



Книга Награда за блестящую реализацию стратегии

Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества

Роберт Каплан, Дэвид Нортон
Олимп-Бизнес, 2010

Рецензия BooksInShort

Руководители любят придумывать стратегии. Им кажется, что это ставит их в один ряд с великими военными стратегами прошлого – Наполеоном или Александром Македонским. Действительно, для руководителей высшего звена умение разработать эффективную стратегию – это главный показатель способности быть лидером. К сожалению, в большинстве компаний стратегии остаются лишь планами на бумаге, не связанными с реальной работой организации. Авторы книги – известные специалисты по стратегическому планированию, создавшие сбалансированную систему показателей (ССП) и концепцию стратегических карт, – разработали универсальную по своей применимости программу согласования стратегии компании с ее операционной деятельностью. Эта программа уже опробована и признана эффективной во многих крупных компаниях мира. По мнению *BooksInShort*, эта исключительно полезная (в том числе благодаря обилию примеров из реальной практики) книга заслуживает самых высоких похвал. С одной оговоркой: читателю, не знакомому со сложными методиками стратегического менеджмента (такими как “шесть сигм” или сбалансированная система показателей), будет непросто разобраться в тонкостях предложенной авторами концепции.

Основные идеи

- Для успешной работы компаниям необходимо согласовывать свою стратегию с операционной деятельностью.
- Большинство компаний делают это бессистемно и в итоге терпят неудачу. За реализацией стратегии должен следить специально созданный отдел.
- Объединить стратегию и операции поможет поэтапный системный процесс.
- Этапы этого процесса: разработка и планирование стратегии, приведение организации в соответствие со стратегией, планирование операций, мониторинг и выявление проблем, тестирование и корректировка стратегии.
- Один из инструментов, хорошо зарекомендовавших себя в этой области, – сбалансированная система показателей (ССП).
- Определите миссию, ценности и видение своей организации.
- Решайте стратегические задачи посредством реализации целевых проектов.
- Стратегическая карта и СПП представляют стратегию в графическом виде и количественном выражении и тем самым способствуют ее осуществлению.
- Чтобы стратегия работала, сотрудники должны понимать, в чем она состоит.
- Интеграция стратегии и операционной деятельности требует активного участия руководства компании.

Краткое содержание

Системный подход к согласованию стратегии с операционной деятельностью

Достижение корпоративных целей требует наличия у компании четкой стратегии и налаженной операционной деятельности. Оба этих элемента должны быть связаны друг с другом. В случае их успешной интеграции компания получает награду за реализацию стратегии в виде усиления конкурентных преимуществ. Разумеется, руководители понимают, насколько важна связь стратегии и операций, и тем не менее лишь немногие компании предпринимает методические действия по их согласованию. Чаще всего решение этого вопроса носит спонтанный характер, а в некоторых организациях даже не проводятся совещания по анализу стратегии, и главным инструментом отслеживания результатов для них

остается бюджет. Такая ситуация не может не удручать, ведь исследования показывают со всей очевидностью, что компании, увязывающие стратегию с операционной деятельностью, добиваются лучших результатов, чем конкуренты.

“Стратегический менеджмент и управление операционной деятельностью – это совершенно разные вещи”.

Лучший способ связать стратегию с производственной деятельностью – подойти к этому вопросу системно. Сегодня существует целый ряд методик, применяемых для этой цели, в том числе метод “шести сигм”, модель Европейского фонда управления качеством, а также самая популярная – сбалансированная система показателей. Однако зачастую, несмотря на использование этих, а также других средств стратегического планирования, компании продолжают испытывать трудности с согласованием стратегии и операций. Главная причина – отсутствие единого плана управления эффективностью. Осуществление этого плана должно состоять из шести этапов.

Этап первый. Разработка стратегии

Стратегическое планирование невозможно без четкой расстановки приоритетов. Чтобы их определить, сформулируйте миссию своей фирмы (ее предназначение), ее ценности (на основе которых будет выполняться миссия) и видение (цели, которых вы хотели бы достичь в будущем). После формулировки этих центральных моментов выясните, какие на них воздействуют внутренние и внешние факторы, в том числе отраслевые тенденции и действия конкурентов.

“Стратегические инициативы – это та сила, которая придает движение организационной массе, преодолевая инерцию и сопротивление переменам”.

Затем проведите анализ политических, экономических, социальных, технологических, экологических и юридических аспектов работы компании. Анализ цепочки создания ценности поможет составить представление о внутренних процессах компании. SWOT-анализ выявит сильные и слабые стороны бизнеса, благоприятные возможности и угрозы. Изучите иные факторы, которые могут повлиять на стратегию, например, касающиеся клиентов и основных рынков. Альтернативным методом может стать сценарное планирование, в ходе которого продумываются возможные варианты реакции компании на действия конкурентов и изменения на рынке. Какой бы метод вы ни выбрали, в результате должен возникнуть план по укреплению конкурентных преимуществ компании. Наконец, изложите стратегию на бумаге, описав ее цели и способы их достижения.

