

ЕКАТЕРИНА СВЕТИЧНАЯ

БЕЗ СТРАТЕГИИ КАК БЕЗ РУЛЯ

Цикл статей генерального директора ГК «Интарис» Юлии Тихомировой вызвал среди читателей активный интерес. Детали читайте в свежем интервью нашего постоянного автора.

— К нам в редакцию не раз обращались за подборкой ваших статей. Вы действительно ощущаете интерес к управленческому консалтингу, или компании благодаря вашим статьям решили сэкономить на ваших же услугах?

— Не думаю, что эти статьи могут заменить полноценный проект по постановке управления в какой-либо области. В статьях лишь общими штрихами были очерчены некоторые методы и подходы. На-

сколько я могу судить по обращениям в нашу компанию, интерес как раз вызвало именно рассмотрение различных методов управления в едином ключе и во взаимосвязи. Чаще бывает, что рассматривается какая-то одна проблема или концепция, а ее роль и место в общей структуре системы управления остаются за кадром.

Интерес к консалтингу, конечно, есть. Кризис, по сути, осуществил своеобразный «естественный отбор» компаний или, если хотите, руководителей. Естественно, что многие начали более глубоко задумываться о причинах своего текущего состояния, а также о том, куда и как двигаться дальше.

— С самого начала цикла статей Вы большое внимание уделяли стратегическим вопросам, таким, как типы управления, постановка целей, формулировка миссии, сбалансированная система показателей. Это действительно сейчас актуально для компаний?

— На самом деле, о стратегическом управлении по большому счету ничего не было сказано — задача этого цикла статей была иная. Да, необходимо ставить цели, отслеживать их достижение, но это азбучные истины. Для того, чтобы добиться успеха, стать лидером, этого совершенно недостаточно.

Разговор о стратегии — это отдельная и очень серьезная тема. Ведь

что такое стратегия? Это именно тот план действий, который позволит компании через определенное время (несколько лет) принципиально изменить ситуацию на рынке в свою пользу и добиться успеха, реализовав свои цели. Это самая важная задача для менеджеров и лучшая проверка их компетентности. Удачная стратегия и ее полноценная реализация — лучшие критерии эффективности управления.

Условия, в которых живут и работают компании, постоянно меняются. Надо отдавать себе отчет, что те факторы, благодаря которым еще вчера компания была успешной, сегодня могут исчезнуть. Вчера рынок рос, и бизнес рос, а сегодня — кризис, и что делать дальше — неизвестно. Как сказали Джоел Росс и Мишель Ками, «организация без стратегии подобна кораблю без руля», то есть обречена бесцельно плыть по течению и никогда не станет лидером в долгосрочной перспективе. Поэтому надо четко представлять себе ответы на вопросы: куда мы хотим прийти в результате? Как мы достигнем этого? Кто наш клиент (целевая аудитория)? Каковы его потребности сегодня, завтра? За счет каких конкурентных преимуществ мы планируем сохранять и улучшать свои рыночные позиции? И так далее.

— Существуют ли какие-то общеизвестные примеры успешных стратегий?



— Конечно, достаточно лишь оглянуться: они вокруг нас. Интел, Майкрософт, Макдоналдс, Форд, многие японские компании, «1С», список можно продолжить. Многие компании находятся в плену существующих отраслевых стереотипов, предпочитают смотреть по сторонам и следовать примеру других, более успешных. Но всегда были и будут те, которые, наоборот, ищут свой собственный путь, находят его и становятся «первопроходцами», собирая все «сливки» с того рынка, который сами же и создали.

Вот всем известная история. Середина прошлого века, небольшая скандинавская страна. Рынок мебели: все, как один, продают достаточно дорогую мебель из ценных пород дерева, красивые интерьеры, шикарные магазины в центре города, прекрасное обслуживание, доставка, у всех — высококачественный товар и безупречный сервис. Естественно, уровень конкуренции очень высок.

А теперь собственно пример успешной стратегии. Недорогая и не очень качественная мебель, сделана непонятно из чего, продается вся в разобранном виде, в магазинах с самообслуживанием, расположенных где-то за городом или на его окраинах, а бесплатной доставке и прочем сервисе даже мечтать не приходится.

