

Стратегия: с чего начать и чем закончить?

Идрисов Александр

Про-Инвест Консалтинг

В последние 2-3 года подходы к разработке стратегии претерпели существенные изменения. Однако данная статья посвящается не столько методологии проведения анализа и выбора стратегических решений, сколько вопросам организации стратегического планирования в компании.

Собственники бизнеса не сразу приходят к необходимости создания стратегии. Отношение к этому процессу меняется по мере роста бизнеса и ответственности собственника за его будущее. На начальной стадии цель предпринимателя, создавшего свой бизнес, - обеспечить его безубыточность. Далее фокус смещается на контроль над возрастающим денежным потоком, а собственник все больше концентрируется на вопросах управления операциями компании. По мере ее роста владелец превращается в стратега. Его начинают волновать вопросы позиционирования на рынке, а также создания устойчивых конкурентных преимуществ. И наконец, собственник начинает понимать, что наступил момент, когда стоит подумать о возможном выходе из бизнеса. При этом любой здравомыслящий предприниматель хочет выйти из дела с деньгами, а не <умереть> на вечной стройке. Так владелец бизнеса превращается в инвестора, внимание которого направлено исключительно на стоимость и ликвидность бизнеса.

Сегодня категориями стоимости руководствуется все большее число менеджеров. И прежде всего это связано с пониманием того, что не обладающий потенциалом роста бизнес не может быть привлекателен для инвесторов. Следовательно, он будет лишен одного из наиболее важных конкурентных преимуществ - доступа к капиталу, который, в свою очередь, зависит от привлекательности бизнеса для инвесторов.

Итак, если ваш бизнес не связан с удовлетворением специфических потребностей каких-то определенных заинтересованных лиц и вы не занимаетесь благотворительностью, то как владельцу обычной коммерческой компании вам остается только одно - сфокусироваться на создании стоимости и обеспечении ликвидности бизнеса.

На рис. 1 схематично показан процесс создания стоимости, и первым шагом на этом пути является разработка стратегии.



Стратегические решения - наиболее ответственные, так как определяют приоритеты деятельности компании на относительно долгую перспективу. В отличие от операционных ошибок, которые обычно легко исправить, стратегические могут привести к очень существенным, часто непоправимым последствиям. Менеджмент вынужден затрачивать значительные усилия для сбора и анализа информации, определения множества альтернатив, а также их проверки на жизнеспособность и привлекательность. Поэтому стратегическое планирование - процесс достаточно дорогой, требующий привлечения квалифицированных специалистов, которые обладают не только высокими аналитическими способностями, но и реальным опытом разработки стратегий в различных ситуациях.

Вот почему задача создания стратегии никому не может быть делегирована исполнительным руководителем компании (СЕО или GM) и является одной из наиболее важных областей его персональной ответственности. Следует также отметить, что выбор стратегии - это задача, которой должны уделять серьезное внимание и акционеры компании.

Обычно специалисты по управлению рекомендуют вначале разработать стратегию для каждой бизнес-единицы и только затем приступить к разработке стратегии корпорации в целом. Однако наш опыт показывает, что на практике такой подход является очень затратным как с точки зрения времени, так и с точки зрения бюджета. Мы рекомендуем такую последовательность:

1. Разработка кратких стратегических концепций для каждой бизнес-единицы.
2. Разработка первого варианта корпоративной стратегии (формирование портфеля бизнесов, определение принципов и структуры управления портфелем).
3. Разработка детальных стратегий бизнес-единиц для наиболее важных направлений бизнеса.
4. Уточнение корпоративной стратегии с учетом разработанных стратегий бизнес-единиц.
5. Разработка детального плана реализации стратегии.

Разработка предварительных стратегических концепций позволит сформировать оптимальный портфель бизнесов и определить приоритеты корпоративного уровня в кратчайшие сроки. В результате детальные стратегии будут разработаны только для приоритетных бизнес-единиц, что позволит существенно сократить затраты и повысить качество принимаемых решений.

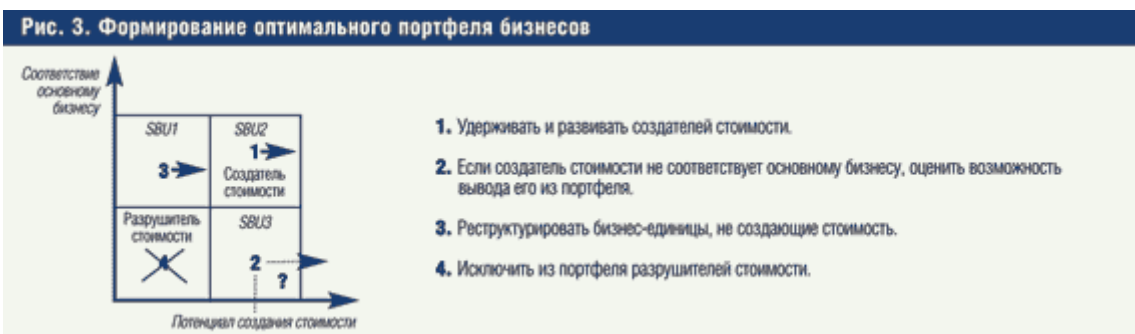
Стоимость диверсифицированной корпорации формируется за счет стоимостей находящихся в ее портфеле бизнес-единиц, а также корпоративного центра (рис. 2).



