Лекция 8

ҚАЗАҚСТАННЫҢ АШЫҚ УНИВЕРСИТЕТІ

ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Разработка, оценка и реализация стратегии

Мы продолжаем цикл лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент». В рамках этой лекции мы рассмотрим роль и место совета директоров, корпоративного управления, а также различные методологические подходы к процедуре разработки и оценки реализации стратегии.

Хотелось бы отметить, что в рамках стратегического менеджмента использование различных методик, симбиоз методологических подходов к формированию, реализации и определению эффективности выработанной стратегии, а также использование различных методологических подходов к оперативному изменению являются ключевыми факторами успешности выбранной стратегии и ее адаптации к быстро меняющимся рыночным условиям. В данной лекции хотелось бы уделить особое внимание роли человеческого фактора в стратегическом управлении.

Кадры решают все

Для разработки стратегии менеджерам необходимо оперативно отвечать на несколько важных вопросов. В чём заключается оперативность? В том, что стратегические цели, срок реализации которых 10–15 лет, разбиваются на цели тактические, которыми необходимо оперативно управлять: быстро реагировать на новые тенденции рынка, меняющиеся условия. Ни для кого не секрет, что в нынешнем мировом хозяйственном процессе, глобализационных и интеграционных процессах влияние оказывают политические, геополитические факторы. Поэтому при тактическом, реактивном управлении менеджерам важно отвечать на несколько вопросов:

Как конкурировать с компаниями-соперниками? Причём здесь очень велика роль гибкого мышления и быстрого принятия управленческих решений.

Как позиционировать компанию на рынке? Позиционирование может быть так с точки зрения производства, так и с точки зрения маркетинга.

Как реагировать на изменение рыночных условий?

Как эффективно использовать возникающие возможности для развития бизнеса?

Как достигать финансовых и стратегических целей?

Для выбора оптимальной стратегии из имеющихся альтернативных вариантов и для активного поиска новых возможностей или способов совершенствования имеющейся продукции требуется дальновидный сценарий.

Можно сказать, что чем быстрее меняется окружающая среда компании, тем важнее для менеджера развивать свои навыки анализа. И не обязательно топ-менеджер должен быть специалистом-профессионалом конкретной отрасли. Сегодня большинство управленцев сходятся во мнении, что для топ-менеджмента наличие специализированных знаний в отрасли (химической фармацевтической, медицинской или любой другой) не является критически важным. Ключевым фактором, определяющим управленческие компетенции, является возможность стратегического аналитического сценарного планирования, прогнозирования, умение правильно их выстраивать, доводить миссию и стратегическое видение до всей команды и тем самым формировать мотивированный коллектив.

Итак, основные компетенции топ-менеджера – наличие стратегического видения, активность, умение своим примером, своими убеждениями, уверенностью в поставленной цели доводить стратегическое видение до коллектива, тем самым мотивируя его на реализацию единой выбранной цели в соответствии с миссией и концепцией стратегического развития компании. Если на пути развития компании возникает неожиданное препятствие, руководство должно реагировать на него быстро и эффективно, с применением инновационных методов.

Инновации являются, наверное, одним из определяющих факторов успеха и в данном случае трактуются не как НИОКР, а как наличие инновационных подходов к организации бизнес-процессов, к консолидации усилий и мотивации коллектива, к разработке новых управленческих решений. Хорошая стратегия основана на том, чтобы первым нужно действовать иначе, чем конкурентам. В тех областях, где это требуется, внедрять инновации, быть более эффективными, применять в работе творческий подход и быстрее адаптироваться к изменениям вместо того, чтобы плыть по течению.

Адаптивность, оперативность принятия решений, гибкость выработки новых тактических и операционных подходов – это небольшой спектр инструментов, которые должны быть непременно использованы для того, чтобы не только разработать, но и успешно реализовать стратегию.

В процессе разработки стратегии руководители высшего звена, как я уже отметила, играют роль лидеров. Генеральный директор, основатель компании, подобно капитану судна, определяет курс – вектор продвижения компании, разрабатывает общую стратегию и руководит процессом реализации. Именно на руководителе лежит главная ответственность за управление процессами разработки стратегии.

Первый руководитель несет полную ответственность в роли главного стратега, единолично инициирует, стимулирует и контролирует процесс реализации стратегии, делая акцент на ключевые ее элементы.

Роль первого руководителя в разработке, контроле реализации и оценке стратегии и стратегического менеджмента, конечно же, переоценить невозможно. Типичный пример эталонного лидера – это основатель Apple Стив Джобс, прорывные методы которого в управлении компанией стали известны всему миру. Или, к примеру, Говард Шульц – CEO компании Starbucks.

Однако такие примеры не являются правилом, потому что чем более развита компания, чем в больших странах она представлена, тем важнее в ней становится роль не просто лидера, а лидера, умело действующего в составе скоординированной и хорошо сработанной команды. В большинстве компаний президент отвечает за стратегические направления, вице-президенты и руководители структурных подразделений должны отвечать за надлежащую реализацию стратегии, руководители же нижних структурных подразделений – за функциональную и производственную стратегию во вверенных им подразделениях.

Топ-менеджмент принимает активное участие в формировании ключевых положений стратегии, и только в сравнительно небольших компаниях процесс разработки и реализации стратегии осуществляется главой единолично. Чем больше деятельность компании диверсифицирована, как в продуктовой линейке, так и в региональном, территориальном, континентальном срезе, тем больше возникает риск-факторов по правильному пониманию направления стратегии и согласованности действий по ее ненадлежащей реализации. Менеджеры, знающие все особенности повседневной работы того или иного структурного подразделения, имеют преимущество перед высшим руководством компании с точки зрения вовлеченности в производственный процесс и имеют возможность быстро воспринимать возникающие угрозы либо составить мнение о потенциальных возможностях, которые они обязательно должны доводить до своего руководства.

