

# ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Механизмы реализации стратегии





Мы продолжаем цикл лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент». Данная лекция будет посвящена одному из самых важных аспектов в рамках стратегического менеджмента – рассмотрению механизмов и процедур реализации стратегии.

Как сказал один из известных ученых, «разработать стратегию – не самая важная задача. Главное – организовать комплекс мероприятий по ее успешной реализации». Понятно, что сам процесс разработки стратегии очень трудоемкий, скрупулезный, требующий предварительного анализа, глубинной комплексной оценки для того, чтобы правильно определить траекторию стратегического планирования. Всё это выливается в этапы стратегического планирования в рамках стратегического менеджмента. Визуализируется в виде миссии, стратегических целей, концепции, стратегического видения и облекается в форму стратегического плана. Однако на этапе реализации, который подразделяется на несколько периодов, важно не только чётко придерживаться выработанного стратегического направления, но и систематически проводить контроль, аудит, мониторинг на каждом из этапов, чтобы определить несколько ключевых моментов.

Первое. Насколько правильно сотрудниками понимается стратегия? Воспринимается ли она всем коллективом в качестве конечной цели? Даже если мы говорим о промежуточном этапе или о достижении какой-то подцели в рамках единой траектории продвижения по стратегическому плану.

Второе. Достаточны ли ресурсы компании для того, чтобы обеспечить поступательное движение в направлении реализации стратегии?

Третье. Осознается ли необходимость трансформации или достаточности ресурсов, сил, возможностей и своих конкурентных позиций на каждом из этапов реализации стратегии?

Ученые-экономисты выделяют четыре ключевые задачи для определения направления эффективной реализации стратегии и продвижения стратегических целей и миссии компании.

Первый ключевой вопрос, на который должна ответить организация в рамках эффективной реализации стратегического плана и стратегического видения компании, – это достаточность ресурсов. Если наблюдается диспропорция между запланированными и фактическими ресурсами, нужно понять, по каким направлениям привлекать дополнительные ресурсы. Выделяют четыре вида ресурсов: финансы, труд, технологии и земельные ресурсы. Большой акцент на земельных ресурсах делается в рамках выбора той или иной международной стратегии.

Второй вопрос связан с достаточностью кадрового обеспечения. Особо актуальным он становится, когда компания выбирает вектор на диверсификацию внешних рынков. Это либо выход на внешние рынки, либо расширение географической представленности, либо создание стратегических альянсов, дочерних филиалов, торговых представительств и т. д. И этот фактор тесно связан с первым вопросом. На них должны были ответить менеджеры по стратегическому развитию, так как трудовой ресурс является одной из главных составляющих ресурсной базы компании.

Третий вопрос – это задача выработки наиболее оптимальной организационной структуры и определение необходимости её трансформации, модернизации, изменения направления в сторону вертикальной или горизонтальной диверсификации.

Четвёртая задача – определить преимущества, недостатки, узкие места в реализации стратегии на каждом из ее этапов и в каждом из ее блоков. То есть проанализировать, выполняется ли стратегия должным образом на каждом этапе и в каждом структурном подразделении. В рамках выполнения этой задачи необходим постоянный мониторинг конкурентной позиции, конкурентных преимуществ, усиления имеющихся и поиску дополнительных конкурентных преимуществ, чтобы либо укрепить собственные позиции на рынке, либо модернизировать действующую стратегию с учетом появления новых стратегических инициатив. Также важно понимать, каким образом довести до коллектива стратегическое видение, чтобы определить, существует ли целостная команда для реализации выбранной стратегии и не присутствуют ли такие нежелательные элементы, как скрытая или явная конфронтация и неприятие стратегических целей.



Успешная реализация стратегии невозможна без:

- качественного менеджмента;
- правильного размещения ресурсов;
- развитых конкурентных возможностей;
- глобальной корпоративной поддержки стратегии;
- наличия интегрированной системы стратегического менеджмента (информационно-коммуникационной площадки).

Реализация стратегии требует от менеджера умения прогнозировать, анализировать текущую ситуацию, мотивировать команду, создавать или трансформировать действующую команду в соответствии со стратегическими целями и видением компании.

