

Шесть шагов к объединению стратегического планирования и операционного исполнения

© 2010 Н.И. Орлов
Бизнес-школа “Синергия”, г. Москва
E-mail: orlov_nikolai@hotmail.com

Статья представляет собой шестиступенчатую модель, основанную на Системе сбалансированных показателей (ССП) Роберта Каплана и Дэвида Нортона и пяти сосредоточенных на стратегии принципах организации. Рассматриваются наиболее эффективное развитие стратегии, планирование и инструменты управления, которые были разработаны ведущими экспертами.

Ключевые слова: организация, стратегия, тактика, успех, функции, управление.

Данная статья представляет собой шестиступенчатую модель, основанную на Системе сбалансированных показателей (ССП) Роберта Каплана и Дэвида Нортона и пяти сосредоточенных на стратегии принципах организации. Также в статье рассматриваются наиболее эффективное развитие стратегии, планирование и инструменты управления, которые были разработаны ведущими экспертами. Все эти инструменты помогают компаниям не только планировать, выполнять, но и контролировать, изучать, проверять и приспособлять их стратегические предположения и методы, чтобы достигнуть жизнеспособного успеха.

Исследование, которое было проведено в 1996 г. Капланом и Нортоном, показало, что немногие организации связывают свои системы и ориентируют своих служащих на стратегии. Исследование, проведенное в 2006 г., показало, что 54 % респондентов уже используют формальный процесс выполнения стратегии. Из них почти у 75 % результаты ведения бизнеса были лучше, чем у конкурентов по отрасли. Среди организаций, в которых не используют формальный процесс выполнения стратегии, 75 % показывали результаты хуже или в лучшем случае соответствующие средним результатам отрасли. Наличие формальной системы выполнения стратегии, очевидно, делает стратегический успех до трех раз более вероятным.

Шесть шагов Системы управления

ШАГ 1: Разработайте стратегию

Интегрированная система управления начинается, когда руководители разрабатывают стратегию. Ведя работу по этому направлению, следует прежде всего ответить на три вопроса:

1. В каком мы бизнесе и почему?

Руководители начинают разработку стратегии, подтверждая цели организации (миссия), настраивая внутренний компас, который ведет действия (ценности), и стремление к будущим ре-

зультатам (видение). Эти постулаты устанавливают руководящие принципы для формулировки и выполнения стратегии.

2. Каковы ключевые проблемы, с которыми мы сталкиваемся?

Менеджеры проводят стратегический анализ конкурентоспособного и операционного окружения, особое внимание обращая на те изменения, которые произошли с тех пор, как они в последний раз пересматривали стратегию. Информацию можно черпать из следующих источников:

- внешний анализ (политический, экономический, социальный, технологический, экологический и регулирующие факторы (законодательство));
- внутренний анализ (ключевые процессы в компании: такие, как состояние человеческого капитала, операционная деятельность, инновации, применение новейших технологий);

• продвижение существующей стратегии. Расчеты будут сформулированы в таблице SWOT-анализа. Там будут указаны сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы, из которых можно идентифицировать ряд стратегических результатов, к которым должна быть обращена стратегия.

Ответ на первые два вопроса поможет руководству развить и распространить план по изменению стратегии, который в свою очередь объясняет необходимость изменения стратегии.

3. Как мы можем лучше всего конкурировать?

И наконец, руководители формулируют стратегию в процессе решения следующих проблем:

- В каких нишах мы конкурируем?
- Какое предложение ценности для клиента дифференцирует нас в этих нишах?
- Какие ключевые процессы создадут дифференцирование?
- Чего требует стратегия по отношению к человеческому капиталу?
- Какие технологии могут помочь развитию стратегии?

ШАГ 2: Запланируйте стратегию

Менеджеры планируют стратегию посредством развития стратегических целей, мер, инициатив и бюджета, который управляет действиями и распределением ресурсов компании. На этом этапе следует задаться пятью вопросами:

1. Как мы описываем нашу стратегию?