В большинстве современных компаний процесс разработки и реализации стратегии осуществляется совместными усилиями команды, причём каждый из членов команды играет свою специфическую роль в разработке стратегии на вверенном ему участке. Например, компания General Electric, глобальная корпорация с ежегодными миллиардами долларов товарооборота и огромной численностью сотрудников. Более 280 тысяч сотрудников вовлечены в деятельность этой компании и работают в 120 странах. Представители высшего руководства General Electric могут лично принимать участие в определении стратегии, однако это не означает, что несколько топ-менеджеров корпорации располагают детальной информацией о многочисленных процессах сотен подразделений компании. Они просто физически не могут знать обо всех процессах, происходящих в различных странах и в филиалах. В этом случае большая функциональная роль по мониторингу оценки реализации стратегии лежит на региональных представителях компании.

Итак, высшее руководство, глава бизнес-группы, главы конкретных подразделений товарных категории, ведущий менеджер фабрики, отдела сбыта и дистрибьюторских центров – это только малый перечень вовлеченных структур, которые, каждый на своем участке, должны обеспечивать надлежащую реализацию стратегического плана, именно они разрабатывают сотни стратегических инициатив.

Процесс оценки стратегии более свойственен высшему руководству, так как один из принципов действенности стратегии – это измеримость, то есть наличие оцифрованных

индикаторов, качественных и количественных показателей, применяющихся для оценки достижения промежуточных и глобальных целей.

Иерархия стратегий

В диверсифицированной компании, такой например, как General Electric, стратегии разрабатываются на четырех организационных уровнях, и каждый из этих уровней раскрывает определённые грани общей стратегии компании. Все элементы стратегии должны быть четко связаны между собой.

Иерархия стратегий:

- Корпоративная стратегия (управляется гендиректором).
- Общая стратегия (управляется менеджментом среднего звена).
- Бизнес-стратегии (управляются менеджментом подразделений).
- Функциональные стратегии (управляются менеджерами).

Резюмируя все ранее сказанное, возникает вопрос – каковы же основные грани ответственности в разработке и реализации стратегии?

Корпоративная ответственность за стратегию многопрофильной компании лежит на генеральном директоре либо на совете директоров, либо на учредителе. Двунаправленное же влияние в отношении реализации бизнес-стратегии и того, как достигать конкурентоспособности, действует на уровне генеральных менеджеров каждого из направлений деятельности компании. Двунаправленное направление функциональных стратегий уже на уровне фабрик, заводов, подразделений относится к сфере ответственности глав основных функциональных подразделений компании. Ответственность за реализацию операционной стратегии, а также оперативно-реактивной стратегии (это самый быстрый элемент стратегии, в котором очень часто применяются технологии быстрого оперативного управления) возлагается на бренд-менеджера, имидж-менеджера, управляющих производством на заводах, а также операционных менеджеров, отвечающих за важные стратегические действия на своём участке.

Мы рассмотрели организационную структуру, иерархию вовлеченности в процесс разработки и реализации, и отчасти оценки стратегии компании и хотелось бы отдельно упомянуть о том, что консолидация совместных усилий и совместные действия по реализации стратегии на всех этих организационных уровнях весьма важны. Недооценивать консолидированные усилия – это очень большая ошибка, которая может привести к неуспешности выбранной стратегии. Стратегия может быть очень хороша, практически гениальна, однако ее реализация в случае отсутствия консолидации усилий, эффективных успешных коммуникаций, совместного обсуждения, доведения стратегических, операционных или иных инициатив может быть поставлена под вопрос.

Как быть в данном случае? Для этого составляется стратегический план. Он, в свою очередь, разбивается на различные уровни: стратегический (в глобальном его представлении), функциональный и операционный.

На последнем уровне описаны цели, задачи, количественные и качественные индикаторы. В совокупности они составляют стратегический план компании, который помогает справиться с изменениями рыночных условий, а также позволяет получить превосходство над конкурентами, достигать цели или продвигаться в направлении реализации стратегического видения. Как правило, стратегический план подразумевает выделение определенных ресурсов компании, и для его реализации устанавливается конкретный срок.

В предыдущих лекциях мы говорили о том, что еще одним принципом стратегического планирования является определение четких сроков достижения целей. Это особенно важно в отношении операционного реагирования: должны быть выделены четкие подзадачи с установленным сроком. Без достижения промежуточных задач сложно говорить о реализации стратегических целей. Таким образом, под операционным уровнем реализации стратегии подразумевается оперативное реагирование на достижение промежуточных целей, а также анализ достаточности ресурсов для достижения целей.

Резюме. Управление процессом реализации стратегии включает в себя следующие составляющие:

1. Подбор персонала, обладающего необходимыми навыками и квалификацией.
2. Подготовка и укрепление ресурсной базы, возможностей компании, которые будут способствовать реализации стратегии.
3. Создание структуры компании, благоприятной для реализации стратегии.
3. Распределение имеющихся в распоряжении компании ресурсов в соответствии с действиями, необходимыми в рамках реализации стратегии.
4. Контроль за тем, чтобы политика и правила компании соответствовали успешной реализации стратегии.
5. Применение наиболее эффективных приемов организации работы.
6. Установка современных информационных систем, позволяющих сотрудникам компании осуществлять необходимые операционные действия
7. Важность мотивации персонала и привязка его вовлеченности к получению промежуточных и конечных целей.
8. Развитие внутри компании системы лидерства.
9. Формирование пула кадрового резерва из числа потенциально перспективных сотрудников, способных не только понимать стратегию, но и увлекать других для успешной ее реализации.