубленості спричиняє ототожнювання стратегії з успіхом або амбіціями. У цьому полягала моя проблема з генеральним директором компанії веб-послуг, який проголошував: «Стратегія не потрібна для переможців». Така суміш слоганів поп-культури, мотиваційних лозунгів та бізнес-жаргону, на жаль, надзвичайно популярна. Вона не лише заступає шлях справжній спритності, а й заважає визначити чітку різницю між завданнями менеджменту вищого рівня та сильними сторонами діяльності. Стратегія не зможе бути корисною концепцією, коли вважати її синонімом успіху. Не зможе вона бути й гарним інструментом, якщо змішувати її з честолюбством, рішучістю, надихущим керівництвом та інновацією. Честолюбство — рушій досягнень. Рішучість — віра в успіх та твердість. Інновація — відкриття та розроблення нових способів праці. Надихуще керівництво мотивує людей до жертви заради свого та загального добра[1]. Стратегія, чутлива до честолюбства та інновацій, вибирає шлях та визначає, як, чому та де керівництво й рішучість мають бути застосовані.

Слово, яке може означати будь-що, зрештою не має жодного значення. Аби дати чітке визначення концепції, треба навести чіткі лінії, викресливши те, що вона не містить і чим не є. Рушивши у дорогу до ясності, насамперед корисно визнати чітку різницю між словами «стратегія» та «стратегічний». Часто обидва ці слова вживають на позначення рішень, прийнятих вищим офіційним керівництвом. У бізнесі, наприклад, більшість поглинань та придбань, інвестиції в устаткування, переговори

з постачальниками чи клієнтами та всілякі організаційні розробки часто вважають «стратегічними». Проте, кажучи про стратегію, не варто брати до уваги, наскільки високу посаду обіймає той, хто прийняв рішення. Термін «стратегія» повинен означати узгоджену відповідь на важливу проблему. На відміну від особних рішень або цілей, стратегія є послідовним списком аналізу, ідей, політики, аргументів та дій, що призведуть до розв'язання проблеми.

Багато хто вважає стратегію широкомасштабним напрямком, відокремленим від конкретних дій. Однак, визначаючи стратегію як широкомасштабне поняття, ми виключаємо з неї дію, у такий спосіб виникає прірва між «стратегією» та «застосуванням». Якщо ви приймаєте таку прірву, більшість вашої стратегії нагадуватиме колесо прядки. Таке нарікання на стратегію є загальновідомим. Повторюючи багатьох інших, один із вищих керівників казав мені: «Ми маємо витончений процес розроблення стратегії, проте проблема полягає у її впровадженні. Ми рідко досягаємо цілей, які перед собою ставимо». Якби ви дотримували ланцюжка моїх аргументів, ви б зрозуміли причину цього нарікання. Гарна стратегія містить установку послідовних дій. Вони не є «деталями впровадження», а її силою та енергією. Стратегії, що не вміє визначити усі слушні та придатні негайні дії, бракує переломного компонента.

Керівники, що нарікають на «проблеми впровадження», зазвичай плутають стратегію та установлення цілей. Коли процес розроблення «стратегії» є грою у постановку завдань на результат (яка частка на ринку, яка сума прибутку, яка кількість студентів, що закінчили виші, яка кількість відвідувачів у музеї), тоді виникає прірва між честолюбними планами та дією. Стратегія — це те, як рухатиметься уперед організація. Розробляти стратегію означає уявляти, як підвищити інтереси організації. Звичайно, керівник повинен ставити цілі й давати завдання іншим, уявляти, що треба робити. Проте це не стратегія. Якщо йдеться про те, як працює організація, будьмо чесні й годі гаяти час. Назвімо цей процес постановкою цілей.

■ ■ ■

Мета моєї книжки — викликати у вас цікавість до різниці між поганою та гарною стратегією та подати руку допомоги на шляху до гарної стратегії.

