

ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Оценка необходимости стратегии





Эта лекция будет логическим продолжением предыдущей. Мы рассмотрим методические и методологические подходы к этапам реализации стратегии, а также остановимся на некоторых подходах к оценке эффективности стратегии и необходимости внесения корректировок.

Итак, пятый элемент, очень важный элемент реализации стратегии – это отслеживание изменений во внешней среде. Как мы уже отмечали, все составляющие внешней среды должны находиться под постоянным мониторингом, чтобы оценить достижения компании на пути реализации стратегии и при необходимости вносить в нее корректировки.

Давайте рассмотрим, каким образом мы можем оценивать эффективность стратегии, если в окружении компании происходят изменения, которые оказывают на нее негативное воздействие. Нужно ответить на следующие вопросы:

1. Сохраняет ли прежняя стратегия свою уместность и целесообразность, если компания начинает сдавать позиции на рынке или же показатели финансовой эффективности не соответствуют заданным ранее в стратегическом плане индикаторам?

2. Менеджеры компании должны выяснить причины этого ухудшения и определить, являются ли они следствием недостаточно эффективной стратегии? Нет ли сильного влияния внешней среды на достижение, либо недостижение поставленных целевых показателей? Не наблюдаются ли несовершенства процесса реализации стратегии? Возможно, все эти элементы могут наблюдаться в совокупности.

Если ответы на эти вопросы получены, то руководство должно заняться оперативным внесением экспресс-корректировок в реализацию стратегии на всех ее подуровнях, особенно на тех этапах, где наблюдается замедление достижения целевых индикаторов. Точно так же менеджер компании должен проводить оценку методов работы компании и бизнес – подходов и определять, какие из них имеют право на существование, а какие должны быть изменены. Следовательно, для успешного воплощения стратегии в жизнь команда менеджеров компании должна тщательно анализировать весь процесс реализации стратегии в целом и своевременно вносить в него необходимые изменения.

Роль корпоративного управления в разработке, реализации и оценке эффективности стратегии

Совет директоров компании на всех этапах должен выполнять четыре основные обязанности:

1. Осуществлять надзор за финансовой отчетностью компании, потому что обеспечение финансовой стабильности компании является ключевой целью работы любого бизнеса: получение прибыли, наращивание мощностей, формирование резервного фонда развития. В то время как высшее руководство компании – гендиректор или главный финансовый директор – отвечают в основном за то, чтобы финансовые отчеты компании содержали достоверную и точную информацию о результатах ее деятельности, то совет директоров обязан обеспечить защиту интересов акционеров, потому и осуществляет надзор за финансовой деятельностью компании. Кроме того, корпоративные советы должны следить за тем, чтобы в процессе подготовки финансовой отчетности надлежащим образом использовались общепринятые стандарты бухгалтерской отчетности, чтобы надлежащим образом действовал механизм защиты от мошенничества и нецелевого использования средств. Практически все советы директоров компаний приходят к мнению, что необходимо систематически проводить финансовый аудит, аудит достаточности производственных ресурсов достаточности основных и оборотных средств. В данном случае аудит может проводиться с приглашением как внешних, приглашенных директоров, так и с вовлечением внутреннего персонала.

Обязанности совета директоров при реализации стратегии – это надзор за финансовой и бухгалтерской деятельностью компании, а именно:

- а) защита интересов акционеров;
- б) стандарты бухгалтерской отчетности;



- в) механизм защиты от мошенничества;
- г) финансовый аудит;
- д) HR-аудит;
- е) аудит обеспеченности производственными и снабженческими ресурсами;
- ж) аудит основных и оборотных средств;
- з) аудит внешний и внутренний;
- и) избежание нецелевого использования средств.

Своевременный независимый аудит в целях защиты интересов акционеров – это очень важный аспект работы совета директоров. Результаты расследования деятельности широко известной компании Worldcom показали, что ее высшее руководство прибегало к услугам мошеннических или недобросовестных бухгалтерских компаний для искусственного завышения показателей прибыли и размера активов, занижая при этом показатели доходов. После череды громких скандалов, связанных с финансовыми мошенничествами, советы директоров многих компаний ужесточили требования к финансовой отчетности и установили дополнительные требования к самим членам совета директоров.

2. Второй момент, на который нужно обратить внимание в рамках функционала совета директоров для обеспечения эффективной реализации стратегии – это критическая оценка направления движения компании и стратегии. Поскольку бизнес-подходы и оперативное стратегическое планирование сами по себе подвержены модификациям, трансформациям, инновациям, корректировкам, критическая оценка на каждом этапе очень важна, чтобы быстро реагировать на меняющиеся условия. Несмотря на то, что члены совета директоров обеспечивают достоверность и точность финансовой отчетности, они также должны руководить менеджерами компании, помогать выбирать верное стратегическое направление движения компании. Однако в более-менее нормальных условиях совет директоров обнаруживает, что вопросам соответствия стандартам он уделяет слишком много внимания на собраниях, в то время как на обсуждение стратегически важных вопросов времени зачастую не хватает.

