

Елена Кром

Неумирающие мысли

От подхода к формализации стратегии во многом зависят успехи или сбои в ее реализации

«У»

каждого из нас стратегии существуют еще с 1990-х годов. Другое дело, что они не были закреплены на бумаге, – говорит генеральный директор холдинга ГТМ **Сергей Семкин**, и другие участники круглого

стола с ним соглашаются. – Сейчас наша компания формализовала миссию, видение и стратегию, и я не очень доволен результатом. Не те слова – не в такой форме мы думали о будущем нашего бизнеса». Как резюмирует **Сергей Семкин**, «в процессе формализации стратегические идеи нередко теряют свои лучшие черты и умирают».

Круглый стол на тему «Какие стратегии работают?», проведенный «Экспертом С-3» и консультационной фирмой «Альт», был посвящен не только тому, как сохранить стратегические идеи, но и как воплотить их в жизнь. Безусловно, воплощение зависит от того, насколько в целом сильна фирма – обладает ли она той командой и инструментарием, которые позволяют решать поставленные задачи. Но реализация стратегии обусловлена также тем, как организован процесс ее разработки. Если фирма подошла к нему формально, целиком доверила внешним консультантам, не привлекла к работе персонал, оставила без ответа самые важные для себя вопросы, то стратегия наверняка устареет в первый же год своей жизни.

Приказано обновиться

Время дефицита стратегий прошло. Сейчас практически любая средняя или крупная фирма может рассказать о своей стратегии или предъявить ее в виде документа. Качество этих документов с точки зрения яркости и актуальности заложенных в них мыслей зачастую весьма высокое. Тем не менее нельзя сказать, что российский бизнес достиг стратегического благополучия: очень многие стратегические замыслы остаются нереализованными. «Можно вспомнить, например, компанию „Идеальная чашка“, – говорит генеральный директор фирмы „Альт“ **Александр Печерский**. – Она первой в Петербурге разработала качественную стратегию развития сети кофеен европейского уровня, но не смогла ее в полной мере реализовать и уступила лидирующие позиции конкурентам».



Сергей Семкин

Александр Печерский

Борис Федоров

Как продолжает **Александр Печерский**, «в теории менеджмента отмечалось, что 40% успеха компании зависит от самой стратегии и 60% – от ее реализации. О порциях можно спорить, но очевидно то, что крайне важны оба элемента». Вступая в дискуссию, генеральный директор Открытой школы бизнеса **Борис Федоров** отмечает: «Я не берусь мерить в процентах, однако реализация стратегии точно требует значительно большего количества ресурсов, в первую очередь времени и интеллекта, чем разработка. Создавать стратегии все более или менее научились, а вот дальше начинаются проблемы. С чем главным образом они связаны? С тем, что новая стратегия появилась, а компания осталась прежней, в ней не произошло изменений».

Борис Федоров уверен: первая причина, в силу которой обозначенные в стратегии цели не достигаются, – отсутствие у менеджеров навыков по результативному управлению изменениями. «Вторая причина, – перечисляет **Федоров**, – это попытка внедрить новую стратегию, сохраняя прежнюю структуру. Под структурой люди часто понимают отделы и дирекции, а на самом деле это правила принятия решений, или, говоря еще проще, распределение власти в компании. Если появляются новые цели и задачи, значит и власть должна перераспределиться, а это вызывает сопротивление. Третья проблема, тормозящая реализацию стратегии, – отсутствие должной поддержки со стороны высшего руководства. Многие топ-менеджеры считают так: мы разработали стратегию, а дальше «ломовые лошади» на средних и низовых звеньях будут ее внедрять. Это тупиковый подход. Наконец, четвертый аспект – неудовлетворительный обмен информацией внутри фирмы».

С высказыванием **Бориса Федорова** трудно спорить, и только одно утверждение вызывает сомнение – о том, что разработка стратегии требует меньше интеллектуальных усилий, чем реализация. Значительная доля успехов и неудач фирмы закладывается именно на стадии разработки. Более того, дефекты в управлении, о которых сейчас было сказано, могут быть частично устранены в процессе работы над стратегией. Сам этот процесс – часть позитивных изменений в фирме.

Стратегия как трубка мира

Редкие фирмы из тех, что присутствуют на рынке хотя бы несколько лет, до сих пор не имеют никаких стратегических установок. Поэтому когда говорится о разработке стратегий, чаще всего понимается не их создание с нуля, а формализация – развитие и закрепление на бумаге идей, ранее существовавших только в сознании владельцев и топ-менеджеров. Как показал круглый стол, не все предприниматели убеждены, что формализация имеет смысл. Суть сомнений, которые испытывает часть бизнеса, приведена выше, в цитате **Сергея Семкина**. Однако многие компании могут цифрами подтвердить пользу формализации.