Казалось бы, кому придет в голову купить такую мебель? Но желающие нашлись. Причем в таком количестве, что состояние человека, которому пришлось в голову ее продавать, на сегодняшний день составляет 31 миллиард долларов. Его зовут Ингвар Кампрад, как называется его компания, вы наверняка догадались.

Вот один из самых известных примеров реализации успешной стратегии. На самом деле, разработка стратегии — это не лотерея и не рулетка: «повезло — не повезло». Существуют вполне определенные подходы, приемы и даже технологии разработки стратегии компании. Главное — осознавать необходимость результативной стратегии для компании и держаться выбранного курса, а не плыть по течению «как все».

— С чего начинается разработка стратегии?

— Прежде всего, надо понимать, где мы находимся сейчас, то есть провести анализ внутренней и внешней среды компании: оценить свою позицию относительно конкурентов, выявить свои преимущества и недостатки. Но самое главное — прежде чем приступать к разработке стратегии, собственники и менеджеры должны решить, каким они видят будущее компании, в каком направлении она должна развиваться, какие позиции занимать на рынке в будущем и так далее. То есть сначала надо понять, в каком направлении двигаться и куда надо прийти в итоге, а потом уж решать, каким именно образом компания будет это делать. Это называется «корпоративное видение».

Четко сформулированное видение, во-первых, ясно и однозначно определяет курс развития компании, а во-вторых, объединяет и вдохновляет сотрудников на достижение общей цели, что немаловажно. Именно общее видение, мечта, если хотите, придает деятельности компании целенаправленность и энергию. Невозможно представить, чтобы, например, такие корпорации, как Microsoft, Ford или Apple, могли быть созданы без энергии, рождаемой общей мечтой. Генри Форд когда-то стремился сделать автомобиль доступным для каждой семьи. Создатели Apple мечтали, чтобы компьютер стал столь же обычным домашним инструментом, как телефон. И их видение будущего разделяли самые разные люди на всех уровнях компании. Только в этом случае можно избежать непонимания, неприятия или сопротивления новому курсу со стороны сотрудников, что затруднит или же сделает невозможным его воплощение в жизнь. Согласитесь, «Мы строим храм» звучит совсем иначе, чем «Мы кладем кирпичи».

— Что Вы можете посоветовать компаниям (руководителям), желающим более глубоко и системно разобраться в вопросах управления?

— Как говорится, знания нельзя дать, их можно только взять. Если есть потребность, надо учиться, конечно, разбираться в вопросах менеджмента, следить за новыми тенденциями, управленческими технологиями. Тут главное — не

ooo

"АКВАТОРИЯ"

**БАССЕЙНЫ ЦЕЛЬНЫЕ
СТЕКЛОВОЛОКОННЫЕ**

www.akvatula.ru

**Продажа
бассейнов**

**Доставка
спеца-
воттранспортом**

Установка

**Полное
информационное
сопровождение**

**Индивидуальная
система скидок**

**Широкий выбор
аксессуаров**

**Тула, ул. Доктора
Гумилевской, 16
тел./факс 407-201,
тел. 8-906-620-69-69**

**Тверь,
Краснофлотская
наб., 9, оф.7**

Реклама

увлекаться модными концепциями, которые регулярно появляются как очередная панацея, а стремиться получить целостное представление о логике построения системы управления в современной компании.

Еще Ленин говорил: «... кто берется за частные вопросы без предварительного решения общих, тот неминуемо будет на каждом шагу бессознательно для себя «натякаться» на эти общие вопросы». Другими словами, в менеджменте необходим системный подход, улучшения в отдельных областях не дадут требуемого эффекта. Реорганизацию, совершенствование системы управления необходимо последовательно проводить на всех уровнях и во всех областях компании.