Гарна стратегія — це, по суті, логічна структура, яку я називаю ядром. Ядро стратегії містить три елементи: діагноз, політику керівництва та послідовні дії. Керівна

політика визначає підхід до подолання перешкод, виявлених діагнозом. Вона схожа на дороговказ, що спрямовує вперед, однак не освітлює деталей подорожі. Узгоджені дії — це ретельно скоординовані та придатні для реалізації заходи, конкретний розподіл ресурсів та кроки для впровадження керівної політики.

Опанувавши структуру та базові компоненти гарної стратегії, ви розвиватимете також здібності для виявлення поганої стратегії. Адже вам не треба неодмінно бути режисером, аби виявити поганий фільм. Так само не треба мати спеціальні глибокі фінансові або економічні знання для знаходження різниці між поганою та гарною стратегією. Наприклад, розглядаючи «Стратегію» уряду Сполучених Штатів стосовно фінансової кризи 2008 року, ви зрозумієте, що їй бракує суттєвих елементів. По-перше, у ній немає формального діагнозу хвороби, що спричинила цю кризу. Отже, не можна зосередитись на ресурсах та засобах лікування. Ресурси лише перейшли від громадськості до банків. Вам не потрібно бути доктором наук з макроекономіки, щоби вивести таке судження,— воно випливає з природи власне гарної стратегії.

Погана стратегія — це не лише відсутність гарної стратегії. У неї свій спосіб існування та своя власна логіка, повітряний замок, побудований на хиткому фундаменті. Погана стратегія активно уникає аналізу проблеми, бо керівник свято вірить, що негативні думки стають на перешкоді. Керівники можуть створити погану стратегію, помилково вважаючи процес її розроблення вправами у встановленні цілей, а не рішенням проблеми. А ще вони уникають важкого вибору, бо не хочуть когось образити й тому розробляють стратегію, що намагається охопити усі дрібниці, не зосередившись на ресурсах та діях.

Розповсюдження поганої стратегії впливає на нас усіх. Уряд, обважнілий високими цілями та гучними слоганами, дедалі менше здатний до розв'язання великих проблем. Корпоративні ради підписуються під стратегічними планами, що є не чим іншим, як мудрими міркуваннями. Наша система освіти багата на цілі та стандарти, однак їй бракує розуміння причин та розв'язання проблеми поганої успішності учнів. Єдиний наш засіб — вимагати якомога більше від керівників. Нам більше потрібна гарна стратегія, ніж харизма та передбачення.

ЧАСТИНА ПЕРША
ПОГАНА ТА ГАРНА СТРАТЕГІЯ

Основне поняття стратегії полягає в застосуванні сили проти слабкості. Інакше кажучи, сила обіцяє більше можливостей. Стандартні сучасні визначення стратегії перетворили цю ідею на широкомасштабну дискусію про потенційні сили, які сьогодні називають «перевагами». Насамперед говорять про так званого рушія-новатора: масштаб, мета, ефекти праці з людьми, репутація, патенти, бренди та сотні інших. Усі вони логічно правильні, і кожна важлива. Проте весь цей середній рівень схем нехтує двома найсуттєвішими надзвичайно важливими природними джерелами сили:

1. *Наявністю узгодженої стратегії, яка б координувала політику та дії.* Гарна стратегія не лише працює з наявними силами, вона набуває сили за допомогою узгодженості, їх розроблення. Більшість організацій будь-якого розміру цього не робить. Натомість вони переслідують багато цілей, які не пов'язані або, гірше, конфліктують між собою.
2. *Створенням нових сил за допомогою тонких змін точок зору.* Внутрішнє переосмислення конкурентної ситуації створює нові моделі переваги та слабкості. Унаслідок такої ігрової зміни правил виникають найсильніші стратегії.

Ці два найсуттєвіші аспекти розглянуто в першому розділі «Гарної стратегії не очікують», а також у другому розділі, «Виявлення сил».

Керівник, якому бракує гарної стратегії, можливо, гадає, що стратегія йому зовсім не потрібна. Однак найчастіше цей брак пояснюють наявністю поганої стратегії. Як бур'яни, що буйно підносяться над килимом городини, погана стратегія пригнічує гарну стратегію. Керівники, що користуються поганою стратегією, не просто вибрали не найкращі цілі або припустилися помилок у застосуванні, вони радше помилились у виборі точки зору, що, власне, є стратегія та як вона спрацьовує. Розділ третій — «Погана стратегія» — засвідчує існування поганої стратегії та пояснює її ознаки.

