

┐ Майкл Ковени
└ Деннис Гэнстер
┌ Брайан Хартлен
└ Дейв Кинг



стратегия ↗

Технологии
воплощения
корпоративной
стратегии
в жизнь

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РАЗРЫВ



реализация ↘

 альпина
ПАБЛИШЕР

Майкл Ковени

**Стратегический
разрыв: Технологии
воплощения корпоративной
стратегии в жизнь**

«Альпина Диджитал»

2003

Ковени М.

Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени — «Альпина Диджитал», 2003

Трое из четырех руководителей высшего звена называют стратегическое планирование наиболее мощным инструментом для повышения эффективности деятельности в долгосрочной перспективе. Тем не менее в мировом бизнес-сообществе существует огромное количество организаций, которые разработали смелые стратегические планы с миссиями, целями, задачами и стратегиями только для того, чтобы провалиться в пропасть, отделяющую процесс разработки плана от его выполнения. Каковы же причины подобного стратегического разрыва между формулировкой стратегии и ее исполнением? Почему столько стратегических систем не могут с ним справиться? И, самое главное, что делают наиболее успешные компании для того, чтобы преодолеть этот разрыв, а в некоторых случаях – использовать его себе во благо? Книга «Стратегический разрыв» описывает многоэтапный процесс эффективной реализации стратегии при помощи интеграции лучших приемов управления эффективностью бизнеса (BPM) с новейшими информационными технологиями. Авторы – ведущие сотрудники Geac (Comshare, Inc.), одного из лидирующих разработчиков программного обеспечения для создания и реализации эффективных бизнес-стратегий.

© Ковени М., 2003
© Альпина Диджитал, 2003

Содержание

Предисловие научного редактора	7
Предисловие	8
Введение	10
Благодарности	12
Глава 1	13
О каком разрыве идет речь?	13
Крушение стратегических планов	15
Разрывы, возникающие по вине руководства	18
Разрывы, вызванные бизнес-процессами	20
Разрывы, вызываемые применяемыми технологиями	26
Конец ознакомительного фрагмента.	28

Майкл Ковени, Деннис Гэнстер, Брайан Хартлен, Дейв Кинг Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь

Перевод П. Лушина, Д. Цирулевой, Ю. Ульяновой

Научный редактор Д. Слинков

Редактор М. Бурдина

Технический редактор А. Бохенек

Корректор М. Бурдина

Компьютерная верстка ИД «Александр Пересвет»

Арт-директор Л. Бенишуша

Дизайнер М. Грошева

© John Wiley & Sons, 2003.

All rights reserved

© КОРУС Консалтинг, перевод, 2004

© ООО «Интеллектуальная литература», 2016

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

Посвящается работающим рядом с нами энтузиастам, у которых хватает отваги и решимости, чтобы создавать реальные ценности для организации.

Предисловие научного редактора

Времена, когда ценились специалисты, «весьма компетентные в своей области», уже прошли. Сегодня финансовому директору жизненно необходимо знать об информационных технологиях все, что позволило бы ему мыслить стратегически. Равно как и директор по информационным технологиям обязан, так или иначе, разбираться в темах финансового менеджмента, чтобы развивать технологии не просто в ногу со временем, а в расчете на завтрашний день своей корпорации. И здесь недостаточно только постоянного общения этих коллег друг с другом. Нужны знания, нужна свежая внешняя информация. Книга «Стратегический разрыв» – один из немногих источников таких знаний, одинаково полезных для директоров генеральных, финансовых, информационных, для собственников бизнеса, для акционеров, а также для рядовых сотрудников, заинтересованных в расширении своего кругозора.

Но «Стратегический разрыв» – это не «кликбез», книга посвящена конкретной проблеме, типичной для (увы!) большинства сегодняшних организаций. И проблема эта во многом порождена ограничением компетенции руководителей рамками вверенного им департамента.

Авторы перевода данной книги (к коим я причисляю не только себя, но и моих партнеров и коллег, работающих в компании «КОРУС Консалтинг») особо отметили, что, помимо теории, здесь приведено очень много историй успешного преодоления стратегического разрыва конкретными компаниями. Нам кажется, что если следовать их опыту, то обязательно наступит день, когда вы сами и каждый сотрудник вашей корпорации сможете следовать лозунгу весьма преуспевшего американского бизнесмена Роберта Таунсенда: «Любое решение принимай так, как если бы тебе принадлежала вся компания».

Дмитрий Слинков, управляющий партнер компании «КОРУС Консалтинг»

Предисловие

Уже более пятидесяти лет мы работаем с компьютерами. Долгое время они использовались для регистрации хозяйственных операций, а значит, совершенствовались отдельные программные приложения, предназначенные, например, для расчета зарплаты, учета дебиторской задолженности, управления материально-техническими запасами или регистрации заказов. Однако в последние десять лет в разработке программного обеспечения произошли два важных изменения: переход к интегрированным приложениям и всеобщее понимание того, что компьютерные системы должны основываться на эффективных процессах управления – ряде взаимосвязанных задач, которые позволяют делать работу более рациональной.

В качестве основного примера интегрированных приложений можно назвать системы управления ресурсами предприятия (ERP-системы). Такие системы объединяют все приложения, связанные с закупкой, перемещением материальных ценностей (логистикой), производством, продажами и финансами. Ни одна крупная компания сегодня не внедряет пакет программных приложений, не удостоверившись, что в его основе лежит хорошо спроектированный управленческий подход.

Авторы настоящей книги проследили, как применяются оба вышеназванных принципа (интеграция приложений, основанность на действующих процессах) на всех уровнях – от так называемого операционного до управленческого – той или иной организации. Эффективное управление начинается со стратегического планирования и включает в себя множество этапов, заканчиваясь мониторингом и отчетом о результатах. Авторы выделяют восемь ключевых процессов, которые должны быть интегрированы, для того чтобы планирование и контроль были успешными:

- формулирование стратегии;
- анализ сценариев;
- планирование и бюджет;
- передача информации;
- мониторинг;
- прогнозирование;
- отчетность;
- создание замкнутых цепей обратной связи.

Авторы приводят убедительные доказательства того, что все эти процессы должны быть объединены в интегрированную систему. Они отмечают, что следует учитывать не только финансовые показатели, но и нефинансовые. Следует также обращать внимание на допущения в основе разработки стратегий. Для обозначения набора возможностей, приобретаемых в результате применения их рекомендаций, авторы применяют термин «управление эффективностью бизнеса» (BPM).