Стратегия охватывает полный спектр изменений в процессах компании - от краткосрочного повышения производительности до долгосрочных инноваций. Компании создают стратегические карты, чтобы изобразить весь спектр процессов. В связи с трудностью одновременного управления 15-30 процессами следует разделить схожие процессы на 5-6 стратегических тем, каждая будет набором стратегических целей, которые определяют основные компоненты стратегии компании. Построение стратегической карты на основе стратегических тем даст возможность руководителю отдельно, но гармонично с остальными планировать и управлять каждым ключевым компонентом стратегии.

2. Как мы измеряем наш план?

На этом этапе следует преобразовать процессы, сформулированные в стратегической карте в Систему сбалансированных показателей (ССП) мер, целей и недостатков в системе управления компанией. Все недостатки, определенные во время процесса разработки стратегии, должны быть разделены по стратегическим темам и устранены в течение трех-пяти лет.

3. Какие программы действий требует наша стратегия?

Управленцам компании следует выбрать стратегические программы инициатив, ограниченных временными рамками и нацеленных на достижение запланированного в стратегической карте процессов результата. Инициативы должны быть рассмотрены как портфель дополнительных действий с совокупным эффектом, каждое из которых должно быть успешно осуществлено, если компания планирует достигнуть своих стратегических целей.

4. Как мы будем финансировать наши инициативы?

Выполнение стратегии требует, чтобы инициативы были реализованы одновременно, в скоординированной манере. Потребуется стабильное финансирование портфеля инициатив.

5. Кто будет следить за выполнением стратегии?

Некоторые компании создают специальные команды, новую ответственную за выполнение стратегии структуру. Это важно, потому что стратегические темы по определению пересекают функциональные и типичные линии ответственности.

ШАГ 3: Приведите организацию к соответствию стратегии

Для того чтобы воспользоваться всей полнотой плюсов оперирования мультибизнесом руководитель должен связать стратегию компании со стратегией бизнес- и функциональных единиц, проинформировать и промотивировать служащих. На этой стадии возникают два вопроса:

1. Как мы убедимся в том, что все бизнес-единицы компании работают как один механизм?

Стратегия обычно определяется отдельно для каждой бизнес-единицы. Но компании типично состоят из большого количества бизнес или функциональных единиц. Стратегия корпоративного уровня определяет, как стратегии отдельных бизнес-единиц могут быть интегрированы, чтобы создать синергизм, не доступный деловым единицам работающих независимо друг от друга. Корпоративная стратегия описывается стратегической картой, что в свою очередь определяет источники синергии. Менеджеры коммуницируют стратегию вертикально к каждой бизнес-единице, что помогает вносить изменения в стратегические карты бизнес-единиц и создать синергию между стратегией бизнес-единицы, корпоративной стратегией и стратегиями других бизнес-единиц.

2. Как можно мотивировать служащих к выполнению стратегии?

В конечном счете именно служащие улучшают процессы и управляют проектами, программами и инициативами, которых так требует стратегия. Они должны знать и понимать стратегию. Формальные программы коммуникации помогут служащим понять стратегию и мотивируют их к ее выполнению. Руководству следует улучшать мотивационные программы, связывая личные планы и цели служащих со стратегическими целями бизнес-единицы и компании в целом. Кроме того, обучение и программы развития карьеры помогут служащим получить знания, необходимые для успешного выполнения стратегии.

ШАГ 4: Разработайте операционный план

Как связать долгосрочную стратегию и ежедневную оперативную деятельность?

Через операционный план, который касается двух основных вопросов:

1. Какие усовершенствования бизнес-процесса являются самыми важными для того, чтобы выполнить стратегию?

Решение задач, поставленных в Стратегической карте - это путь к выполнению стратегии. Стратегические темы появляются из ключевых задач. Например, стратегическая тема "Рост через

инновации” требует успешного выполнения задачи развития процесса разработки нового продукта; тема “Увеличение лояльности целевого сегмента” требует решения задачи по улучшению процесса обслуживания клиентов. Эти усовершенствования, в отличие от краткосрочных стратегических инициатив, рассмотренных в шаге 2, предназначены для улучшения существующих процессов.

