

«Профессия – Директор», С-Петербург, июль 2007

Как развивать свой бизнес в условиях конкуренции: методы стратегического управления

*«Мы никогда не сможем изменить направление ветра.
Но мы можем научиться предвидеть его изменения
и заблаговременно ставить правильный набор парусов.
Компании, которые научатся это делать лучше других,
всегда будут лидировать в нашем сумасшедшем мире»*

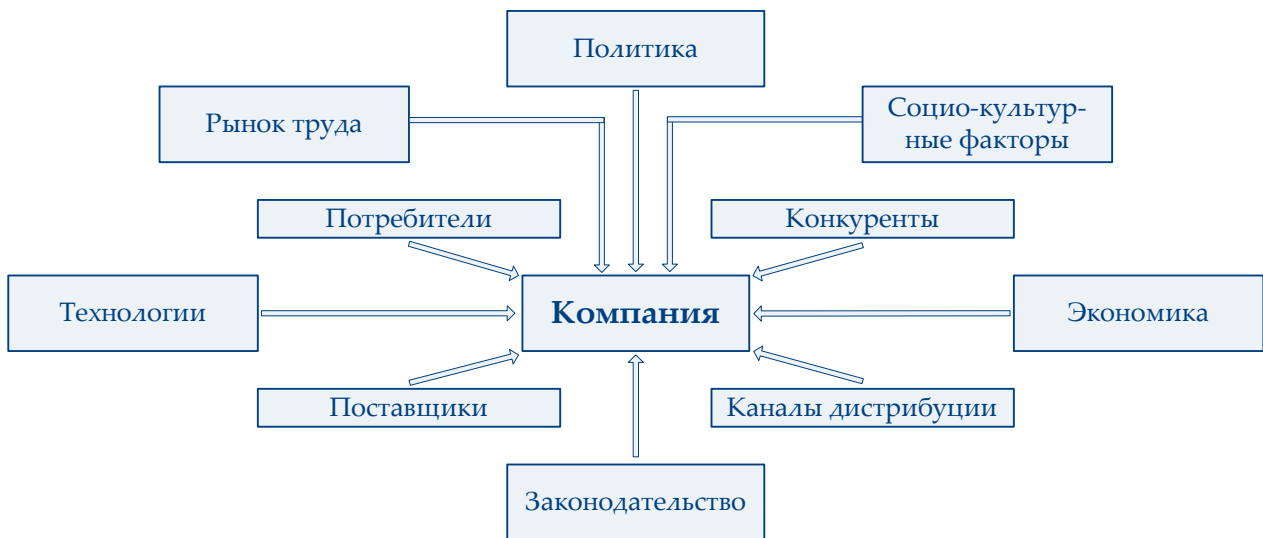
Роберто Гайоэто

Мифы и реальности стратегического управления

Термин «Стратегическое управление» появился в словаре руководителей компаний в 70-ые годы двадцатого века. Именно в этот период темпы развития рынков настолько усилились, что появилась необходимость радикального обновления «инструментального ящика» корпоративного управления.

I задача стратегического управления:

Прогноз изменений «набора обязательных требований» рынка к Компании



Источник: Amadeus Group Sales Forces™

Рис.1 «Составляющие» рынка (усреднённый пример), которые влияют на деятельность Компании.

Силу влияния «рыночных составляющих» на Компанию определяет уровень развития рынка. Чем более развит рынок, тем сильнее компания зависит от «составляющих», в соответствии, с которыми формируется «набор обязательных требований» к деятельности Компании.

Среди множества «рыночных составляющих» руководитель должен выделить основные и второстепенные факторы, влияние которых актуально для его сегмента (сегментов) бизнеса. Затем следует определить необходимую периодичность наблюдения и критерии оценки, после чего организовать само наблюдение, анализ полученных результатов и процедуру разработки и внедрения необходимых преобразований в конфигурацию соответствующих элементов системы корпоративного управления (Рис. №3).

При практической реализации этой светлой идеи руководителю необходимо учесть несколько сопутствующих выработке управленческих решений обстоятельств:

Обстоятельство №1: В процессе практической реализации корпоративных преобразований следует учитывать, что по мере развития рынка увеличивается «вязкость», т.е. замедляется скорость обратной реакции тех или иных «рыночных составляющих» на действия Компании.

Пример: чем более развит рынок, тем медленнее реагируют Потребители даже на «правильные» действия Компании.

Обстоятельство №2: Уровень конкуренции всегда растёт быстрее роста экономики, который стимулирует ускоренное развитие Рынка по всем составляющим. Поэтому постоянное увеличение сложности управления бизнесом и стоимости элементов системы корпоративного управления – необратимый процесс.