В последнее время такой «процессный» подход, или BPM-подход, привлек к себе внимание как разработчиков программного обеспечения, так и консалтинговых фирм. Хотя многие из идей, лежащих в основе BPM-подхода, появились достаточно давно, только в наши дни технологии достигли уровня, достаточного для его реализации. В частности, один из примеров тому – появление реляционных баз данных с интегрированными многомерными возможностями. Эта книга объединяет идеи с техническими возможностями, благодаря которым осуществима эффективная разработка интегрированного подхода к BPM. Авторы также предлагают интерактивные приложения – комплект образцов и контрольных списков в формате Microsoft Word, которые организации могут загрузить и использовать для того, чтобы сформировать свое собственное видение BPM. Приложения находятся на www.geacpm.ru/strategygap (пароль: Strategy).

Все мы только начинаем использовать интегрированные системы управления предприятием. Поэтому авторы не только описывают базовые принципы, лежащие в основе таких систем, но и дают подробные рекомендации по их проектированию и эффективному внедрению. В 1990-е годы стали очевидными преимущества интеграции систем обработки операций. Текущее десятилетие вполне может продемонстрировать эффективную интеграцию ключевых управленческих процессов.

*Джон Ф. Рокарт,
почетный старший лектор
Sloan School of Management
Massachusetts Institute of Technology
Кембридж, Массачусетс*

Введение

Это маленький шаг для человека и гигантский скачок для человечества.

Нил Армстронг, астронавт, в момент высадки на Луне 21 июля 1969 года

Мы можем отправить человека на Луну. Почему же мы не можем реализовать свою стратегию?!

Неизвестный, главный исполнительный директор, на собрании руководства компании 21 июля 2002 года

Теплым осенним днем 1962 года молодой руководитель высшего звена, выступая перед большой аудиторией, предложил своей организации долгосрочную и дерзкую миссию. Она и пугала, и вдохновляла одновременно. Многим казалось, что успешно выполнить ее невозможно.

Руководитель признал, что предстоит проделать большую работу и многому научиться, прежде чем планы станут реальностью. Он сказал своим слушателям, что для того, чтобы достичь поставленных целей, понадобится смелость, а может быть, и самопожертвование. Руководитель знал, что не все в организации поймут и поддержат эту миссию, но он знал также, что многие захотят способствовать претворению его планов в жизнь.

Он сообщил, что их конкуренты ушли по пути исполнения этой миссии далеко вперед и что у них есть все шансы прийти к цели первыми. Его организация не могла позволить себе допустить такое, и поэтому он объявил, что руководство будет оказывать необходимую поддержку, а для реализации запланированных стратегий и тактических действий будут выделены денежные и прочие ресурсы. На пути к исполнению планов придется преодолеть множество препятствий, но руководитель был уверен, что его люди готовы к этой задаче.

В чем же заключалась миссия? В том, чтобы прийти первыми в гонке за освоение космического пространства. Была поставлена цель: стать первым государством, где в ближайшие десять лет будет осуществлен полет человека на Луну и его безопасное возвращение. Кто был этот руководитель? Президент Соединенных Штатов Америки Дж. Ф. Кеннеди.

Подобно Кеннеди, в начале 1960-х годов многие директора и руководители формулируют миссии, цели, задачи, стратегии, тактические действия и ключевые показатели эффективности для своих организаций. Но, как это ни грустно, многим организациям не удается осуществить свою миссию. Они разрабатывают стратегический план, но не могут успешно его выполнить, а иногда и вообще не могут ему следовать.

И хотя организации осознают, каково их положение на настоящий момент и чего они хотели бы достичь в будущем, карта пути к этому будущему, стратегический план, кажется, остается лишь мечтой. Эту пропасть между операционным планом сегодняшнего бизнеса и величественным видением того, чем наш бизнес должен стать, в этой книге мы называем «стратегическим разрывом».

Десятки лет компании пытаются применять различные методики и технологии, чтобы усовершенствовать процесс принятия решений и стратегическое планирование. Почему же это не приносит никаких результатов? Если мы в состоянии отправлять людей в открытый космос и возвращать их обратно, несомненно, должен быть какой-то способ и для того, чтобы устранить разрыв между стратегическим планом и его исполнением.

Если вы – руководитель и расстроены тем, что ваш стратегический план не приносит никаких результатов, если вы знаете кого-нибудь, кто не осведомлен о стратегическом раз-

рыве в своей компании, но должен быть в курсе, если вы – молодой руководитель и хотите упрочить свое положение, выдвинув блестящую новую идею, эта книга для вас.

Здесь мы рассматриваем, какое влияние на эффективность деятельности организации оказывают существующие на сегодняшний день компьютерные системы. Из этой книги вы сможете узнать о новых тенденциях в менеджменте, помогающих совмещать методики, системы и технологии, чтобы усовершенствовать управление эффективностью бизнеса (BPM).

Вы также узнаете, как выбрать нужную вам архитектуру системы, как создать команду для внедрения BPM, как успешно внедрить BPM-решение во всей компании, а также – как рассчитать прибыль на инвестиции в BPM-приложения. Вы получите возможность загрузить и использовать интерактивные приложения, в которых найдете образцы и контрольные списки в формате Microsoft Word, для того чтобы сформулировать ваше собственное видение BPM. Приложения находятся на www.geacpm.ru/strategygap (пароль: Strategy).

Сегодня акционеры требуют, чтобы организации успешно следовали своим стратегическим планам. Попробуйте использовать по крайней мере несколько идей, которые вы увидите в этой книге, чтобы успешно преодолеть стратегический разрыв.

Благодарности

От авторов

Мы приносим благодарность нашим клиентам за то, что в этой книге они поделились с нами историями своего успеха. Они продолжают вдохновлять нас в деле управления эффективностью бизнеса.

Мы также благодарим сотрудников Geac во всем мире за их упорство, дух инноваций и убежденность в том, что они могут все.

Наконец, мы благодарим Синди Морроу и редакторов John Wiley & Sons, Inc. за неоценимую помощь в написании и публикации этой, нашей первой, книги.

От научного редактора

Хочется сказать огромное спасибо основателям компании Comshare, Inc. (ныне Geac) за то, что они нашли силы и время на создание книги.

Благодарю сотрудников и моих партнеров, работающих в компании «КОРУС Консалтинг», которые уже пять лет увлеченно и самоотверженно внедряют технологии управления эффективностью бизнеса в России.

Низкий поклон руководителям компаний, рискнувшим первыми в стране освоить то новое, что описано в этой книге, и добиться для своих корпораций ожидаемого результата – конкурентного преимущества.