Обязанности совета директоров при реализации стратегии:

1. Критическая оценка направления движения компании.

Оцениваем:

- 1) Бизнес-подход.
- 2) Бизнес-модели.
- 3) Оперативное планирование.
- 4) Стратегический план на краткосрочный период.

2. Кроме того, совет директоров обязан оценивать лидерские навыки других представителей высшего руководства компании, назначать новых гендиректоров, финансовых директоров, если обнаружено, что существующее руководство не обеспечивает надлежащей траектории движения по реализации стратегической цели. Чтобы оценить качество разработки и реализации стратегии, также приглашаются эксперты или независимые члены совета директоров, которые систематически должны встречаться с генеральными директорами заводов. Посещать производство как минимум один раз в год, в том числе и для того, чтобы выявлять талантливых сотрудников, получать быструю прямую и обратную связь по новым стратегическим инициативам, а также получать независимое мнение рядовых сотрудников по поводу достижимости или недостижимости промежуточных целей в рамках реализации стратегии.

3. Следующий элемент, на котором должны сосредоточиться усилия совета директоров по реализации стратегии, – это разработка системы оплаты труда, в том числе топ-менеджеров. Это этическая и сложная тема – определение системы мотивации, заработной платы, бонусной системы, поощрения, вознаграждения, премирования. Потому что вовлеченность в процесс реализации стратегии на уровне топ-менеджмента должна обеспечиваться не только индивидуальной системой оплаты труда, но и тем, чтобы человек был действительно мотивирован работать и увлекать за собой коллектив.



Высшее руководство компании выступает в качестве уполномоченного представителя акционеров, оно обязано принимать решение управлять компанией в соответствии не только с интересами акционеров, но и создавать комитеты по вознаграждениям, заниматься разработкой системы выплаты заработной платы и поощрительных премий. Рекомендации комитета по вознаграждениям обычно представляются на совет директоров и периодически пересматриваются в привязке к оценке промежуточных этапов реализации стратегии. Сосредоточенность на краткосрочных результатах зачастую позволяет избежать очень многих ошибок и недочетов при реализации стратегии мотивации.

Так что следует запомнить, что эффективное корпоративное управление предполагает, что совет директоров осуществляет надзор за стратегическими направлениями развития компании, оценивает качество работы его руководства, определяет размер вознаграждения, выплачиваемого руководящему составу компании, и осуществляют контроль за финансовой отчетностью компании и процессом ее подготовки.

Хотелось бы отметить, что каждая компания должна иметь сильный независимый совет директоров, который выполняет следующие основные функции и задачи:

1. Отличная информированность о деятельности компании.
2. Контроль и направление действий генерального директора и других представителей высшего руководства.
3. Не бояться сдерживать те действия менеджеров, которые кажутся нецелесообразными или слишком рискованными.
4. Предоставление акционерам подтверждения соответствия генерального директора стратегическим ожиданиям компании.
5. Активное участие в обсуждении преимуществ и недостатков ключевых решений и действий компании.

Неэффективным является совет директоров, который не находит решимости возразить против того или иного неправильного решения генерального директора компании или по умолчанию пассивно поддерживает любое решение.

Лидерство

Лидерство – это способность индивида оказать желаемое влияние на сотрудников организации в целях обеспечения внедрения стратегии. Важная часть реализации стратегии – это достижение консенсуса, выработка системы эффективных коммуникаций, это блок работы по управлению стрессом, предотвращению или разрешению конфликтов.

Лидерство это:

- а) убеждения;
- б) мотивация;
- в) изменение корпоративных ценностей;
- г) доведение корпоративных ценностей до коллектива;
- д) вклад в разработку корпоративной культуры и политики;
- е) соблюдение корпоративной этики.

Лидер – это человек, принимающий решения. Если лидер видит недостаточность определенных ресурсов на тех или иных этапах, он может и вправе принимать решение о перераспределении ресурсов. Либо если в соответствии со стратегией внедрения на новый рынок назрела необходимость перелива ресурсов, то он имеет полное основание для того, чтобы направить определенный финансовый ресурс в нужном направлении, перевести маркетинговые отделы на проектную работу для того, чтобы стимулировать экспресс-разработку новой маркетинговой стратегии или нового продукта.



Пять подходов к реализации стратегии

В экономической науке, как правило, выделяют пять подходов к реализации стратегии в зависимости от того, имеется ли консенсус или совместное обсуждение, либо присутствует единоличный подход и индивидуальное принятие решений.