Виявивши природу гарної та поганої стратегії, розділ четвертий відповідає на очевидне питання: «Чому існує так багато поганих стратегій?» Розділ п'ятий — «Ядро гарної стратегії» — аналізує логічну структуру гарної стратегії — структури, яка є гідом оцінювання стратегій та лакмусовим папірцем, що убезпечить від створення поганої стратегії.

◆

РОЗДІЛ ПЕРШИЙ

ГАРНОЇ СТРАТЕГІЇ НЕ ОЧІКУЮТЬ

Перша природна перевага від гарної стратегії виникає тому, що більшість організацій її не має. Від вас вони також її не очікують. Гарній стратегії притаманна узгодженість, координування дій, політики та ресурсів задля досягнення важливого результату. На сьогодні більшість організацій цього не має. Натомість вони мають чимало цілей та ініціатив, що символізують прогрес, однак не мають узгодженого підходу до досягнення такого прогресу, окрім «Витрачай більше та працюй тяжче».

APPLE

Після виходу мультимедійної операційної системи *Windows-95* компанія *Apple inc*. увійшла у мертву петлю. 5 лютого 1996 року журнал *Business Week* помістив на обкладинку знаменитий логотип компанії *Apple*, висвітливши провідні віхи її історії у статті «Падіння американського ідола».

Генеральний директор Гіл Амеліо намагався утримати *Apple* на плаву, адже світом дедалі активніше оволодівали *Windows-95* та персональні комп'ютери на основі «інтел»-процесорів. Він скоротив кількість персоналу, реорганізував продукти *Apple*, поділивши їх на чотири категорії: *Macintosh*, інформаційна побутова техніка, друк, периферійні прилади та «Альтернативні платформи». До групи операційних систем було додано також нову групу інтернет-сервісів та групу найновіших технологій.

На той час журнал *Wired* опублікував статтю «101 спосіб урятування *Apple*». У ній, наприклад, пропонувалось: «Продатись *IBM* або *Motorola*, інвестувати у *Newton*

Technology або скористатись перевагами освітнього ринку для початкових та середніх шкіл. Аналітики Волл-стрит квапили компанію укласти угоди із *Sony* або *Hewlett-Packard*, покладаючи на цей варіант великі надії.

До вересня 1997 року *Apple* перебувала за два місяці до банкротства, Стів Джобс, який був співзасновником компанії з 1976 року, погодився повернутись у перебудовану раду директорів і тимчасово очолити компанію. Найвідданіші фанати конаючого *Macintosh* до нестями зраділи, однак світ бізнесу нічого особливо доброго не очікував.

Протягом року справи у *Apple* змінились радикально. Спостерігачі очікували від Джобса більшого зосередження на розробленні нових продуктів високих технологій або винайденні способу співробітництва з *SUN*, проте нічого з цього він не зробив. Натомість він зробив очевидний та зовсім не очікуваний крок. Джобс зменшив масштаб *Apple* та поставив цілі, що узгоджувалися з реальністю, знайшовши нішу вузькоспеціалізованого виробника комп'ютерів у цій надзвичайно конкурентній галузі. Він скоротив компанію до основного ядра, діставши у такий спосіб шанс вижити.

Стів Джобс переконав *Microsoft*, пропонуючи вкласти в *Apple* сто п'ятдесят мільйонів доларів та знаючи, що Білла Гейтса надзвичайно непокоїть те, яке значення матиме падіння *Apple* у позові *Microsoft* до суду. Джобс перестав випускати усілякі настільні комп'ютери, лишивши всього одну з п'ятнадцяти моделей. Переносні моделі він також припинив виробляти, лишивши один-єдиний лептоп. Принтери та периферійні пристрої він більше не робив. Скоротив інженерів розвитку. Зменшив розвиток програмного забезпечення. Скоротив дистриб'юторів та відмовився від послуг п'яти державних мереж роздрібної торгівлі із шести. Поступово він скоротив майже все виробництво, перевівши його за кордон у Тайвань. Завдяки лінійці простіших продуктів, виготовлених в Азії, він скоротив виробництво компанії на 80 %. Новий інтернет-магазин продавав продукти *Apple* безпосередньо споживачам, більше не потребуючи ні дилерів, ні дистриб'юторів.