Глава 1

Стратегический разрыв

О каком разрыве идет речь?

Мы часто сталкиваемся с тем, что компании, определив для себя амбициозные долгосрочные цели, состоящие иной раз в двукратном увеличении выручки и прибыли в пятилетний период, а может, и в поразительном росте доходов от новых сфер бизнеса, редко прилагают усилия для разработки среднесрочных программ, призванных служить достижению поставленной цели. Слишком большое число компаний располагает, с одной стороны, важной, но слишком расплывчатой долгосрочной целью, а с другой – подробными краткосрочными бюджетами и годовыми планами, которые никак не связаны между собой. Похоже, большинство компаний безоговорочно уверены в том, что краткосрочная и долгосрочная перспективы скорее граничат друг с другом, нежели тесно связаны между собой. Но дело в том, что долгосрочная перспектива – это вовсе не пятый год существующего стратегического плана. Она начинается здесь и сейчас!^{1}

Г. Хэмел, К. К. Прахалад «В борьбе за будущее»

Долгосрочные цели и детальные краткосрочные бюджеты, ничем не связанные между собой. Знакомо звучит, не так ли?

Каким бы ни был ответ, большинство профессионалов в области управления понимают, что долгосрочная цель недостижима, если не разбить ее выполнение на несколько последовательных, логичных и объективно реализуемых этапов. Компании не могут полагаться на случайность или удачу. И тем не менее, об этих самых действиях, которые помогают превратить сегодняшний бизнес в бизнес «каким он должен стать», зачастую забывают.

Стратегический разрыв (именно так называется эта забытая последовательность действий в данной книге) реален и существует в большинстве организаций. Часто незаметный взгляду, этот разрыв представляет собой явную угрозу не только будущим успехам, но и элементарному выживанию организации и, безусловно, оказывает сильнейшее влияние на эффективность действий руководителей компаний и работающих под их началом сотрудников.

Представьте на мгновение, что вы находитесь в самом начале своего карьерного пути и мысль об уходе на пенсию от вас далека на десятки лет. Однако ваша цель – уйти на покой как можно раньше, лет, скажем, в 55. Чтобы достичь этой цели, вы должны приступить к планированию и претворению своего плана в жизнь сегодня же. Нет смысла ждать, пока вам исполнится 40 лет, чтобы заняться исполнением задуманного: вы рискуете опоздать и вам придется существенно отдалить дату вашего запланированного ухода.

Или, к примеру, возьмите танкер, следующий в порт. Закон Ньютона гласит, что тело, пребывающее в движении, при отсутствии постороннего влияния стремится продолжать свое движение. Танкеру весом в 500 тысяч тонн требуется более часа и не менее 6 миль, чтобы просто замедлить ход при начальной скорости в 15 узлов. Это значит, что приступить

^{1} Gary Hamel and C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994. Reprinted by permission.

к осуществлению действий, которые в конечном итоге приведут к его остановке, необходимо более чем заблаговременно.

То же самое и в бизнесе. Организации должны составлять планы и приступать к их исполнению сегодня, если в будущем они хотят достичь поставленных целей. Однако исследования показывают, что этого просто не происходит. Несмотря на существенный рост расходов на управленческие системы и темпы технологического развития последних лет, всего лишь 33 % руководителей используют преимущества электронных средств поддержки принятия решений, которые могли бы им помочь в управлении эффективностью бизнеса^{2}.

Неспособность организаций справиться с процессом перехода компании от состояния нынешнего в состояние желаемое является одной из наиболее сложных управленческих задач, стоящих сегодня перед руководителями высшего звена. Только представьте себе, что в 2001 году более 250 американских компаний с общей номинальной стоимостью активов, превышающей 255 млрд. долл., потерпели полный крах. В то время как пишется эта книга, другие компании готовы повторить их судьбу в 2002 году. Более 25 % американских компаний, входящих в сотню лучших, выживших в 2001 году, потеряли как минимум 66 % своей рыночной стоимости^{3}. Не обладая способностями к достижению поставленных целей, руководители и менеджеры занимают в организации скорее наблюдательную позицию, и достижение или недостижение результатов становится делом случая.

Что же здесь не так? В чем же состоит просчет при составлении стратегических планов и их исполнении? Почему системы зачастую не оправдывают ожиданий менеджмента? На эти ключевые вопросы необходимо дать ответ, чтобы избежать стратегического разрыва.

^{2} Hackett Best Practices, a division of Answerthink, Inc., 2002 *Book of Numbers: Strategic Decision-Making*, 1.

^{3} Ram Charan and Jerry Useem, "Why Companies Fail", *Fortune*, May 27, 2002.

Крушение стратегических планов

Согласно словарю, стратегия представляет собой: 1) общий план ведения войны и боевых операций; 2) искусство планирования какой-либо деятельности, основанное на точных прогнозах. В следующей главе будет говориться о многочисленных и многообразных стратегиях. А пока будем считать стратегию искусством создания или претворения в жизнь определенного плана действий. Когда мы говорим о бизнесе, стратегическое планирование состоит в определении цели организации и методологии ее достижения.

Стратегическое планирование все еще является наиболее широко используемым инструментом управления эффективностью отдельной организации. В ежегодном международном опросе руководителей высшего звена, проведенном Bain & Company's, 76 % респондентов отметили, что они рассматривают стратегическое планирование в качестве основного инструмента высшего менеджмента, призванного как повысить результативность в долгосрочной перспективе, так и укрепить внутреннюю структуру самой организации. Факты говорят о том, что, несмотря на появление новых альтернативных инструментов управления, крупные руководители в тяжелые времена полагаются на знакомые им средства^{4}.

Стратегические планы, как правило, обладают структурой, которая позволяет следовать им без труда. В большинстве своем они вначале определяют основную цель организации, которая обычно сопровождается постановкой долгосрочных и краткосрочных задач и обсуждением планов их выполнения. Следует, однако, отметить, что терминология, которая используется при составлении стратегических планов разными организациями, зачастую неодинакова, а одни и те же слова могут обладать различными значениями. В настоящей книге будут использоваться следующие определения:

- *Миссия* – краткое определение смысла существования компании.
- *Цели* – общие формулировки целей деятельности компании.
- *Оценки* – оценки достижения каждой стратегической цели (переход от качественного к количественному).
- *Задачи* – действия, направленные на достижение плановых значений оценок за определенный период времени.
- *Стратегические инициативы (СИ)* – определение путей и методов достижения целей.
- *Тактики* – особые действия по выполнению различных СИ.
- *Ключевые показатели эффективности (КПЭ)* – показатели, позволяющие оценить достижения при выполнении задач с использованием той или иной тактики.