Умение прогнозировать развитие будущей ситуации исходя из многочисленных факторов:

- внешней и внутренней среды;
- внутренней обеспеченности ресурсами;
- макроэкономического влияния;
- производственного, технического и технологического плана.

Опытные менеджеры знают, что разработанный стратегический план – это еще не 100 % успеха. Сложнее следовать проложенному стратегическому курсу. Еще сложнее постоянно мониторить состояние реализации стратегического плана для того, чтобы превентивными мерами предвидеть возникновение конфликтных ситуаций, ситуаций дефицита тех или иных ресурсов, а также быстро реагировать не только на вверенном ему участке работы, но и доводить информацию о состоянии дел до непосредственного руководства.

В этой связи хотелось бы еще раз остановиться на пятом блоке факторов успешной реализации стратегии. Это налаженная и эффективно действующая система информационно-коммуникационных каналов компании. Итак, как я уже сказала ранее, менеджерам, реализующим стратегию, очень важно осознавать, что персоналом компании полностью воспринимается стратегия, она им понятна, доступна и обсуждаема. Потому что именно сотрудники могут быть первоисточниками информации о том, насколько эффективно реализуется стратегия, есть ли возможности для ее интенсификации, есть ли проблемные места. Поэтому менеджерам нужно знать не только стратегические цели и четко осознавать стратегическое видение, но и уметь консолидировать коллектив для достижения единой цели.

Стратегическим менеджерам крайне важно обладать хорошими управленческими навыками, которые включают в себя как аналитический блок, так и блок формирования команды, командообразования, предвидение возникновения конфликтной ситуации, мотивацию персонала, навыки убеждения и лидерские качества. В качестве примера хочу привести кейс, который описан в книге «Карьера менеджера» под авторством гуру менеджмента Ли Якокки.

Ли Якокка пишет, что когда он пришел работать на автомобильный завод Chrysler, он поставил себе номинальную заработную плату, буквально в один доллар, но взамен получил от акционеров карт-бланш для разработки новой стратегии. На ее разработку ушел год. Все это время Ли Якокка изучал деятельность завода на всех структурных уровнях, как по горизонтали, так и по вертикали. Он заходил в каждый цех, разговаривал со многими рабочими, со вспомогательным составом. Он изучал не только производственные, но и обслуживающие процессы. Отдельным блоком рассматривал бизнес-модель, бизнес-процессы, оргструктуру, штат компании. И конечно же, анализировал финансы, маркетинг, работу с претензиями и отдел качества. На изучение обстановки потребовалось пять месяцев, после чего, в течение полугода, Ли Якокка разрабатывал стратегию. Через одиннадцать месяцев он представил новое стратегическое видение совету директоров. Надо сказать, что новая стратегия была для них достаточно шокирующей, но они обещали дать Ли Якокке полный карт-бланш и были вынуждены согласиться с разработанной стратегией, которая начиналась в первую очередь с работы над кадровым составом.

Как я сказала ранее, единственным условием Ли Якокки была заработная плата в размере одного доллара в месяц в противовес полученному полному спектру возможностей по



реструктуризации, реорганизации, модернизации всех процессов, не только технических и технологических, но и организационно-управленческих. Он получил полную свободу действий. И заполучив одобрение стратегии, он собрал общее собрание, на котором присутствовали и руководители, и простые сотрудники компании. Те, кто не имел возможности напрямую присутствовать на собрании, могли слушать обсуждение в режиме онлайн, насколько тогда это позволяла техника. Они имели возможность задавать вопросы, оспаривать, уточнять какие-то элементы, этапы, пункты, цели стратегии.

Самым первым девизом Ли Якокку были следующие слова: «Мы должны работать как общая единая команда». Что это означает? Это означает, что аудит, проведенный мною, бизнес-процессов и коммуникационных каналов компании показал, что каждый из вас работает обособленно. Сборочный цех не знает того, что происходит в проектном бюро. Лакокрасочный цех не знает того, что происходит в сборочном цеху и так далее. То есть каждый из вас варится в своем соку. Да, каждый из вас является профессионалом, но у вас нет внутренних коммуникаций. Нет выстроенной системы внутреннего обмена информацией. Соответственно, теряется большой и важный блок обсуждения имеющихся проблем, обсуждения возможно имеющихся или появляющихся стратегических инициатив». И далее прозвучала фраза, ставшая сегодня крылатой. Ли Якокка сказал: «Вы должны, образно говоря, спать друг с другом в одной постели. То есть, просыпаясь утром, мы должны обсуждать всё, что произошло вчера. Есть ли какие-то сбои, есть ли какие-то предложения, имеются ли у вас рационализаторские предложения, инновационные идеи или какие-то неучтенные проблемы, которые необходимо решить до того момента, пока автомобиль не перешел в сборочный цех». Таким образом, основная идея, которую хотел донести Ли Якокка для всего персонала, – это то, что командная работа и общее восприятие стратегии являются ключевыми факторами успешной ее реализации.