Найчудовішим у стратегії порятунку *Apple* стало те, як, не скориставшись із жодного зі 101 способів, він знайшов цілком непередбачуване рішення. Звичайно, довелося спростити та скоротити компанію до ядра, аби вийти з мертвої петлі. Безсумнівно, для праці на персональних комп'ютерах *Apple* були потрібні найновіші версії *Microsoft Office*. Напевне, модель *Dell*, азійське виробництво, короткі робочі цикли, негативний обіговий капітал були проривом у галузі й заслуговували наслідування. Не можна не

відзначити, що він припинив розроблення нових операційних систем, адже із собою він приніс *NEXT* — найкращу операційну систему.

Сила стратегії Джобса полягала у прямому підході до проблеми з розроблення та застосування узгоджених заходів. Він не проголошував неймовірного збільшення доходів і не ставив цілей, скерованих на прибутки, не впав у транс щодо місіонерства компанії на користь майбуття. Відступаючи, він не розмахував сокирою наосліп. Джобс цілковито перебудував логіку підприємства, спростивши лінійку продуктів та звузивши шляхи продажів.

У травні 1998 року, допомагаючи *Apple* здійснити операцію з *Telecom Italia*, я мав нагоду розмовляти з Джобсом про його підхід до перебудови компанії. Він пояснив мені його суть та послідовність кількома фразами:

> *Лінійка продуктів була надто складною, компанія «кровоточила» готівкою. Близька приятелька спитала мене, який комп'ютер* Apple *варто купити. Вона не розумілась на різниці між ними, а я також не міг дати їй чіткої поради. А ще я жахнувся, що найдешевший наш комп'ютер коштує $2000. Ми заміняємо усі свої настільні комп'ютери на один-єдиний* Power Mac G3*, відмовляємось від послуг п'яти із шести мереж роздрібної торгівлі — приймаючи їхні вимоги, ми мусили виготовляти велику кількість моделей, які коштували б надзвичайно дорого та ще й мали б високі торгові націнки.*

Таке зосередження на заходах далеке від норм галузі. Вісімнадцять місяців тому я брав участь у широкомасштабних дослідженнях стратегій всесвітньої електроніки, спонсором яких стала *Andersen Consulting*. Працюючи в Європі, я взяв інтерв'ю у двадцяти шести керівників вищої ланки, що працюють у галузі електроніки й телекомунікацій. План мого інтерв'ю був простий: кожного керівника я просив описати свого конкурента в бізнесі. Я питав його, як ця компанія вийшла в лідери, намагався виявити у відповідях співрозмовника, що, власне, спрацювало, а потім ставив йому питання, яку стратегію має на сьогодні його компанія.

Ці керівники переважно не обтяжували себе тим, щоб описати стратегії лідерів свого сектора. Стандартною відповіддю було те, що у вимогах чи технологіях відбулися зміни — з'явилось «вікно можливостей», тож перший у секторі керівник стрибнув туди

та скористався його перевагами. Не обов'язково перший «прогресор», але перший, хто вчинив правильно.

Проте коли я починав питати про стратегію компанії, відповіді різнились. Замість того, щоб показувати нове вікно можливостей або навіть згадати про його вірогідну появу, мені розповідали про надзвичайну метушню: утворення спілок, зворотний зв'язок на 360 градусів, пошуки іноземних ринків збуту, постановку зухвалих стратегічних цілей, вбудовування програм у пристрої, можливість оновлення пристроїв за допомогою інтернету і таке інше. Кожен повідомляв мені формулу успіху в галузі електроніки 90-х: «Швидше посідайте певну позицію, коли відчиниться вікно можливостей». Однак ніхто не сказав, на чому компанія зосереджена, навіть не згадав про це як частину стратегії.