К примеру, стратегический план NASA для программы освоения космического пространства «Аполлон» мог бы выглядеть следующим образом:

Миссия: опередить остальные нации в борьбе за космическое пространство.

Цель: отправить человека на Луну и вернуть его на Землю живым.

Задачи и оценки: быть первыми, кто осуществит это. Сделать это к концу десятилетия.

СИ 1: исследовать и подобрать безопасные места для посадки пилотируемого корабля.

Тактика 1: создать и запустить серию непилотируемых кораблей для проведения съемки обратной стороны Луны и передачи высококачественных снимков на Землю в целях проведения научных исследований.

КПЭ 1: к середине второго года программы осуществить запуск разведывательного корабля и исследовать полученные снимки к концу того же года.

^{4} Darrell K. Rigby, *Management Tools 2001 Global Results* (Boston: Bain & Company, Inc., 2001), 2.

Современный производитель электроники для потребительского рынка мог бы так сформулировать свой стратегический план:

Миссия: стать мировым лидером в области производства электроники для потребительского рынка.

Цель: расширить продуктовую линию сотовых телефонных аппаратов.

Задачи и оценки: в следующем году довести долю общей выручки, полученную от продаж сотовых телефонов, до 35 %. Увеличить общую выручку на 5 %.

СИ 1: захватить новый рыночный сегмент (люди старшего возраста).

Тактика 1а: выпустить новый сотовый телефон с крупными кнопками и кнопкой экстренного вызова, которая позволяет пользователю мгновенно связаться с местной службой помощи в экстренных случаях, а также установить специальную цену на аппараты для потребителей старшего возраста.

КПЭ 1а: произвести 1000 новых телефонных аппаратов к маю.

Тактика 1б: установить партнерские отношения с национальными организациями людей старшего возраста с целью донесения до потребителей дополнительных преимуществ и рыночных возможностей.

КПЭ 1б: подписать 2 партнерских соглашения к апрелю.

Безусловно, данные примеры представляют собой упрощенные случаи. Их роль состоит исключительно в том, чтобы дать представление о значениях, которыми обладают используемые в данной книге термины. В настоящей книге также заранее подразумевается, что организация знает, как подготовить хороший план. К примеру, у обычной компании будет несколько целей, сопровождаемых соответствующими наборами задач. Каждая задача может располагать рядом стратегий, которые, в свою очередь, связаны с тактиками и соответствующими ключевыми показателями эффективности. КПЭ должны быть измеримы с целью осуществления оценки результативности отдельной тактики. Без КПЭ организация не сможет проверить, работает ли та или иная стратегия. А без успешных стратегий организация не сможет достичь поставленных перед ней целей и задач.

Стратегическое планирование как инструмент управления существует уже несколько десятилетий. Отсутствие планирования – еще не причина появления стратегического разрыва. Согласно информации Hackett Best Practices, подразделения Answerthink, компании ежегодно тратят в среднем около пяти месяцев на стратегическое планирование и немногим более четырех – на составление финансовых планов^{5}. Таким образом, средняя компания лишь три месяца в году не занимается активным планированием. Совместный отчет, подготовленный Cranfield University School и Accenture, говорит о том, что планирование и бюджетирование в средней компании стоимостью 1 млрд. долл. требует целых 25 000 человеко-дней в год. В том же отчете высказывается предположение о том, что 80 % компаний недовольны их собственными процессами планирования и бюджетирования^{6}.

Неудача при выполнении стратегического плана может иметь катастрофические последствия. В лучшем случае организация может добиться приемлемого уровня результативности за счет удачи и применения быстрого тактического мышления. В худшем – прекратить свое существование. **Современное бизнес-сообщество наводнено останками компаний, не сумевших реализовать свои стратегические замыслы.** В статье, посвященной

^{5} Hackett Best Practices, 2002 Book of Numbers, 8.

^{6} Accenture and Cranfield University School of Management, "Driving Value Through Strategic Planning and Budgeting" (2001), 4.

изучению причин феноменального провала компаний, занимавшихся е-бизнесом, говорится, что в большинстве случаев крах не имеет прямой связи со стратегическим планом как таковым. Его причина кроется в неумении реализовать имеющийся план^{7}.

Таким образом, возникают вопросы: какова причина разрыва между стратегическим видением и исполнением? Каким образом его можно заполнить? Какую роль в этом должны сыграть информационные системы? Принимая за основу имеющийся опыт и результаты исследований, основные причины стратегического разрыва можно объединить в три взаимосвязанные и взаимодействующие группы.

1. То, каким образом менеджмент компании реализует стратегические инициативы.
2. Традиционные организационные процессы (бюджетирование, прогнозирование, отчетность и т. п.), используемые при реализации стратегии.
3. Информационные системы, используемые для поддержки этих процессов.

^{7} Diane Franklin, Ph.D., *Mistakes Made by Fast-Growing High Tech CEOs*, www.startupfailures.com/Steps/Step19.htm.

Разрывы, возникающие по вине руководства

Как действие, так и бездействие менеджмента компании могут стать причиной появления разрыва между стратегией и ее реализацией. Существуют четыре основных причины возникновения разрыва по вине менеджмента: неумение обеспечить поддержку плана, неумение донести суть стратегии до других, неумение следовать плану и неумение адаптироваться к переменам.

Неумение обеспечить поддержку плана

В обязанности команды менеджмента высшего звена входит разработка стратегического плана с соответствующими целями, задачами, стратегиями и тактиками, который получил бы общую поддержку. Если люди не принимают и не поддерживают выработанный план, они вряд ли приложат достаточно усилий для его успешного исполнения. То, каким образом они распределяют имеющиеся ресурсы, может обратиться во вред исполнению стратегических инициатив, в то время как их руководители будут тратить время на поиск доводов в пользу занимаемой ими позиции. Неверно распределенное время и усилия приведут к образованию разрыва, который может существенно помешать исполнению плана.

Чтобы получить необходимый отклик, руководство обязано создать особую корпоративную культуру и набор ценностей в поддержку общему видению, которые послужат направляющей силой для поведения сотрудников и принимаемых ими решений. Подчиненным должна предоставляться возможность обратной связи, для того чтобы получать информацию о том, насколько они готовы к исполнению стратегического замысла. Если не прислушиваться к их точкам зрения, не обращать внимания на возможные конфликты и разногласия и не прилагать усилий для их разрешения, а также не выстраивать культуру обучения – такую, согласно которой каждый человек учится на своих собственных ошибках, успехах и поражениях, – можно получить оторванные от жизни стратегии, исполнить которые невозможно. Подобная ситуация ведет к стратегическому разрыву.

