

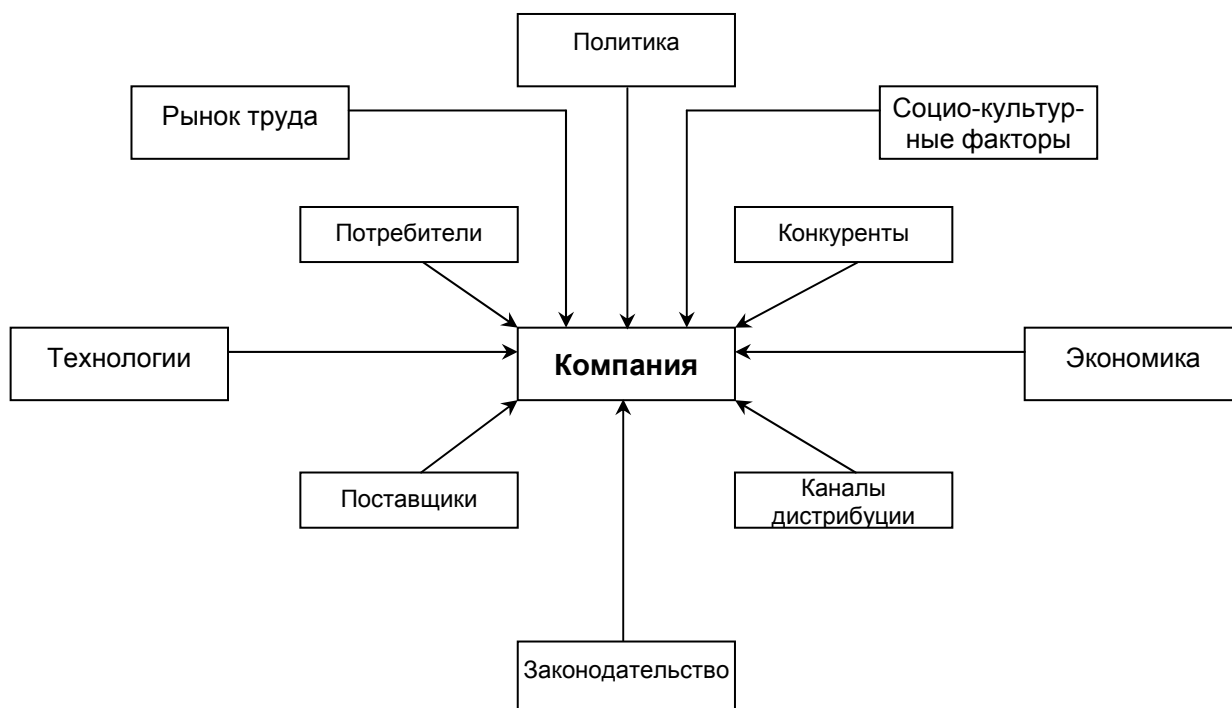
Мифы и реальности стратегического управления компанией

Статистика свидетельствует, что 40% американских компаний, 20 лет назад составлявших список Fortune 500, прекратили свое существование. Газеты буднично пишут о том, что эксперты ЕС прогнозируют банкротство 40% латвийских компаний. Владельцы и руководители фирм бегают с семинара на семинар, пытаясь узнать собственное будущее в ЕС. Но будущее можно не только предвидеть, его можно формировать – для этого применяют методики стратегического управления.

Термин «Стратегическое управление» появился в словаре руководителей компаний в 70-ые годы прошлого 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.

Составляющие рынка, которые влияют на деятельность Компании.



Сила влияния «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 «составляющих» Руководитель должен выделить основные и второстепенные факторы, а также определить необходимую периодичность наблюдения и критерии оценки, после чего организовать само наблюдение и сформировать методы интерпретации полученных результатов.