Взявши таке становище за основу, я уявив, що б Стів Джобс міг сказати про майбутнє *Apple*. Його стратегія виживання для компанії, попри усю її спритність та драматичність, зовсім не була спрямована на те, аби стрімко викинути *Apple* у майбутнє, наче ракету. На той час *Apple* мала лише 4 % на ринку персональних комп'ютерів. Де-факто стандартом була операційна система *Windows* та процесори Інтел, тому здавалось, що *Apple* не мала можливості вилізти з тісної ніші, де досі перебувала.

Улітку 1998 року я знову мав нагоду розмовляти зі Стівом Джобсом. «Стіве,— сказав я,— цей скачок компанії був справді дивовижним. Але з огляду на галузь персональних комп'ютерів, *Apple* не зможе вийти зі своєї тісної ніші. Ефект мережі надто сильний, аби подолати стандарти *Wintel*. Отже, що ви робитимете надалі? Яку маєте стратегію?»

Він не накинувся на мене зі спростуваннями, однак і не погодився зі мною. Джобс лише посміхнувся й відповів: «Чекатиму чогось великого».

Джобс не взявся теревенити про якісь там цілі, спрямовані на зростання та завоювання більшої частки на ринку. Він не робив вигляд, мовляв, ось натисне на потрібні важелі — і відновить лідерство *Apple* на ринку персональних комп'ютерів. Натомість він зосередився на джерелах успіху та перешкодах на шляху до нього у своїй галузі. Побачивши нове вікно можливостей, він мусив виробити нові заходи, за допомогою яких можна завоювати перевагу, а потім стрибнути, наче хижак, аби схопити цю можливість за горло. Він також не мав на думці, що такі вікна відчиняються щороку або що відчинити їх можна за допомогою стимулювання чи управлінських хитрощів. Він знав, як це спрацьовує. Він уже робив так з *Apple II* та *Macintosh*, а також коли співпрацював з *Pixar*. Він уже намагався стимулювати за допомогою *NEXT*, але справа не пішла. Цей

стрибок він зробить двома роками пізніше, випустивши *IPod* та запровадивши музичний онлайн сервіс. А потім він запустить у продаж айфони.

Тодішня відповідь Стіва Джобса «Почекаю чогось великого!» не є загальною формулою успіху. Однак вона стала мудрим підходом до тогочасної ситуації в *Apple* та у всій галузі комп'ютерного бізнесу, де в будь-який момент буквально з-за рогу вистрибували нові технології.

«БУРЯ В ПУСТЕЛІ»

Ще один приклад дива-стратегії стосується першої операції у війні у Перській затоці 1991 року. Світ вразило те, що командири армії Сполучених Штатів Америки мали цілеспрямовану стратегію проти іракських окупантів, які збудували міцну оборону.

2 серпня 1990 року Ірак захопив Кувейт. Спочатку з моря та повітря вторглись елітні підрозділи, потім чотири дивізії загальною кількістю 150 000 солдатів республіканської гвардії увійшли в Кувейт та окупували країну. Вірогідно, першою причиною вторгнення Саддама Хусейна слід назвати фінансову. Восьмирічна війна, розпочата іракським президентом з Іраном у 1980 році, спричинила великі борги Кувейту та іншим державам Перської затоки. Захопивши Кувейт та оголосивши його дев'ятнадцятою провінцією Іраку, Саддам скасував би свої борги стосовно цієї країни та використовував би її доходи від нафтових джерел задля сплати боргів іншим державам.

Двома місяцями пізніше коаліція із тридцяти трьох країн, організована президентом Сполучених Штатів Америки Джорджем Бушем-старшим, завдала по іракських силах низки повітряних ударів та швидко збільшила кількість наземних військ. У відповідь Ірак збільшив кількість військ у Кувейті до п'ятисот тисяч солдатів. Спочатку члени коаліції сподівались розв'язати конфлікт лише за допомогою повітряних сил, а коли цього не вийшло, постала необхідність у наземних військах, аби припинити Іракську окупацію Кувейту.