2. Как связать стратегию с операционным планом и бюджетом?

План усовершенствования бизнес-процессов так же, как стратегические меры и цели высокого уровня, должны быть органично включены в ежегодный операционный план. Операционный план включает в себя три компонента: детальный прогноз продаж, ресурсное планирование и бюджет эксплуатационных расходов и капиталовложений.

Прогноз продаж: компания должна перейти от стратегической цели увеличения доходов к прогнозу продаж. Компании реагируют на постоянно меняющуюся окружающую среду посредством корректировки прогноза поквартально. Операционный же план, несмотря на то, разрабатывается ли он поквартально или ежегодно, всегда основывается на прогнозе продаж, сложном аналитическом процессе. Для того чтобы обеспечить операционный план всей необходимой информацией, прогноз продаж должен включать в себя ожидаемое количество, качество и природу возможных индивидуальных и системных заказов.

Ресурсное планирование: компания может использовать схему “время - задача”, чтобы перевести детальный прогноз продаж в планирование ресурсной базы по периодам.

ШАГ 5: Наблюдайте и изучайте

Как только стратегия была определена, запланирована и связана с операционным планом, компания начинает выполнять свои стратегические и эксплуатационные задачи, изучать результаты и улучшать внутренние операции и стратегию, основываясь на полученной информации. Компания изучает работу между департаментами и бизнес-единицами, открывая новые или делая акцент на постоянных проблемах. Организуется встреча “в верхах” для обсуждения индикаторов и инициатив, обозначенных на ССП, чтобы оценить прогресс и существующие барьеры на пути выполнения стратегии. Операционные и стратегические проблемы должны рассматриваться отдельно друг от друга, дабы обсуждение внедрения и адаптации стратегии не потерялось в решении ежедневных тактических проблем. Проблемы тактического и стратегического характера должны обсуждаться в разное время, так как они задаются разными вопросами:

1. Наша операционная деятельность под контролем?

Тактическое совещание рассматривает ежедневные проблемы, которые требуют немедленного вмешательства. Многие компании собирают такие встречи еженедельно, два раза в неделю, или даже ежедневно, чтобы рассмотреть актуальные данные продаж, заказов и отгрузок и решить такие краткосрочные проблемы, как жалобы от важных клиентов, доставки с опозданием, нехватка наличных средств или возможность новых продаж. Тактические встречи являются типично ведомственными и основаны на функции, собирая вместе служащих одной специальности, чтобы решать ежедневные вопросы в таких областях, как продажи, закупки, логистика, финансы и операции. Такие встречи должны быть короткими, высокосфокусированными, основанными на последних данных. Итогом же таких встреч должна быть реакция и решение возникающих проблем.

2. Мы выполняем нашу стратегию хорошо?

Как правило, встречи стратегического уровня проходят раз в месяц, когда собирается совет директоров. Команда высших руководителей обсуждает правильность выполнения стратегии, проблемы, возникающие в связи с ее выполнением, рекомендует корректирующие меры и разделяет ответственность за достижение намеченных результатов. Каждая тема и цель из ССП должна быть тщательно исследована, по крайней мере, однажды за квартал.

ШАГ 6: Проверяйте и приспосабливайтесь

Следует создать отдельную встречу для определения актуальности фундаментальных основ стратегии. Компания постоянно получает новую информацию от ССП, информация имеет свойство меняться в конкурентной среде, появляются новые идеи, новые возможности. На подобных встречах совет директоров должен задаваться одним вопросом: у нас правильная стратегия? На этой встрече руководители оценивают работу стратегии и рассматривают последствия недавних изменений во внешней окружающей среде. Тестирование и приспособление существующей стратегии должно быть частью стратегического анализа.

Балансирование между тактикой ежедневных операций и долгосрочными стратегическими целями навсегда останется приоритетом 1 для любого руководителя. Это крайне необходимо для успешного выполнения стратегии. Представленная в данной статье система, построенная на испытанных подходах, не только помогает компаниям управлять и тем и другим, но и, если необходимо, вносить своевременные коррективы и применять превентивные меры.