Резюмируя, хотелось бы остановиться на нескольких важных шагах в направлении успешной реализации стратегии.

Шаг 1. Подбор менеджеров и сотрудников, способных обеспечить реализацию стратегии. Отчасти мы уже говорили, что роль управленческих навыков, роль подбора персонала, роль качественной компоненты кадрового состава компании переоценить невозможно.

Шаг 2. Создание организационных возможностей, необходимых для реализации стратегии. Потому что если есть удочка, то нужны и определенные навыки, чтобы на эту удочку поймать рыбку. На этом этапе надо знать, достаточны ли организационные возможности компании для обеспечения эффективной ее реализации? Под организационными возможностями подразумевается целый спектр компонентов и составляющих: выбор самой организационной структуры, достаточность либо недостаточность бизнес-моделей, оптимальность бизнес-процессов и т. д.

Шаг 3. Создание организационной структуры, способствующей реализации стратегии. Как вы понимаете, этот фактор (этап) является логическим продолжением предшествующего этапа. После того, как произведены анализ и оценка достаточности организационных возможностей для реализации стратегии, переходим к следующему этапу – формированию наиболее оптимальной, рациональной, логической продуманной организационной структуры, которая может действительно реализовать стратегию на каждом из ее этапов.

Шаг 4. Распределение достаточного количества ресурсов по стратегически значимым звеньям цепочки создания ценности.

Шаг 5. Разработка корпоративной политики и процедур, которые будут способствовать успешной реализации стратегии.

Шаг 6. Внедрение передовых методик и политики непрерывного процесса реализации стратегии. Казалось бы, мы говорили, что на каждом из этапов и подэтапов нужно проводить анализ, мониторинг, оценку и комплекс мероприятий по трансформации части стратегии, что составляет жизненный цикл определенного этапа стратегического развития. И именно из этих этапов и состоит непрерывный цикл реализации стратегии. А под передовыми методиками здесь понимаются все производственно-хозяйственные методики, применяемые в компании.

Шаг 7. Создание работникам надлежащих условий для эффективного выполнения своих задач за счет внедрения информационно-коммуникационных систем. Если ранее мы сказали о том, что требуется соблюдать принципы эффективного командообразования, то немаловажную



роль в этом играет возможность быстрого коммуницирования, в том числе с использованием современных средств связи и программно-информационных возможностей. Особенно актуально это для компаний с горизонтальной системой, разветвленной, дивизиональной системой построения оргструктуры. Чем более разветвленная компания, тем сложнее и длительнее коммуникации и больше риск возникновения дискоммуникаций, или «эффекта испорченного телефона».

Шаг 8. Разработка, внедрение и контроль осознания и принятия корпоративной культуры компании, формирование корпоративной среды и стимулирование вовлеченности в корпоративную культуру всего персонала для успешной реализации стратегии.

Шаг 9. Создание системы внутреннего лидерства для повышения эффективности реализации стратегии. Речь идет о возвращении внутреннего лидерства, стимулировании людей на инициативность, отход от политики безучастности и невовлеченности в процесс стратегического обсуждения, обсуждения рабочих текущих моментов.

Таким образом, можно сказать, что в общей картине, складывающейся в рамках стратегического менеджмента из этапов стратегического планирования, стратегического анализа, стратегического контроля и реализации стратегии, – важен каждый из этих этапов. Но самым сложным, конечно же, является процесс реализации стратегии. Поэтому в последующих лекциях мы рассмотрим более детально некоторые аспекты процесса реализации стратегии, на которые нужно будет сделать больший акцент для того, чтобы выстроить процесс реализации стратегии успешно и с минимальными издержками.