Не було жодного сумніву, що коаліція спроможна примусити Ірак відступити. Проте як дорого це коштуватиме? У жовтні 1990 року французька газета *L'express* писала, що на звільнення Кувейту піде близько тижня й коштуватиме воно двісті тисяч життів американських солдатів. У той час як іракські війська збільшували кількість та зміц-

нювали оборонні позиції, у пресі та на засіданнях конгресу Сполучених Штатів, де уявляли страшні картини окопних битв під час Першої світової війни, велося активне обговорювання ситуації. Сенатор Боб Грем, представник демократичної партії від Флориди, у своєму виступі на конгресі оголосив: «Ірак уже п'ять місяців окопується та зміцнює оборону, вони роблять це якнайкраще! У Кувейті такі оборонні споруди, які існували під час Першої світової!» На такій самій хвилі *New York Times* описувала шістнадцятий піхотний батальйон: «Ці солдати чекають моменту, коли доведеться вибивати з траншей Кувейту ворога гвинтівками "М-16" та кулеметами "М-60"». *Time Magazine* так описував іракські оборонні позиції:

> *У районі величиною з Західну Вірджинію іракці зосередили 540 000 солдатів зі своєї мільйонної армії та чотири із шести тисяч танків, а також тисячі інших одиниць озброєного транспорту та артилерії… Іракські з'єднання побудували форти з мішків з піском, у кожному куті яких піхота, озброєна важкими кулеметами. Солдати ховаються в бетонних переносних бліндажах, зміцнених піском та листовим залізом. Танки глибоко вриті у ґрунт і також захищені мішками з піском. На вершині кожного трикутника розташовані знаряддя, націлені на «Зони поразки», оточені траншеями з вогнеметами та мінними полями.*[1]

Напередодні наземної атаки *Los Angeles Times* нагадала своїм читачам: «Іракські війська мають фортифікації уздовж усієї лінії фронту, тож атакувати такі фортифікації — справа надзвичайно ризикова. Згадаймо лише поразки на ріці Соммі, у битві біля Колд Харбор та Галліпольську операцію. Навіть у разі успіху, як на Тараві, Окінаві чи Гамбургер Хілл, може дійти до того, що доведеться заплатити високу ціну».[2]

Коментатори не передбачили того, що генерал Норман Шварцкопф, командувач підрозділів американських та європейських багатонаціональних сил, мав стратегію ведення наземної війни, розроблену ним на початку жовтня.

Створений його персоналом оригінальний план прямої атаки на Кувейт було оцінено у дві тисячі загиблих та вісім тисяч поранених. Шварцкопф не прийняв його, запропонувавши натомість план на два етапи. Повітряні удари послаблять іракців на 50 %. Потім було заплановано секретний масований удар «Хук лівою». Поки завдяки цілодобовим репортажам *CNN* увагу усього світу буде прикуто до подій на півдні від Кувейту, коаліція пересуне військо у 25 000 солдатів досить далеко на захід Кувейту, а потім на

північ, до пустелі Південного Іраку. Коли почнеться наземна війна, ці війська рушать далі на північ, а потім на схід, завершивши «Хук лівою», щоби ринути на фланги іракської республіканської гвардії. Атаки, націлені на північ, у сам Кувейт, мали бути мінімальними. Американські морські піхотні сили дістали наказ повільно просуватись на північ, до Кувейту, виманюючи з траншей іракців на захід, де на них зненацька збоку вирине «Хук лівою». Морська піхота, що базуватиметься на морі, не висаджуватиметься, їхня присутність на морі буде відвертальним маневром.

Комбінована стратегія Шварцкопфа виявилась настільки успішною, що інтенсивна наземна війна тривала лише близько сотні годин. Повітряні бомбардування протягом місяця примусили іракські сили розсіятись, сховавши танки та артилерію, облишивши транспорт і вимкнувши двигуни. Швидкість та стрімкість атаки наземних військ коаліції, що супроводжувалася танковою та піхотною атакою, удари з гелікоптерів та бомбардування були вирішальними. Війська республіканської гвардії бились завзято, але не могли ані маневрувати, ані викликати резерви настільки швидко, щоб атака ворога захлинулась. Зрештою, Саддам Хусейн наказав своїм командирам не використовувати хімічної зброї. Ці снаряди, вживані для стримування іранських атак під час Ірано-Іракської війни, знищили б тисячі солдатів коаліції. За оцінками командирів морської піхоти, її загони втратили б від двадцяти до тридцяти відсотків живої сили, якби проти них було використано хімічну зброю.[3] Однак Саддам відмовився від цього кроку. За даними російської розвідки, опублікованими по війні, він боявся, що на використання хімічної зброї США відповіли б ядерною атакою.