Этап второй. Планирование стратегии

Сформулировав стратегию, займитесь ее планированием. Переведите стратегические цели на язык конкретных задач и инициатив, то есть действий на ближайшую перспективу. Составьте “стратегическую карту” – простую схему, занимающую не более страницы. Она поможет вам наглядно представить стратегические цели, шаги по их достижению и ресурсы, которые для этого понадобятся. Объедините на этой карте основные компоненты стратегии в “стратегические направления” – группы взаимосвязанных элементов. С помощью ССП определите конкретные задачи и соответствующие параметры для изучения причинно-следственных связей в следующих стратегических областях:

1. **Финансы.** Операционная прибыль, рентабельность инвестиций, себестоимость единицы продукции и так далее.
2. **Клиенты.** Число клиентов, прирост клиентской базы, удовлетворенность клиентов. Здесь также изучается ценностное предложение вашей компании.
3. **Процессы.** Производство, разработка новых продуктов, управление работой предприятий и другие процессы, имеющие отношение к финансам и обслуживанию клиентов, которые стратегически отличают вашу компанию от конкурентов.
4. **Обучение и развитие персонала.** Системы обучения, кадровые и другие организационные ресурсы.

“Во многих стабильно работающих организациях до сих пор процесс разработки стратегии каждый год начинается с уточнения формулировок их миссии, ценностей и видения”.

Используя стратегическую карту в качестве общего плана стратегии, переведите указанные в ней цели в конкретные, поддающиеся количественной оценке задачи – такие, например, как увеличение выручки. Установите, какие “разрывы” нужно устранить и какие инициативы реализовать для выполнения этих задач. Оценка количественных показателей позволяет определить не только то, что нужно делать (“стратегические цели”), но и то, как достичь желаемого (“стратегические инициативы”). Условия успешной реализации инициатив – наличие целевого финансирования, специальных команд, а также руководителей, отвечающих за определенные стратегические направления.

“Всякий раз, начиная пересматривать стратегию, руководство компании должно вначале убедиться в том, что в полной мере представляет экономическое обоснование своей текущей стратегии”.

Взвесьте стратегическую ценность каждой инициативы и затем реализуйте их, начав с самых важных. Такой подход будет большим шагом вперед по сравнению с традиционным стратегическим планированием, в котором акцентируется “что”, но не упускается из виду “как”. Компания с его помощью проясняет стратегические цели и трансформирует их в конкретные инициативы. Этот подход помогает выделять приоритеты, распределять ответственность и составлять ясное представление о стратегическом процессе.

Этап третий: приведение организации в соответствие со стратегией

На следующем этапе вы должны добиться, чтобы разработанную стратегию изучили и поддержали все отделы и сотрудники. Реализации стратегии препятствуют многочисленные преграды. Для начала постарайтесь максимально наглядно (желательно на языке цифр) донести до каждого подразделения суть стратегии. Составленные руководством компании стратегические карты должны стать отправной точкой для подразделений, разрабатывающих на их основе собственные карты и ССП, чтобы согласовать свои действия с целями всей компании.

“Процессы разработки стратегии и увязывания ее с операциями чаще всего носят беспорядочный, фрагментарный и неформализованный характер”.

Вооруженные этими данными подразделения начнут работу по достижению своих стратегических целей, внося свой вклад в решение общих задач. После того, как отдел досконально изучит общекорпоративную стратегическую карту и ССП, а также сформулирует свои стратегические цели, он должен составить “контракт об оказании услуг”, в котором описывается, какие услуги он может “оказать” компании и как будет оцениваться их качество. В этих “контрактах” фиксируются стратегические цели отдела.

“Модель цепочки создания стоимости помогает фирме определить те области, в которых она может действовать лучше конкурентов или иначе, чем конкуренты. Так она сможет укрепить свои конкурентные преимущества”.

Добиться одобрения стратегического плана всеми отделами – только полдела. Главное – сотрудники, которые будут воплощать стратегию. Составьте план кампании по информированию персонала о стратегических целях организации и выбранных способах их достижения. Этот план нужно продумывать не менее тщательно, чем, скажем, рекламную кампанию по выводу на рынок нового продукта. Каждому сотруднику объясните стоящие перед компанией цели десять раз и десятью разными способами. Только тогда, когда у людей будет полная информация о стратегии, они ее поймут и поддержат. Предложите коллективу систему поощрений за помощь в достижении стратегических целей, а также составьте программу обучения, нацеленную на поддержку стратегии.

Этап четвертый. Планирование операционной деятельности

Свяжите стратегию с важнейшими операционными процессами, такими как планирование и бюджетирование. Удобный инструмент для анализа необходимых ресурсов – “модель управления затратами по видам деятельности с учетом затрат рабочего времени” (TDABC). Приведение операций в соответствие со стратегией может потребовать корректировки некоторых основных процессов. Возможно, вам придется видоизменить процессы прогнозирования и бюджетирования так, чтобы они лучше отвечали стратегическим целям. После такой корректировки во главу угла поставьте те ценностные предложения, которые составляют стратегическое ядро вашего бизнеса. Например, если компания делает упор на низкие цены, направьте основные усилия на сокращение затрат.