Неумение донести суть стратегии до других

Операционные менеджеры и их подчиненные, как правило, и есть те самые люди в организации, которые занимаются исполнением стратегии. Им необходимо знать, каким образом стратегия компании отразится на них самих. И в то же время, согласно исследованиям Р. Каплана и Д. Нортон, создателей *Balanced Scorecard* (системы сбалансированных показателей), «менее 5 % из числа обычных служащих понимают стратегию своей компании»^{8}. А ведь, не имея четкого представления о том, что представляют собой стратегия, видение и направление движения компании, они вряд ли смогут действовать на пользу эффективной реализации корпоративного плана.

Осведомленность о стратегии является неотъемлемой частью всех процессов управления. При составлении бюджетов сотрудники должны видеть тактические планы и соответствующие им цели и задачи, которые касаются непосредственно их, чтобы, сообразно полученной информации, менять собственное поведение. В течение года сотрудники должны иметь возможность оценить, насколько успешно они исполняют тактические задачи и как

^{8} Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 2001), 215.

далеко они продвинулись в достижении стратегических целей. При составлении прогнозов сотрудникам необходимо знать, когда осуществляемых ими действий будет недостаточно для достижения необходимых КПЭ и, следовательно, стратегических целей, чтобы они могли заранее принять необходимые меры для приведения тактического плана к цели. Безусловно, технологии отводятся не последняя роль в обеспечении такой осведомленности. Неумение донести до других суть стратегии, а также степень и качество ее выполнения ведет к стратегическому разрыву.

Неумение следовать плану

В течение года многие организации принимают решения, скорее, реагируя на что-либо, нежели следуя стратегии. Часто причиной тому служит привычка отчитываться о текущих результатах, основываясь не на стратегическом или тактическом, а скорее на исключительно финансовом подходе к оценке деятельности организации, например на бухгалтерской отчетности. В результате операционные менеджеры сосредотачиваются на финансовых показателях, которые не имеют непосредственного отношения к отдельным стратегическим действиям, являющимся составной частью плана. Чтобы восстановить необходимый порядок вещей, при принятии решений во главу угла ставятся бухгалтерские счета, а не скорректированные планы действий, о которых тут же забывают.

Проверьте это на себе. В скольких отчетах из тех, что лежат перед вами в настоящий момент, вы найдете показатели, соотносящие реальные и спрогнозированные ранее результаты, относящиеся к стратегическим действиям, выделенным в плане развития? В отчетах могут отслеживаться цели, но многие ли отчеты содержат информацию о тактических КПЭ? Если это связующее звено отсутствует, то действия организации, скорее всего, будут совершенно не связаны с существующим стратегическим планом, что приведет к стратегическому разрыву.

Неумение адаптироваться к переменам

Не подлежит сомнению тот факт, что современная бизнес-среда постоянно изменяется. Стратегические планы строятся с учетом ряда допущений, касающихся роста рынка, производственных мощностей и действий конкурентов. Если характер и суть допущений изменятся, стратегический план вряд ли может быть исполнен в точности. К примеру, после событий 11 сентября 2001 года многие компании обнаружили, что окружающая их экономическая обстановка разительно отличается от той, в условиях которой они планировали свою деятельность в начале 2001 года. Следовать плану, базовые допущения которого изменились, не имеет никакого смысла. Если не произвести соответствующие корректировки, касающиеся произошедших в допущениях изменений, результатом может стать стратегический разрыв.

Разрывы, вызванные бизнес-процессами

Традиционные бизнес-процессы, протекающие в организации при работе над реализацией стратегии и контролем ее исполнения, представляют собой второй комплекс причин, ведущих к стратегическому разрыву. Что происходит вслед за тем, как разработан стратегический план? Каким образом он начинает действовать? Каким образом распределяются ресурсы организации согласно различным стратегическим намерениям? Каким образом оценивается степень исполнения плана и успех или неудача тактических действий? Для большинства организаций основным инструментом исполнения стратегии является годовой бюджет, в то время как процессы постоянного контроля и прогнозирования используются для оценки проделанной работы. Но вот то, каким образом происходят указанные процессы, может стать причиной стратегического разрыва.

Отсутствие стратегической фокусировки

В любом процессе именно от его цели зависит то, какие параметры подлежат оценке, кто будет ее проводить и когда. Тот факт, что бюджет должен служить поддержкой в реализации избранной стратегии, выглядит вполне очевидным. В конечном итоге основной целью данного инструмента является контроль распределения ресурсов организации, что, в свою очередь, влияет на общую деятельность организации. Также очевидно, что одной из функций подготовки отчетности является контроль над течением стратегических процессов. К сожалению, доказательства того, что эти процессы в действительности достигают своей цели, крайне ограничены. В отчете «Стратегическое планирование и бюджетирование как средства управления ценностью» авторы указывают на то, что отсутствие стратегической фокусировки является одной из коренных проблем традиционного планирования и бюджетирования. Вместо того чтобы сосредоточиваться на положительной долгосрочной перспективе, традиционное планирование и бюджетирование направлены внутрь и фокусируются на получении краткосрочных выгод^[9].

Участники исследования, проведенного Comshare, Inc., отмечают, что стратегический план и сопровождающий его бюджет, как правило, существуют в отрыве друг от друга^[10]. Бюджет в основном нацелен на финансовые результаты, а стратегический план – на стратегические и тактические действия. В результате составители бюджетов, операционные менеджеры и менеджеры высшего звена, как правило, не имеют представления ни о том, каким образом стратегические действия связаны с планом операционной деятельности, ни даже о том, было ли вообще произведено какое-либо распределение ресурсов организации. В отсутствие данной связи бюджет становится всего лишь набором математических операций, что может привести к возникновению стратегического разрыва. В результате процессы бюджетирования и планирования становятся препятствием к реализации стратегии.

То же самое относится как к фиксации текущих, так и к прогнозированию будущих результатов деятельности. Для многих компаний отчет о существующих показателях деятельности принимает форму элементарного отчета о прибылях и убытках по отдельным департаментам компании. Причина, по которой это происходит, главным образом кроется в том, что основным инструментом для создания отчетов является Главная книга, которая и содержит записи о доходах и расходах.