Іракські війська пішли з Кувейту, армію загарбників було майже знищено.[4] Втрати військ коаліції були незначними: лише вісім убитих та двадцять сім поранених після першого дня операції. Успіх комбінованої стратегії «Хуку лівою» виявився таким потужним, що бундючні політики, які ще в лютому з жахом пророкували траншейну війну, у березні висловили думку, що коаліція зібрала більше війська, ніж було потрібно, а отже, операція завершилася з передбаченим результатом.

Шварцкопф виголосив свою стратегію наземної війни на прес-конференції, що привернула увагу засобів масової інформації. Більшість глядачів, що дивилась цю прес-конференцію по телебаченню та бачили мапу «Хуку лівою», була вражена та здивована. Коментатори новин називали цей план «Блискучим» та «Секретним». Дехто казав, що, мовляв, не очікував такого маневру. Однак чому? Адже департамент армії досить часто публікує статути та базові методи й теорії. Статут *FM-100-5*, опублікований 1986 року,

мав назву «Операції». Його вважають базовим статутом ведення бойових дій. У другій частині статуту *FM-100-5* якраз ідеться про наступальні бойові дії, а на сторінці 101 описано всеохопний маневр як найважливіший елемент наступу — «План "А"» армії Сполучених Штатів. Статут проголошує:

> *Охоплення уникає лінії фронту ворога, де його бойові сили найбільше захищені та сконцентровано найбільшу частину зброї. Натомість, утримуючи увагу ворога на передових позиціях за допомогою допоміжних або диверсійних атак, атакувальник шляхом обхідного маневру проводить основні сили довкола та понад оборонними позиціями супротивника та завдає головного удару зі флангу та ззаду.*

Ілюструючи цей маневр, «Операції *FM-100-5*» наводить діаграму на лицьовій сторінці.

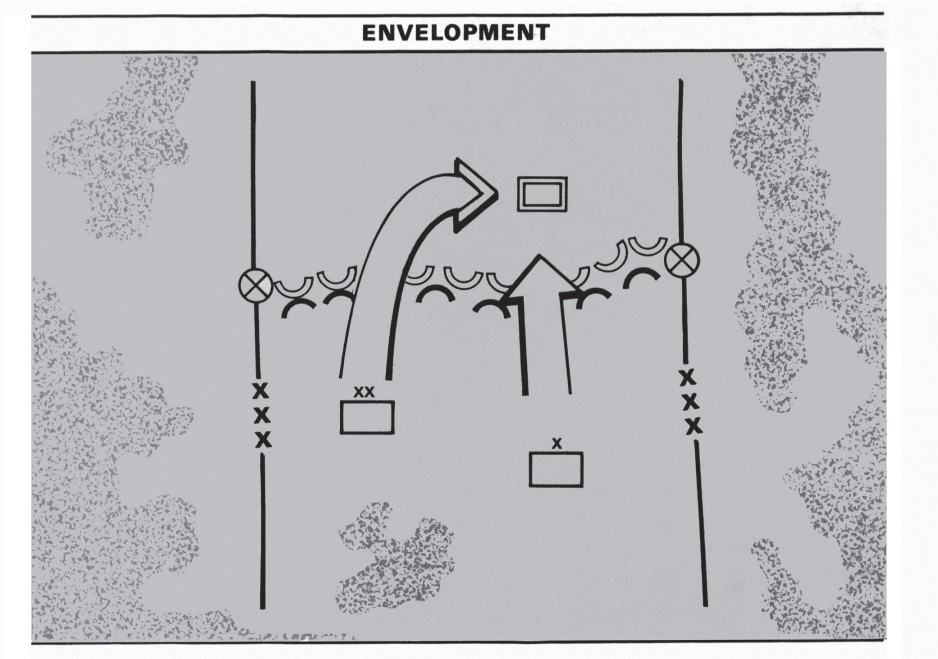
Зваживши на описаний вище відвертальний маневр та його комбінацію з «Хуком лівою», не можна не спитати: «*Чому використання базової наступальної теорії армії Сполучених Штатів та Шварцкопфів "Хук лівою" виявились для всіх такими дивовижними несподіванками?*»