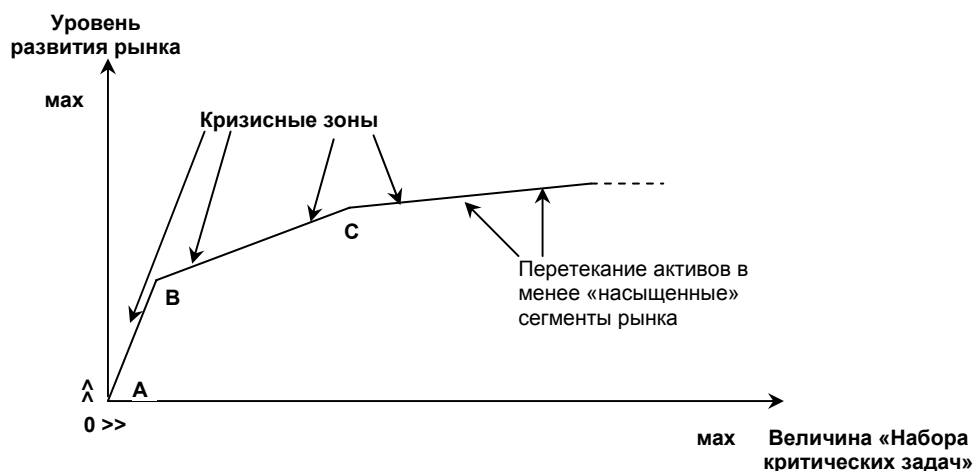
Проблема N 1. В процессе практической реализации следует учитывать, что по мере развития рынка увеличивается «вязкость», т.е. замедляется скорость обратной реакции тех или иных составляющих рынка на действия Компании. К примеру, чем более развит рынок, тем медленнее реагируют Потребители даже на «правильные» действия Компании.

Проблема 2. Уровень конкуренции всегда растёт быстрее роста экономики, который стимулирует ускоренное развитие Рынка по всем составляющим. Поэтому постоянное увеличение сложности управления бизнесом – необратимый процесс.

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

В соответствии с «Набором обязательных требований» рынка компания должна сформировать «Набор критических задач», т.е. бизнес-процессов, без системного и полноценного исполнения которых Компания не может успешно функционировать.

График зависимости деятельности компании от уровня развития рынка.