^[9] Accenture and Cranfield University, "Driving Value Through Strategic Planning", 6.

^[10] Comshare, Incorporated, "The Comshare 2000 Survey of Top Financial Executives: Planning and Budgeting Today" (2000), 14–16.

Однако стратегические планы, в основе которых лежат действия и контроль над их исполнением, сложно сопоставить со строгой негибкой структурой главной книги, и, таким образом, необходимая фокусировка утрачивается. В результате у составителей бюджета отсутствует представление о логической связи между процессами бюджетирования и отчетности, что не позволяет им действовать на благо выполнения стратегических задач.

Привязка к календарным срокам

Для большинства организаций бюджетирование является ежегодным процессом, следующим за стратегическим планом и занимающим слишком много времени. Hackett Best Practices говорит о том, что на закрытие отчетного года у стандартной компании уходит более четырех месяцев^{11}. Организации, работающие на основе использования годового бюджета, должны планировать и предвидеть на 16 месяцев вперед, что не представляется возможным и приводит к стратегическому разрыву. Согласно Hackett, в современной быстро меняющейся бизнес-среде планирование должно стать непрерывным процессом в принятии решений, касающихся операционной деятельности, распределения ресурсов и управления результативностью. И тем не менее, около половины компаний рассматривают бюджетирование и планирование в строгой привязке к финансовому календарю, что не дает им возможности подготовиться к неожиданно возникающим изменениям. Простой пример: Hackett утверждает, что 74 % организаций формируют отчетность только по результатам прошедшего месяца^{12}. Подобные действия лишают компанию возможности действовать согласно вновь возникающим важным тенденциям, без чего невозможна эффективная реализация стратегии. Интересен тот факт, что большинство организаций располагают необходимой информацией, но используемые ими традиционные процессы и инструментарий лишают их необходимых преимуществ. А в идеале планирование, бюджетирование и отчетность должны следовать происходящим изменениям, а не дате в календаре.

Финансовая направленность

Финансовые результаты организации являются конечным итогом удачной или неудачной реализации ее стратегии. И, несмотря на то, что отдельные финансовые показатели, такие как объем инвестиций и расходов, напрямую связаны с реализацией тактического плана, многие показатели носят нефинансовый характер. На самом деле долгосрочная жизнеспособность отдельной организации также зиждется на положительных нефинансовых показателях, таких как надежность продукции, удовлетворенность потребителя, компетентность сотрудников и эффективность внутриорганизационных процессов. Применение методологий, аналогичных Balanced Scorecard, гарантирует достижение организацией точного баланса производимых ею действий, необходимых для осуществления корпоративных целей. Главная книга сама по себе неспособна удовлетворить потребность во всей требующейся информации. Как уже говорилось, бухгалтерские счета позволяют увидеть организацию лишь с точки зрения производимых ею операций. Расчет, основанный исключительно на финансовых показателях, не оказывает полной поддержки планированию и отслеживанию исполнения стратегии, что, в свою очередь, ведет к стратегическому разрыву.

^{11} Hackett Best Practices, 2002 *Book of Numbers*, 9.

^{12} Hackett Best Practices, 2002 *Book of Numbers*, 1.

Ориентация на себя

Представьте себе организацию, которая разрабатывает годовой бюджет, предусматривающий 10-процентный рост, и в точности выполняет его. Является ли подобное достижение хорошим результатом? Можно ли считать его таковым, если главная книга говорит о том, что результат был достигнут при полном соблюдении границ бюджета? А что, если предполагаемая цель была рассчитана при условии, что ожидаемый рост рынка составит 5 %, но на самом деле он вырос на 15 %? Ведь в этом случае рыночная доля была скорее потеряна, чем существенно увеличена.

В большинстве современных организаций отчетность сравнивает достигнутые компанией результаты с теми, что запланированы самой организацией, а не с возникшей рыночной ситуацией или результатами, достигнутыми конкурентами. Стратегия практически всегда основывается на комбинации внутренних и внешних факторов, включающих определенные допущения, связанные с деятельностью конкурирующих компаний и рыночной ситуацией. Чтобы удостовериться в том, что реализация стратегии протекает успешно, текущая отчетность должна оценивать результаты деятельности в привязке к отдельным стратегическим действиям, не забывая при этом проверить тот факт, что внешние допущения остаются неизменными. В отсутствие ориентации на внешние условия реализации стратегии принимаемые решения будут основаны исключительно на крайне ограниченных, внутренне сфокусированных результатах деятельности, что может спровоцировать возникновение стратегического разрыва.

Отсутствие реалистичного прогнозирования

Несмотря на то, что внешняя бизнес-среда крайне изменчива, многих сюрпризов организации могли бы избежать, используя соответствующие данные и технологии. Чтобы избежать разнообразных негативных явлений или обратить их себе во благо, при предсказании ожидаемых результатов наряду с существующей внешней обстановкой необходимо учитывать также и вероятные ее изменения, что позволит вовремя учесть различные непредвиденные обстоятельства и внести в рабочий план соответствующие корректировки. Умение распознавать и адекватно использовать изменчивые условия окружающей бизнес-среды является движущей силой процесса прогнозирования, что также дает возможность сократить или исключить длительные ежегодные процессы разработки годового бюджета. Однако, согласно исследованию, проведенному Hackett Best Practices, лишь 23 % организаций используют это в своей деятельности^{13}.

При осуществлении прогнозирования многие компании опять-таки уделяют наибольшее внимание ожидаемым финансовым результатам, например общему объему ожидаемой выручки и соответствующим расходам. Как и в случае с планированием, эффективное прогнозирование требует постоянного изменения и доработки существующих планов для достижения стратегических целей. В отдельных ситуациях, например в случае изменения внешних допущений, стратегические цели могут быть в корне изменены. Прогнозирование состоит из двух этапов:

1. Предсказание наиболее вероятных будущих результатов деятельности на основе имеющейся информации.

^{13} Hackett Best Practices, 2002 *Book of Numbers*, 3.

2. Разработка или выбор альтернативных планов для изменения предполагаемых результатов.

Для определения ожидаемых результатов деятельности организации следует принимать в расчет естественный жизненный цикл выпускаемой ею продукции или оказываемых услуг. При этом каждый продукт или услуга должны рассматриваться отдельно. Посмотрите на прогноз, показанный на рисунке 1.1.

Большинство людей, глядя на данный пример, сказали бы, что прогноз не претерпит изменений. А теперь взгляните на рисунки 1.2 и 1.3.