Командный подход. В рамках этого подхода менеджер концентрирует усилия на формулировании стратегии, применяя строгую логику и анализ. Он может либо самостоятельно разработать стратегию, либо руководить работой группы стратегов, перед которыми стоит задача определить оптимальный порядок мероприятий для соответствующей организации. При этом менеджеры, которые выбрали этот подход, используют такие инструменты, как матрица роста доли, анализ отрасли и конкурентов. После того как выбрана «наилучшая» стратегия, менеджер доводит ее до подчиненных, которым дается указание выполнить данную стратегию. В этом случае менеджер не играет активной роли в реализации стратегии. В некоторых организациях командный подход помогает сфокусировать всю деятельность на стратегической перспективе.

Подход организационных перемен. Если менеджер, использующий командный подход, старается не заниматься непосредственно вопросами реализации, то при подходе организационной перемены (или просто подхода перемены) главное внимание уделяется тому, как заставить организацию реализовать стратегию. Менеджеры, применяющие подход перемены, исходят из того, что стратегия была сформулирована правильно, и видят свою задачу в том, чтобы направить деятельность своего предприятия на достижение новых целей. Инструменты для решения этой задачи, как правило, тесно связаны с поведенческим фактором и включают в себя такие мероприятия, как изменение организационной структуры и кадров, чтобы направить внимание на новые приоритеты, на пересмотр систем планирования и управления и на нахождение новых методов организационных перемен.

Здесь менеджер напоминает архитектора, конструирующего административную систему для эффективной реализации стратегии. Такой подход часто бывает более эффективным, чем командный, и может использоваться для реализации сложных стратегий, поскольку применяются более мощные инструменты поведения.

Коллаборативный подход. При коллаборативном подходе менеджер, отвечающий за стратегию, собирает группу менеджеров для проведения мозговой атаки, чтобы сформулировать и реализовать стратегию. Менеджеры с разными позициями должны внести свою лепту в виде собственной точки зрения для получения в результате обмена идеями какой-либо групповой истины. В этом случае руководящий менеджер выполняет роль координатора, использующего свое понимание динамики деятельности группы, чтобы только здравые идеи подвергались обсуждению и анализу.

Коллаборативный подход устраняет два ограничения, которые относятся к двум первым подходам. Здесь обеспечивается наличие информации, исходящей от руководителей, непосредственно связанных с работой, а также создается возможность свободного обмена различными мнениями, что улучшает качество и своевременность информации, используемой в стратегии. Кроме того, возможность эффективной реализации стратегии возрастает на степень участия в ее разработке и согласия с ней.

Культурный подход расширяет возможности коллаборативного подхода посредством включения в работу нижних уровней организации. При этом руководитель ведет за собой организацию, знакомя ее членов со своим восприятием основной задачи, и дает возможность персоналу самостоятельно выбрать тот порядок действий, который мог бы соответствовать этой задаче. После формулирования стратегии руководитель начинает выполнять роль тренера, намечая общие направления и одновременно поощряя индивидуальные решения по оперативным вопросам стратегии.

Кресцивный (увеличивающийся, растущий) подход. Руководитель, выбирающий данный подход, занимается одновременно формулированием и реализацией стратегии. Однако сам руководитель не занимается решением этих задач, а направляет своих подчиненных на самостоятельное формулирование, обоснование и реализацию стратегии.



Организация процесса реализации стратегии

На практике не существует ясных и однозначных рекомендаций, конкретных директив по организации процесса реализации стратегии. Различные организации существенно отличаются как в силу бесконечного разнообразия своей внутренней среды, так и вследствие многообразия стратегических ситуаций во внешней среде. Динамичные условия конкуренции и различный опыт, нестабильная окружающая среда и альтернативные пути развития компании, уникальная организационная культура и собственная политика, несовпадающие системы мотивации – все это предопределяет индивидуальный подход к реализации стратегии.

Вместе с тем накопленный опыт и анализ информации по этой проблеме позволяют сделать вывод о возможности выделить некоторые основополагающие элементы (шаги), которые необходимо предпринять большинству организаций при осуществлении стратегии.

Этапы процесса реализации стратегии:

1. Углубленное изучение состояния среды, целей, разработанных стратегий.
2. Разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов.
3. Высшее руководство принимает решение о внесении изменений в структуру в целях достижения наилучших результатов.
4. Проведение необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии.
5. Корректировка стратегического плана в том случае, если этого требуют вновь возникшие обстоятельства.

В заключение можно отметить, что внедрение стратегии во многом определяется эффективностью стратегического менеджмента. Для претворения намеченных планов в жизнь менеджеры используют такие инструменты, как лидерство, изменение оргструктуры, информационные и контрольные системы, и конечно же, бесценные человеческие ресурсы.