По словам заместителя генерального директора по маркетингу института «Ленгипротранс» **Сергея Остонена**, после формализации стратегии годового оборот компании вырос примерно в два раза. «Когда компания перестала быть советской, вышла на открытый рынок, она, конечно, придерживалась какой-то стратегии, – рассказывает он, – и были свои планы у наших отделов, подразделений. Но не было формализованной стратегии. Без нее мы могли строить планы на квар-



Марк Лернер



Сергей Остонен



Максим Большов

Максим Большов:
«“Хлебный Дом” завершает разработку третьей в своей истории стратегии, и сейчас это дискуссия между разными регионами»

тал или на год, однако целостного представления о том, какой должна быть компания через пять-шесть лет, выработать не могли. Несколько лет назад мы рассмотрелись, задумались и формализовали стратегию: в ней было обозначено, за каких новых клиентов мы будем бороться, какой объем заказов нам необходим и как мы будем его достигать. Эта стратегия успешно реализуется».

Формализация – это и формирование новых представлений о будущем, и уточнение старых. «В сознании владельцев бизнеса, если этот бизнес успешен, безусловно, существует стратегия, – говорит вице-президент компании OCS **Роксана Янборисова**, – но когда акционеры начинают ее фиксировать, они могут столкнуться с такими деталями и нюансами, которые раньше не приходили им в голову». Этот тезис имеет важное продолже-

ние: «Даже владельцы, имеющие в целом единое представление о развитии бизнеса, прописывая нюансы, как правило, видят: в деталях их установки несколько различны, – отмечает Янборисова. – И формализация крайне важна именно для того, чтобы максимально совместить картины мира акционеров, составить общую картину без разрывов и трещин».

То, что является важнейшим преимуществом формализации, иногда воспринимается как недостаток. Известно немало случаев, когда фирмы избегают вдумчивой разработки стратегии, поскольку полагают, что этот процесс спровоцирует конфликт акционеров, имеющих разные взгляды. Но понятно, что избегание таких конфликтов – приближение конца: несогласие между основными владельцами в какой-то момент взорвет бизнес. Напротив, совместная работа над стратегией –

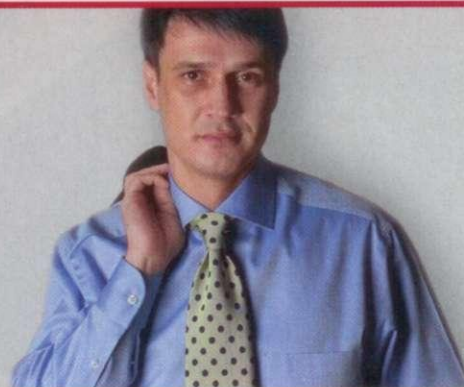
оптимальный способ поиска общего языка. То же относится к менеджменту: если в разработку стратегии включены руководители разных дирекций и даже фирм, когда речь идет о холдинговых структурах, между ними возникают затяжные споры, однако стоит ли от них отказываться?

«Стратегии зачастую не реализуются потому, что компания не выстраивает горизонтальной и вертикальной цепочки целей, то есть цели подразделений не согласуются друг с другом, – считает заместитель генерального директора компании „Хлебный Дом“ **Максим Большов**. – Наша компания завершает разработку третьей в своей истории стратегии, и основная сложность в том, что сейчас это дискуссия не только между разными подразделениями, но и разными регионами. Людям надо было за три-четыре месяца полностью переосмыслить свою жизнь».

И М И С П

Санкт-Петербургский Международный Институт Менеджмента

10 ЛЕТ МВА ИМИСП
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ



Литературное агентство "Арт-Пресс" от 28.12.2005

ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРОГРАММ МВА ИМИСП СОСТОИТСЯ 25 ОКТЯБРЯ В 19.00



Association
of MBAs



Совместный проект ИМИСП и четырех европейских бизнес-школ
Государственный и международный дипломы

МВА очно-заочный формат.
Начало занятий – 11 декабря 2006 года
МВА модульный формат.
Начало занятий – 30 мая 2007 года

199004, Санкт-Петербург, В.О., 9-я линия, дом 50
(812) 323-92-00, www.imisp.ru