РИСУНОК 1.1. СОГЛАСНО ДАННОМУ ПРОГНОЗУ, РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ОСТАЕТСЯ НЕИЗМЕННОЙ

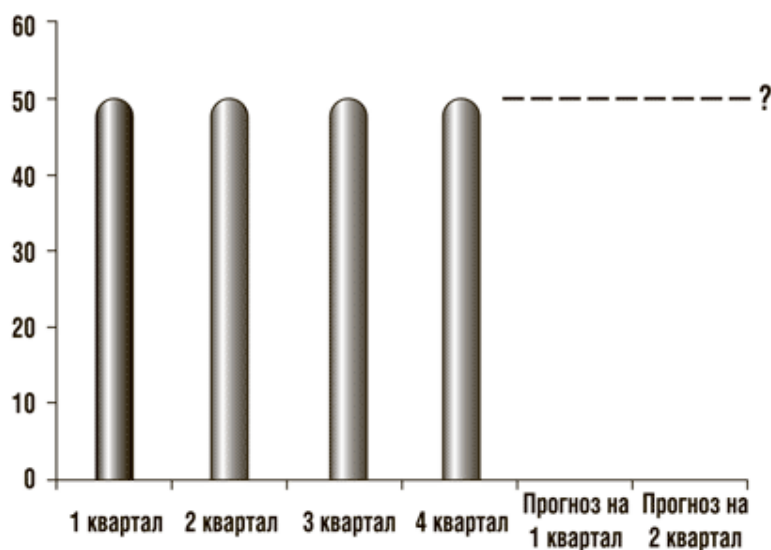


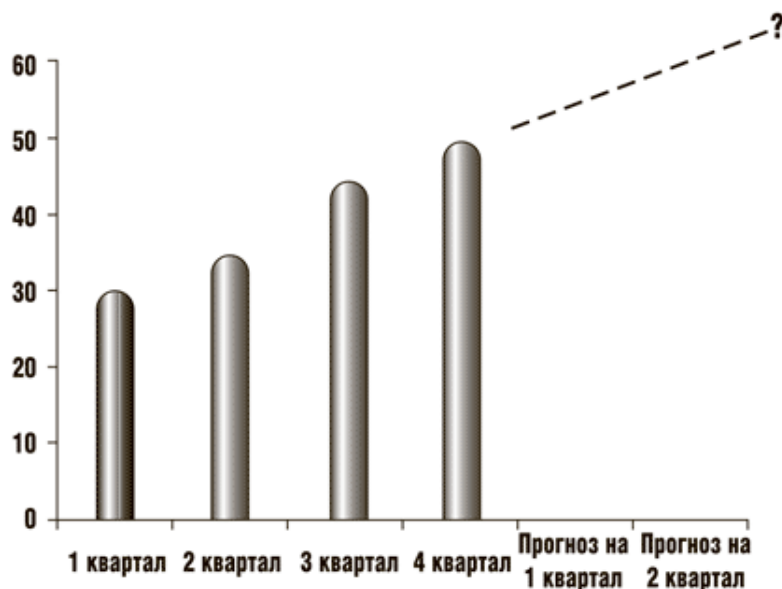
РИСУНОК 1.2. ПРОДУКТОВАЯ ЛИНИЯ НА ЭТАПЕ УМИРАНИЯ



Рисунок 1.2 изображает продукт, находящийся на этапе умирания. Прогноз предполагает, что будущая эффективность, скорее всего, будет равна нулю. На рисунке 1.3 представлен продукт, находящийся на этапе роста, и отдача его, скорее всего, будет сходной с отдачей, получаемой от продукта с типичным жизненным циклом.

А теперь представьте себе, что рисунок 1.1 является суммирующим информацию по двум продуктам, изображенным на рисунках 1.2 и 1.3. В данном случае реальный прогноз будет существенно отличаться от того, которого можно было ожидать до получения информации об отдельных продуктах. Чтобы не получить некорректные результаты, прогнозирование должно проводиться именно на индивидуальной основе.

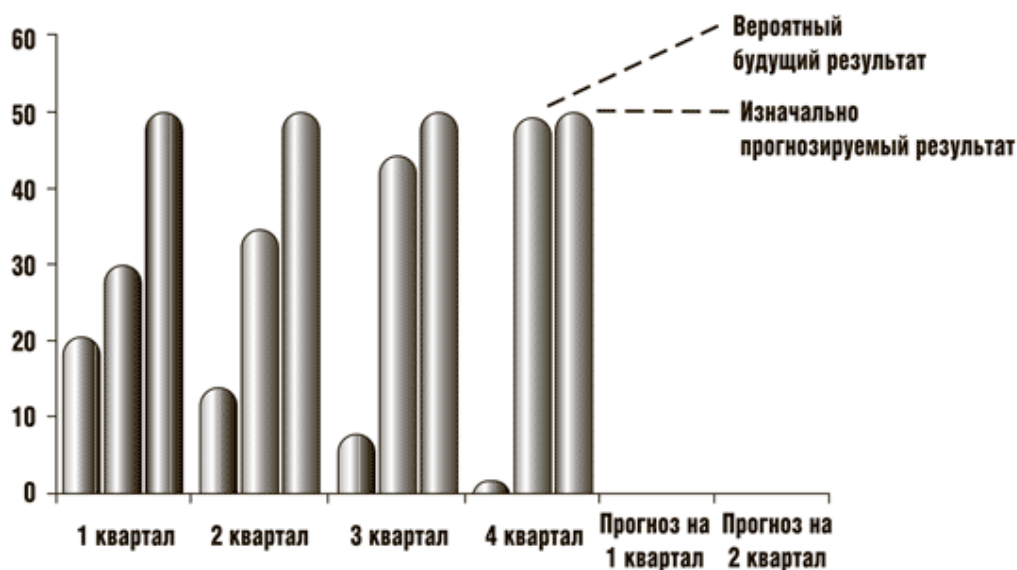
РИСУНОК 1.3. ПРОДУКТОВАЯ ЛИНИЯ НА ЭТАПЕ РОСТА



Как только прогноз готов, его можно использовать для анализа типа «что – если», процесса разработки альтернативных сценариев. Его цель – определить, какие изменения необходимо внести в план тактических действий для достижения стратегических целей. Как и в случае с бюджетированием, это необходимо делать сообразно разным стратегическим направлениям. Результатом должен стать ожидаемый отчет о прибылях и убытках.