Обстоятельство №3: Увеличение стоимости элементов системы корпоративного управления должно сопровождаться адекватным ростом бизнеса, иначе неизбежно снижение финансовой устойчивости компании.

**II задача стратегического управления:
своевременное преобразование функционирования самой Компании в
соответствии с прогнозом изменения
«Набора обязательных требований» рынка**

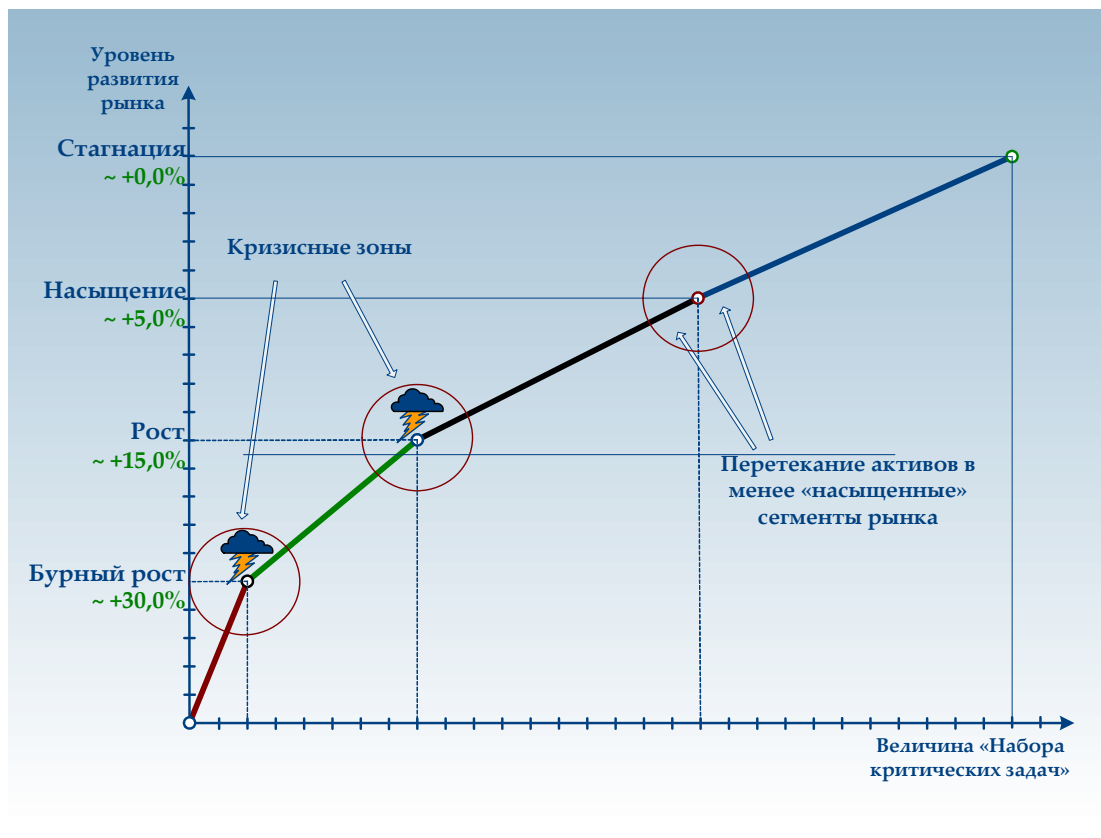


Рис.2 График зависимости деятельности компании от уровня развития рынка

Руководитель должен провести анализ тенденций развития актуальных *«рыночных составляющих»* и на основании результатов анализа сформировать **«набор критических задач»**, т.е. бизнес-процессов, без системного и полноценного исполнения которых Компания не сможет успешно функционировать.

Для каждого сегмента рынка приведенная на графике зависимость может выглядеть по-разному. Общим же является следующее: по мере развития рынка требования к величине **«набора критических задач»** меняются нелинейно и существуют зоны, в которых этот набор должен быть резко увеличен, иначе компанию просто начинает выталкивать из сегмента. С учётом времени, которое требуется для разработки и внедрения соответствующих преобразований в деятельности компании, быстро это сделать, никогда не удаётся. Да и начинаются анализ ситуации и разработка, как правило, тогда, когда компания уже начинает терять позиции, в т.н. «зоне сильного сигнала». Что отнюдь не является оптимальным периодом для бесконфликтных организационных преобразований. **Основная причина организационных кризисов общая: величина текущего «набора критических задач» компании не соответствует «набору обязательных требований» рынка.**

Чем управлять?