Частина відповіді на це питання міститься в успішному відвертальному маневрі. Шварцкопф мав намір зробити вигляд, що головний наступ на Кувейт відбуватиметься з моря, а потім на суходолі, вглиб, просто на оборонні позиції іракської армії. Його підтримуватиме десант амфібій з моря (їх уже бачили раніше), відомий своїми спробами знищити іракський флот. У цьому обмані неабияк допомагала преса, висвітлюючи вчення фотогенічних «амфібій» та висування військ на південь від Кувейту, а також сумно провіщуючи траншейну війну на кшталт Першої світової.

Проте найсуттєвішим елементом «обхідного маневру Плану "А"» армії Сполучених Штатів є *ілюзія* прямої атаки разом зі значно масивнішими бойовими діями на флангах. Оскільки «План "А"» кожен міг купити за двадцять п'ять доларів в Агентстві друку уряду Сполучених Штатів, досі є загадкою, чому «План "А"» став несподіванкою, дивом не лише для Іраку, а також головною темою для телевізійних військових коментаторів та засідань конгресу Сполучених Штатів.

Найкращою відповіддю на це питання є те, що сюрпризом стало застосування цієї бездоганної та цілеспрямованої стратегії. Більшість комплексних організацій, намагаючись догодити внутрішнім та зовнішнім інтересам, а також заспокоїти зацікавлених,

не концентрують, а натомість розсіюють ресурси. Тож нас і здивувало, що такі комплексні організації, як *Apple* або армія Сполучених Штатів, зосередили свої дії. Причиною такого зосередження стала не секретність, а несподіваність власне гарної стратегії.



У випадку «Бурі в пустелі» цілеспрямованість мала потужніший за інтелектуальні кроки вплив. Шварцкопфу довелось боротися з амбіціями та бажанням повітряних сил, морського флоту, різних армійських об'єднань, загалом усіх партнерів коаліції та політичного керівництва Вашингтона. Наприклад, найкращому в американській армії підрозділу легкої піхоти — вісімдесят другій повітряно-десантній дивізії — довелося лише підтримувати французькі бронетанкові сили та піхоту, тож дивізійне командування було дуже не задоволене цим рішенням. Вісім тисяч американських моряків чекали на кораблях висадження десанту на пляжах міста Кувейт, але його не відбулось. То була диверсія. Командири авіації очікували наказу продемонструвати стратегію бомбардувань, адже вони вірили, що перемогу у війні забезпечать лише бомбардування Багдада, тому висловили рішучий протест, не бажаючи бути лише підтримкою

для наступальних наземних військ. Міністр оборони Дік Чейні хотів завершити місію значно меншими силами й розробив детальний альтернативний план атак. Принц Халід, у коаліції командувач військ Саудівської Аравії, наполягав на участі у плануванні короля Фахда, проте Шварцкопф переконав президента Буша в тому, що Сполучені Штати повинні мати цілковитий контроль над стратегією та плануванням.

■ ■ ■

Переслідування протиборчих цілей, спрямування ресурсів на завдання, не пов'язане з головною метою, пристосування несумісних інтересів — розкіш великих та могутніх, проте вони не застосовують гарної стратегії. Попри все, більшість організацій не створюють гарних стратегій. Натомість вони складатимуть, наче до пральні, списки гарних бажаних результатів і водночас нехтуватимуть потребами справжньої конкуренції, координуванням та зосередженням власних ресурсів. Гарна стратегія вимагає керівників, що хочуть та здатні сказати «Ні» поширеним діям та інтересам. Стратегія містить радше те, чого організація не робить, ніж те, що вона робить.