Организации, которые превращают процесс прогнозирования в элементарную экстраполяцию будущих результатов, рискуют получить нереалистичные и вводящие в заблуждение предсказания. Они не смогут эффективно изменять характер своей деятельности для достижения стратегических целей, что может привести к стратегическому разрыву.

РИСУНОК 1.4. ПРОГНОЗ, СОСТАВЛЕННЫЙ ПРИ РАССМОТРЕНИИ ДВУХ ПРОДУКТОВЫХ ЛИНИЙ НЕЗАВИСИМО ДРУГ ОТ ДРУГА, ДАЕТ ИНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, НЕЖЕЛИ ИЗНАЧАЛЬНЫЙ, КОТОРЫЙ СУММИРОВАЛ И УРАВНИВАЛ ВСЕ РЕЗУЛЬТАТЫ



Другие факторы

Два других фактора, которые также могут спровоцировать возникновение стратегического разрыва, в большей степени относятся к организационному поведению, нежели к протекающим внутри компании процессам; тем не менее их также нельзя обходить вниманием при выборе решения. Первый фактор – это недостаток ответственности по отношению к процессу бюджетирования. Бюджетирование часто превращается в игру, когда его составители раздувают расходы и занижают ожидаемую выручку в ожидании того момента, когда при составлении очередного бюджета высшее руководство потребует сократить траты и увеличить доходы. Кроме того, в случаях, когда бюджет спускается в бюджетную группу сверху и сотрудникам не дается возможности внести в него свои корректировки, они чувствуют себя совершенно свободно в отношении выполнения своих обязательств. В конечном итоге – ведь не они его разрабатывали. Результатом этой игры являются оторванные от жизни бюджеты, полное отсутствие какой-либо ответственности и привязки к окончательному плану. Следствием будет не что иное, как стратегический разрыв.

Вторым фактором являются неверно сфокусированные поощрительные программы. Оплата сотрудников бюджетной группы и их руководства часто основывается на их умении оставаться в рамках бюджета. Именно это зачастую является решающим фактором в момент принятия ими решений, касающихся планирования или отчета о достигнутых результатах, и не приводит ни к чему хорошему в том, что касается исполнения стратегии, а в отдельных случаях даже может существенно этому помешать. Hackett отмечает, что в тех случаях, когда вознаграждение сотрудников было привязано к достижению стратегии, а не к факту исполнения годового плана, циклы составления бюджетов сокращались и менеджеры в меньшей степени опасались принимать на себя риски^{14}.

^{14} Hackett Best Practices, 2002 Book of Numbers, 3.

Разрывы, вызываемые применяемыми технологиями

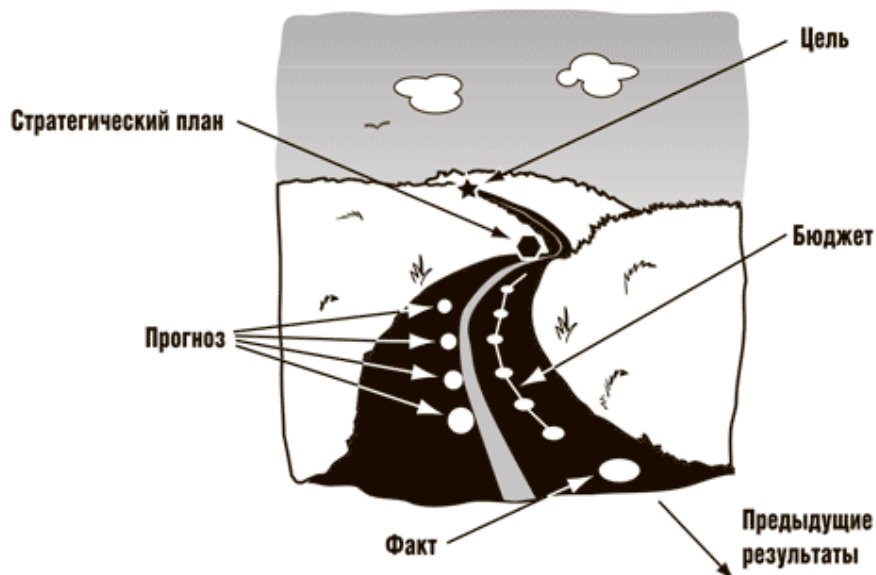
Третий комплекс факторов, «виновных» в возникновении стратегического разрыва, включает в себя традиционные системы, используемые при планировании, бюджетировании, прогнозировании и подготовке отчетности. Среди них – разрозненные системы, а также неверно трактуемая зависимость от систем управления ресурсами предприятия (ERP-систем).

Разрозненные системы

В большинстве организаций к планированию, бюджетированию, прогнозированию и подготовке отчетности относятся как к не связанным между собой, отдельным процессам, использующим разные технологические решения. На самом же деле все они являются лишь частями единого процесса реализации стратегии. Предлагаемый вашему вниманию пример объясняет бессмысленность подобного разделения.

Путь, проделываемый бизнесом во времени, похож на движение по дороге (см. рисунок 1.5). Дорога изгибается, меняет направление, и точный маршрут, как правило, скрыт от взгляда путешественника. Совершенно аналогичным образом направление развития бизнеса постоянно меняется, следуя требованиям потребителя, действиям конкурентов или другим событиям, происходящим в окружающей бизнес-среде.

РИСУНОК 1.5. ДЛЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕС-ПУТЕШЕСТВИЯ НЕОБХОДИМО ЗНАТЬ ТОЧКУ ОТПРАВЛЕНИЯ, ТОЧКУ НАЗНАЧЕНИЯ, ВОЗМОЖНЫЕ МАРШРУТЫ И ПРЕПЯТСТВИЯ



В этом путешествии конечная цель бизнеса лежит за горизонтом. Данная цель, при существующих обстоятельствах и допущениях, является планируемым пунктом назначения организации. Она, как путеводная звезда, направляет действия и решения, принимаемые организацией. Весь путь разделен на ряд небольших отрезков, каждый из которых будет преодолен организацией в определенное время, что позволит ей оценить пройденный путь.

Для того чтобы достигнуть горизонта, путешественник набрасывает примерный маршрут следования. В этом плане указаны основные магистрали и основные населенные пункты,

лежащие на пути к месту назначения. Точно так же стратегические планы обрисовывают направление движения организации на пути к достижению цели. Путешествие может занять месяцы и даже годы. Основные магистрали аналогичны тактическим составляющим стратегического плана, без которых достижение цели не представляется возможным. Города являются собой ключевые показатели результативности, позволяющие организации оценить степень завершенности и успешности тактических действий.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

Примечания