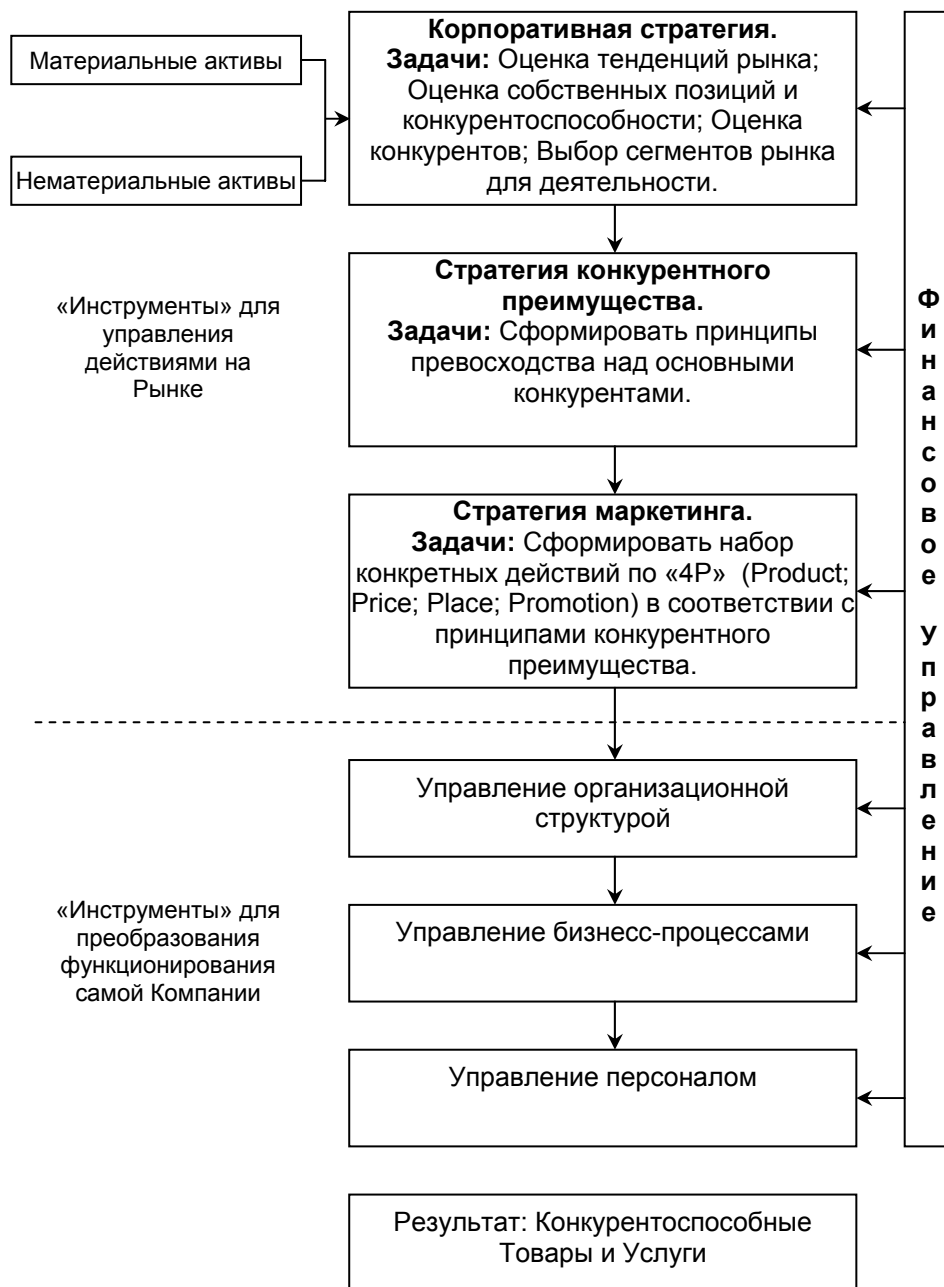


Для каждого сегмента рынка приведенная на графике зависимость может выглядеть по-разному. Основная причина организационных кризисов общая: величина текущего «Набора критических задач» компании не соответствует «Набору обязательных требований» рынка.

Проблема 1: Если мировые рынки проходили этапы «А-В» и «В-С» приблизительно за 30 – 40 лет, то, во-первых, сейчас это происходит намного быстрее, во-вторых – В Латвии участок «А-В» пройден за 10 – 12 лет.

Проблема 2: Все бизнес-процессы должны не только «количественно» соответствовать требованиям рынка, но и быть «сбалансированы» между собой.

Проблема 3: Увеличение «Набора критических задач» вызывает обязательное увеличение стоимости инструментов Корпоративного управления, и, соответственно, себестоимости бизнеса.

«Инструменты» стратегического управления.


Проблема заключается в том, что значительное количество руководителей относится к необходимости развивать собственную управленческую квалификацию достаточно «прохладно». На словах редко кто решается на отрицание необходимости обучения и использования консалтинга, но согласие с необходимостью такого подхода носит

достаточно формальный характер (К примеру, тех, кто согласен с полезностью физической активности, почему-то больше чем тех, кто реально занимается спортом).

На то есть несколько объективных причин:

- Предприниматели путают компетенцию в специфике бизнеса и управленческую квалификацию («Я 10 лет занимаюсь производством колбасы, чему Вы меня можете научить, если не умеете делать колбасу?»)
- Полагают, что можно повысить управленческую квалификацию, «читая книжки» (Интересно, кто –нибудь пробовал «читать» учебник по экономике? Для получения необходимого уровня знаний надо «учить», а потом делать.)
- Из-за недостаточного уровня знаний не удалось ничего применить. Как результат -- распространённый стереотип о неработающих в Латвии «западных теориях».

Но-если компания не меняется в соответствии с фундаментальными законами выживания, то не всё ли равно, что думает владелец бизнеса? Негативные последствия не заставят себя ждать при увеличении уровня конкуренции. Нет необходимости напоминать о том, что уровень конкуренции во всех сегментах рынков Латвии растёт с каждым днём, а после 1 мая 2004 года будет расти ещё быстрее.

Конкуренция изначально предполагает схватку равных. Когда тигр съедает кролика -- это не конкуренция. Когда компания, которая выпускает качественный товар по разумным ценам, забирает долю рынка у того, кто выпускает некачественный товар по завышенным ценам -- это не конкуренция, а ликвидация временного недоразумения.

На рынке с низким уровнем конкуренции успешность Компании определяет сумма материальных и нематериальных активов, при повышении уровня конкуренции у ведущих игроков активы примерно равны или разница не существенна (см. схему «Инструменты» стратегического управления.). Исход конкурентного противостояния определяет именно сумма управленческих компетенций руководителей Компаний. Профессиональная компания отличается от той, которая исторически занимает долю

рынка именно искусством превращения активов в продукты, т.е. в конкурентоспособные товары и услуги.

Обязательная квалификация руководителя предполагает сознательное применение необходимого набора «инструментов» с достаточно высокой гарантией интересующего результата. Влияние «инструментов» на деятельность Компании соответствует указанной иерархии, т.е. **эффективное управление персоналом в условиях конкуренции не компенсирует отсутствие стратегии конкурентного преимущества.**

Заключение

По мере развития рынка возрастают требования к управленческой квалификации Руководителей. Для того, чтобы Компания успешно развивалась, Руководитель должен постоянно развивать собственные умения в области стратегического управления. Конкуренция не обязана быть «справедливой», т.е. – Рынку, по большому счету, нет никакого дела до того, есть ли у Руководителя 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 приведет к тому, что на рынке появятся 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 партнер бизнес-консалтинговой компании

Amadeus Group