Если водителя со стажем вождения 6 месяцев попросить перечислить названия и приблизительное назначение элементов управления автомобилем, то он легко справится с поставленной задачей.

Если же с подобной просьбой, но относительно элементов управления компанией обратиться к руководителю со стажем даже 5 и более лет, то результат будет разочаровывающий. В лучшем случае используются разрозненные термины без малейшего соблюдения иерархии (в случае с автомобилем это бы могло бы звучать так: ходовая часть, руль, болт м12, двигатель, блок цилиндров).

Практика (я проводил этот опрос на семинарах по стратегическому управлению) показывает, что в большинстве случаев руководители располагают неким «чёрным ящиком». Основная проблема заключается в том, что, если компания перестаёт генерировать нужные результаты, то не совсем понятно, чем, в какой последовательности в каком сочетании это следует корректировать. Для того, чтобы закрыть эту «чёрную дыру» в менеджменте, предлагаю Вашему вниманию следующую схему:



Источник: Amadeus Group Sales Forces™

Рис.3 Элементы системы корпоративного управления.

Если в условиях низкой конкуренции величина материальных активов практически гарантирует руководителю желаемый результат, то по мере развития рынка и, соответственно, увеличения давления «рыночных составляющих» на Компанию, всё большее значение играет профессиональное (а не формально/декларативное) развитие необходимого на данном этапе набора элементов системы корпоративного управления как важнейшей составляющей набора нематериальных активов.

К нематериальным активам компании также принято относить:

- Человеческий потенциал;
- Уникальные технологии;
- Доля рынка;
- Эксклюзивные договоры с поставщиками или дистрибуторами;
- Репутация компании.

Проблема «реализации» №1: Если мировые рынки проходили участки (Рис.2) «А-В» и «В-С» приблизительно за 30 – 40 лет, то, во-первых, сейчас это происходит намного быстрее и в мире, во-вторых – на «Постсоветском пространстве» участок «А-В» пройден за 10 – 12 лет;

Проблема «реализации» №2: Весь набор элементов *системы корпоративного управления*, которые должны обеспечить реализацию необходимого на данный момент времени «набора критических задач», должны не только «количественно» соответствовать, но и быть сбалансированы между собой;

Проблема «реализации» №3: Увеличение «Набора критических задач» вызывает обязательное увеличение стоимости элементов *системы корпоративного управления*, и, соответственно, себестоимости бизнеса. В свою очередь, это требует от руководителей более высокого уровня управленческой квалификации, в противном случае есть риск потратить средства и не получить желаемого эффекта;

Проблема «реализации» № 4: Значительное количество руководителей относится к необходимости развивать собственную управленческую квалификацию (которая и позволяет думать не только о развитии материальных активов и наборе персонала, но и о реальной значимости остальных элементов системы корпоративного управления) достаточно прохладно. На словах редко кто решается на отрицание необходимости собственного обучения и использования консалтинга, но согласие с необходимостью такого подхода носит достаточно формальный, декларативный характер и не сопровождается реальными действиями.

Пример из жизни: тех, кто согласен с полезностью физической активности, почему-то намного больше чем тех, кто реально занимается спортом.

На то есть несколько объективных причин:

- Руководители склонны путать компетенцию в специфике бизнеса и управленческую компетенцию, не учитывая того, что по мере развития рынка и усиления конкуренции значимость информированности о закономерностях Вашего бизнес – сегмента падает, а значимость управленческих компетенций растёт. Значимость Ваших знаний о специфике сегмента (сегментов) меняется от «необходимо и достаточно» на этапе «бурного роста» рынка до «необходимо, но недостаточно» при замедлении темпов роста;
- Руководители полагают, что можно повысить управленческую квалификацию, «читая книжки». Интересно, для получения реального результата кто –нибудь пробовал читать учебник по сопромату? Для получения необходимого уровня знаний надо не читать, а учить, а потом последовательно стараться применять полученные знания на практике;

- Из-за недостаточного уровня знаний, полученных в результате беглого просмотра не удаётся ничего применить. В сухом остатке – достаточно распространённый стереотип о неработающих «западных теориях».

Проблема «реализации» №5: Достаточно очевидно, что одновременно и полноценно развивать все указанные в общем (указанные элементы можно разворачивать дальше, существует множество важных деталей) виде на рис. №3 элементы *системы корпоративного управления* невозможно, да и вредно. Для каждого этапа корпоративного развития и для каждой конкретной компании актуально развитие того или иного набора элементов управления, причём в строго определённом объёме.