— *Ваша компания чем-то может помочь в этих вопросах?*

” *На самом деле, разработка стратегии — это никакая не лотерея и не рулетка: «повезло — не повезло». Существуют вполне определенные подходы, приемы и даже технологии разработки стратегии компании*

— Могу пригласить всех желающих на наш бизнес-курс «Управление современным предприятием». Одна из его особенностей как раз и состоит в системном подходе к обучению. Мы рассматриваем не отдельные концепции, методики и задачи оперативно-тактического характера, а всю систему управления в комплексе, в едином ключе. Например, модуль по стратегическому управлению включает в себя 40 часов.

Системность бизнеса, системный подход в управлении — это ключевой фактор целенаправленного развития компании в долгосрочной перспективе. Поэтому, прежде чем конкретно говорить о стратегических целях и конкурентных стратегиях, мы отвечаем на базовые вопросы: а зачем вообще нужна система управления; по каким законам живет и развивается

организация как система; что лежит в основе успешной стратегии, как ее визуализировать и сделать понятной для всех и т. п.

В основе курса — самые последние управленческие идеи и технологии, а также лучшие практики компаний-лидеров. Помимо теории, курс включает практические занятия: деловые игры и решения кейсов, а по окончании всем, показавшим успешные результаты, выдается сертификат. Вот после этого курса уже можно переходить дальше к разговорам о процессном управлении, бюджетировании, СМК, CRM и так далее, поскольку правильная точка отсчета уже задана.

— *Важным направлением вашей компании является автоматизация и информационные технологии, но в статьях об этом было немного. С чем это связано, или это сейчас не актуально?*

— Наоборот, эта тема сейчас весьма актуальна. Ушли в прошлое времена, когда консультанты выдавали тома рекомендаций, а компании оставалось разбираться с ними и думать, как их внедрить. Сейчас большинство проектов, так или иначе, должны заканчиваться внедрением информационных систем, вне зависимости от области, в которой происходят изменения. Я уже приводила примеры и в области стратегического управления — «пульта управления компанией», и в области процессного управления, организационного проектирования, не говоря уж о традиционной области автоматизации — управления финансами.

В основе автоматизированной системы может быть использовано самое разное программное обеспечение, даже MS Office. Например, мой коллега, директор по консалтингу ГК «Интарис», в проекте по разработке сбалансированной системы показателей для МГУП «Мосводоканал» для автоматизации системы ключевых показателей эффективности использовал MS Excell. В результате директор получил на своем рабочем столе еще одну «важную кнопку» — реальный инструмент контроля реализации стратегии, который уже более двух лет помогает ему руководить одним из

крупнейших московских предприятий.

Наверное, единственное, что еще можно добавить на эту тему — это вопросы автоматизации процесса непрерывного улучшения, о котором шла речь в последней статье.

Если на предприятии ведется регулярная работа по выявлению отклонений и несоответствий, анализу и устранению их причин, то оно получает серьезные конкурентные преимущества. Но обратной стороной этого является высокая трудоемкость этого процесса, он может требовать большого количества документов и согласований даже для малых организаций, не говоря уже о крупных. И у топ-менеджеров обычно нет возможности оперативно получать информацию о предпринимаемых действиях по устранению причин отклонений, их статусе, результатах и эффективности, а также о других управленческих мероприятиях. Получается, что важнейший для компании процесс фактически не находится под управлением.

Роль автоматизации этих процессов трудно переоценить: руководители начинают видеть в реальном времени, что делается, например, по устранению причин конкретной жалобы клиентов или претензий поставщиков, кто отвечает за это, кем и какие действия предпринимаются, что уже сделано и т. д. А ведь что такое устранение причин «несоответствий»? Не что иное, как совершенствование системы управления компанией! С каждым разом компания работает лучше и эффективнее, не повторяет прежних ошибок. Но без автоматизации этот процесс практически обречен.

— *А ваша стратегия, миссия, задача в чем заключается?*

— Интерес, проявленный к тем вопросам, о которых говорилось в статьях, настраивает на позитивный лад. Значит, эти проблемы актуальны, и я рада, что наша помощь и консультации тем компаниям, которые ищут новые современные пути совершенствования, нашли отклик и интерес. В этом и состоит наша главная задача: всегда быть в курсе последних тенденций, и укреплять конкурентоспособность компаний на основе лучших управленческих практик. ■