“Главный критерий успеха любой стратегии – увеличение прибыли компании”.

Рассмотрим пример. Авиакомпания эконом-класса поставила цель – максимально снизить тарифы, не жертвуя при этом пунктуальностью и надежностью. Лучший способ достичь этой цели состоит в сокращении времени на межполетную подготовку, то есть в оптимизации одного из основных процессов. Для этого авиакомпании нужно внести изменения в процессы погрузки багажа и техобслуживания летного парка вплоть до их полной реорганизации.

“Специалисты по управлению качеством говорят, что улучшение качества сродни езде на велосипеде: стоит прекратить крутить педали, как сразу же падаешь”.

Определите основные процессы, оптимизация которых поможет достичь стратегических целей. Не тратьте зря время и ресурсы на реорганизацию процессов, не имеющих большого стратегического значения. Вычленив наиболее важные из процессов поможет ССП. Для их оптимизации используйте графические “панели управления” – сведенные воедино системы параметров, описывающих ход выполнения операций. Например, упомянутая выше авиакомпания сможет с их помощью намного легче оценивать работу сотрудников, отвечающих за посадку и высадку пассажиров, багаж и техобслуживание авиапарка. Контрольные системы такого рода включают не стратегические, а операционные показатели, что отличает их от ССП.

Этап пятый. Мониторинг и выявление проблем

Постоянный мониторинг результатов необходим, чтобы контролировать выполнение стратегических задач и соответствие операционных процессов намеченным показателям. Проводите регулярные совещания для обсуждения проблем в операционной деятельности и поиска путей их решения. Это оптимальный формат контроля и наиболее удобный способ получать информацию с мест. Различайте совещания для анализа того, как осуществляется стратегия, и совещания по контролю за текущими операциями. Цель совещаний первого типа – слежение за общим ходом реализации стратегии и выполнения параметров, указанных в ССП. Вторые проводятся на уровне подразделений и нужны для контроля результатов текущей работы с использованием “панелей управления”. На этих ежемесячных или ежеквартальных встречах представители подразделений отчитываются о работе по всем стратегическим направлениям. Собранный таким образом информация дает возможность вовремя вносить поправки в программу осуществления стратегии.

Этап шестой. Тестирование и корректировка стратегии

У компании может возникнуть необходимость трансформировать или даже полностью изменить стратегию – вследствие появления новой важной информации или новых возможностей, неудовлетворительных результатов работы, изменений в законодательстве или рыночных условиях. Соберите руководителей, чтобы вместе изучить новые обстоятельства. Проанализируйте недостатки текущей стратегии. Выясните, по-прежнему ли верны базовые предпосылки, лежащие в основе стратегии, и не нарушены ли причинно-следственные связи между ее элементами. Подумайте, нуждается ли стратегия в модификации. Используйте для этого экономические и статистические модели. Поинтересуйтесь у рядовых сотрудников их мнением о стратегии, выбранной компанией. Обычно руководители обсуждают вопросы корректировки стратегии на ежегодном совещании, однако если фирма работает в динамичной отрасли, например ИТ, то выносить эти вопросы на обсуждение можно чаще – скажем, раз в квартал.

Централизованное управление стратегией компании

Управление стратегией должно представлять собой единый общекорпоративный процесс. Создайте для этого специальный отдел стратегического менеджмента, который будет контролировать выполнение стратегии. Этот отдел должен заниматься координацией работы всех структурных единиц компании с тем, чтобы соединить стратегию и операционную деятельность в единую систему. Он должен определять все компоненты процессов планирования, принятия решений и сбора данных, интегрировать ИТ, управление финансами и кадрами, маркетинг, производство и другие функции в единый механизм реализации стратегии.

Роль высшего руководства

Даже самая продуманная программа по согласованию стратегии и операционной деятельности не будет иметь успеха без поддержки со стороны руководства организации. Главную роль в этом должен играть генеральный директор компании, задача которого – добиться того, чтобы сотрудники понимали, в чем состоит стратегия, и одобряли ход ее выполнения. Участие главы компании – необходимое и достаточное условие для создания системы стратегического менеджмента, которая помогает руководителю следить за тем, что текущая деятельность ведется в нужном направлении.

“Разработка стратегии по-прежнему остается искусством, а не строгой наукой”.

В организациях, которые внимательно относятся к стратегическому планированию (таких как Ricoh, Nordea, Luxfer Gas Cylinders), внедрены самые современные системы стратегического менеджмента, объединяющие стратегическое планирование с инструментами управления операционной деятельностью. Эти компании стабильно демонстрируют высокие результаты работы. Последуйте их примеру и вы: используйте системный подход, чтобы оптимизировать свою стратегию. Успешно ее реализовав, вы получите заслуженную награду.

Об авторах

Роберт Каплан – профессор Гарвардской школы бизнеса, автор многих книг и статей. **Дэвид Нортон** – один из основателей известной консалтинговой фирмы.