Любые перекосы как в смысле избыточного развития элементов *системы корпоративного управления*, так и в смысле недостаточного, очень дорого обходятся Компании.

Если компания не меняется в соответствии с изменившимися требованиями рынка, то не всё ли равно, что думает или что умеет руководитель? Негативные последствия не заставят себя ждать при увеличении уровня конкуренции.

Конкуренция изначально предполагает схватку равных. Когда тигр съедает кролика - это не конкуренция. Когда компания, которая представляет на рынок качественный продукт по разумным ценам, забирает долю рынка у компании, которая выпускает некачественный продукт по завышенным ценам, то это не конкуренция, а ликвидация временного недоразумения.

На рынке с низким уровнем конкуренции успешность Компании определяет сумма материальных активов, при повышении уровня конкуренции у ведущих игроков материальные активы примерно равны или разница несущественна для достижения необходимого конкурентного преимущества. Исход конкурентного противостояния определяет именно управленческая компетенция руководителей. Профессиональная компания отличается от той, которая исторически занимает долю рынка, развитием системы корпоративного управления как средства превращения материальных активов в продукты, т.е. в конкурентоспособные товары и услуги.

Обязательная квалификация руководителя предполагает сознательное применение необходимого набора «инструментов» корпоративного управления с достаточно высокой гарантией интересующего результата. Влияние элементов *системы корпоративного управления* на деятельность Компании соответствует указанной на *Рис. №3* иерархии, т.е. **эффективное управление персоналом при определённом уровне конкуренции не компенсирует отсутствия в Вашей Компании стратегии конкурентного преимущества.**

Для чего нужна стратегия?

Стратегия представляет собой набор действий, которые фирма собирается предпринять с целью ведения успешной конкурентной борьбы. Все эти действия должны быть логически взаимосвязаны между собой по последовательности

исполнения и взаимному соответствию. Поскольку для практически любой компании таких действий достаточно много (что естественно), то очевидно, что идея «стратегия находится в гениальной голове руководителя» представляет собой управленческий нонсенс. Известно, что даже четыре цифры дают 9999 возможных комбинаций, поэтому можно легко представить, насколько эффективно можно управлять компанией, не имея письменного и структурированного изложения *собственного представления* о будущих действиях (в среднем трёхлетняя стратегия компании представляет собой документ объёмом около 50 страниц).

Стратегия указывает на то, что из всех возможных для компании целей выбрано одно или несколько определённых, а для достижения этих целей предполагается предпринять соответствующий (и всеми одинаково понимаемый) набор действий.

Переведя, безусловно, гениальные мысли руководителя в доступный к прочтению и осмыслению формат документа, компания получает ряд серьезных преимуществ:

- Возможность системного анализа;
- «Включение» персонала;
- Финансовая обоснованность планов развития;

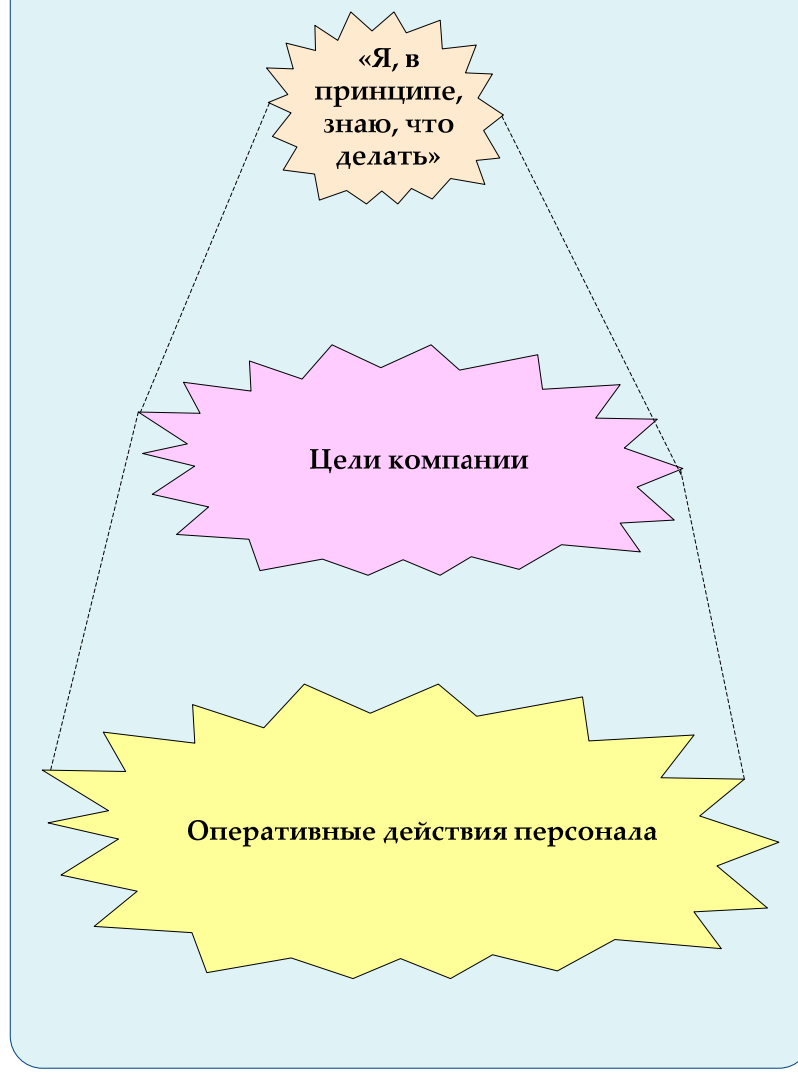
Стратегию формирования долгосрочного конкурентного преимущества от буйной фантазии отличает четыре важных фактора:

- Высокая вероятность достижения целей;
- Учёт реальных ресурсов компании;
- Учёт ресурсов конкурентов;
- Учёт актуальных тенденций рынка;

Как обстоят дела на самом деле?

В реальной жизни между замыслами руководства и действиями сотрудников нет прямой связи. Ваш персонал работает так, как понимает, затрачивая время и иные ресурсы компании на то, что, может быть, сейчас делать абсолютно необязательно.

Интуитивно - импровизационное управление



Amadeus Executive Education™

Трудности при запуске процесса разработки стратегии

Трудность №1: Во многих компаниях процесс принятия решений находится в полной зависимости от структуры власти. Стратегия привносит тот элемент рационализма, который разрушает сложившийся в фирме стереотип взаимоотношений и может подорвать политику руководства.

Трудность №2: Естественная реакция персонала всех уровней – бороться против разрушения традиционных взаимоотношений и структуры власти, но, по возможности, не брать на себя решение тех задач, которые ставит перед компанией бизнес-среда.

Трудность №3: Внедрение стратегического планирования приводит к противоречиям между прежними видами деятельности, обеспечивающими прибыль, и новыми направлениями. Как правило, в компаниях нет ни традиции, ни склонности, ни соответствующей мотивации к тому, чтобы мыслить и действовать стратегически. Мыслить стратегически же означает своевременно «покинуть зону комфорта» и прилагать новые усилия по развитию бизнеса до того, как появятся «сильные сигналы», свидетельствующие о затянувшейся «стрижке купонов».

Трудность №4: В компаниях, как правило, отсутствует структурированная информация о бизнес - среде, достаточная для эффективного стратегического планирования. Сбор, структурирование и анализ такой информации относятся к категории тех дел, о которых руководители говорят: «Да, мы, конечно, понимаем, что это важно, но...» Далее следуют разнообразные объяснения.

Стратегия – сложное и потенциальное мощное орудие, с помощью которого современная фирма может противостоять меняющимся условиям. Но это – непростое орудие, и его внедрение и использование обходятся компании недешево во всех смыслах. Стратегия заслуживает самого серьезного внимания как инструмент управления. Но надо сознавать, что этот инструмент никоим образом не дополняет естественное поведение персонала, работающего в компаниях, и относятся они к нему, как правило, без всякого энтузиазма.

Заключение

По мере развития рынка требования к управленческой квалификации руководителей существенно возрастают. Для того, чтобы Компания успешно развивалась, руководитель должен постоянно повышать собственную квалификацию в области стратегического управления. Конкуренция не обязана быть «справедливой». Рынку, по большому счету, нет никакого дела до того, есть ли у Вас время, деньги и желание заниматься развитием собственных компетенций. Руководители западных компаний учатся в течении всей жизни не потому, что у них так принято, а потому, что давно знают: другого выхода нет. Вступление Латвии в ЕС привело к тому, что на рынке появились высокопрофессиональные игроки. Динозавры вымерли потому, что не сумели приспособиться к изменениям внешней среды. Сколько из собственников пока успешных латвийских компаний намерены последовать за динозаврами? Стоит надеяться на чудо или внедрить необходимые инструменты? Выбор пока есть....

Александр Фридман

Управляющий партнёр консалтинговой компании «Amadeus Group»