Разработка корпоративной стратегии включает 2 основные задачи:

- формирование портфеля бизнесов и определение приоритетов;
- формирование организационной структуры.

Формируя портфель бизнесов, необходимо концентрироваться на создателях стоимости и на тех направлениях, которые соответствуют основному бизнесу и могут стать источниками роста стоимости в результате реструктуризации (рис. 3). Бизнесы, которые являются успешными и прибыльными, но не соответствуют ключевому бизнесу корпорации, самодостаточны и могут вполне существовать отдельно, должны быть выведены из портфеля. При этом речь не идет о продаже и тем более о ликвидации бизнеса - просто он не добавляет стоимости корпорации, а корпоративный центр и другие виды бизнеса не усиливают его позиции.



Разработка принципов управления предполагает решение следующих задач:

- разграничение полномочий и ответственности центра и бизнес-единиц;
- определение ключевых компетенций, необходимых для корпорации (общие/специализированные);
- централизованные функции и ресурсы;
- методы контроля (финансовый, стратегический или оперативный);
- ключевые процессы и организационная структура;
- лидерство;
- система показателей эффективности.

Эффективная корпоративная стратегия должна:

- содержать ясное представление о том, как корпорация в целом может создавать стоимость;
- представлять собой систему взаимодействующих частей, так чтобы успех одного направления мог стимулировать успех других;
- позволять эффективно капитализировать возникающие на рынке новые возможности;
- обеспечивать выгоду от участия в бизнесе корпоративного центра, превышающую расходы на него.

Наиболее важный момент - отчетливое понимание того, каким образом корпорация в целом создает стоимость (за счет сильного брэнда, низкой стоимости капитала, синергизма между бизнес-единицами, масштаба операций, привилегированных отношений или доступа к уникальным ресурсам и т. д).

Стоимость бизнес-единицы зависит от ряда факторов, которые могут существенно отличаться друг от друга в зависимости от отрасли. Поэтому, разрабатывая стратегию роста, необходимо отчетливо понимать, какие факторы наиболее значимы и каким образом ими можно управлять (рис. 4).

Рис. 4. Ключевые факторы успеха бизнеса

Розничная торговля	Авто и компоненты	Недвижимость	Товары массового спроса
<ul style="list-style-type: none"> - Оптимальный формат - Качественная инфраструктура и технологии, эффективные операции - Масштаб - Устойчивый брэнд - Дисциплинированный, гибкий и инновационный менеджмент - Оптимальное месторасположение - Готовность обеспечивать высокую прибыльность 	<ul style="list-style-type: none"> - Эффективное управление производственными мощностями - Репутация брэнда - Дифференциация продуктов - Гибкость - Доступ к глобальной системе закупок 	<ul style="list-style-type: none"> - Лидерство в идеях, которые могут быть успешно проданы - Относительно низкая стоимость долгосрочного капитала - Относительно низкие накладные расходы - Возможности обеспечения стабильных продаж - Эффективный риск-менеджмент 	<ul style="list-style-type: none"> - Сильный брэнд - Географический охват - Доминирующая доля рынка и сильная дистрибуция - Качество продукта - Финансовая стабильность - Дисциплина использования капитала - Способности управлять глобальным бизнесом

Источник: Morgan Stanley, 2001

Разработка стратегии должна основываться на информации из различных источников, отражающей, в частности:

- видение и ожидания акционеров компании;
- глобальные тенденции в отрасли (что за последние 10-20 лет происходило в аналогичных отраслях других стран и каковы тенденции развития отрасли в мире);
- основные тенденции на отечественном рынке;
- отраслевую экспертизу (знания отраслевых специалистов, включая международных экспертов);
- видение и ожидания менеджеров компании.

Процесс разработки стратегии бизнес-единицы в среднем занимает около 2-3 мес. Его основные этапы представлены на рис. 5.

Рис. 5. Процесс разработки стратегии бизнес-единицы



Важный этап - формулирование видения. Точное представление об ожиданиях ключевых держателей интересов поможет менеджерам компании правильно определить приоритеты и масштаб необходимых исследований. Данный этап также позволит существенно снизить риск <быть непонятыми> в процессе презентации стратегии акционерам.

Стратегический анализ включает оценку тенденций в отрасли, оценку конкурентной среды и позиции компании, а также оценку способности компании реализовать свои стратегические намерения. Стратегический анализ - наиболее критичный этап при разработке стратегии; он занимает до 70% времени. На данном этапе должны быть проведены оценки привлекательности целевых сегментов, а также определены возможные источники устойчивых конкурентных преимуществ. По результатам стратегического анализа менеджмент компании должен подготовить отчет. Факты, предположения и прогнозы, заявленные в отчете, должны сформировать общее представление о будущем, которое после обсуждения и корректив должно быть принято участниками группы за основу для дальнейших шагов.

На следующем этапе необходимо сформулировать стратегические альтернативы, которые отвечают на вопросы:

1. Где конкурировать?
2. Как конкурировать?
3. Когда конкурировать?

Ответ на первый вопрос характеризует позиционирование компании (продукт, потребитель, каналы распределения, территории, позиция в цепочке ценности). Ответы на второй вопрос характеризуют источники устойчивых конкурентных преимуществ, которые обеспечат лидерство компании в конкурентной борьбе (уникальные активы, компетенции, привилегированные отношения). Ответ на третий вопрос: выбор альтернатив предполагает различные сроки реализации стратегических инициатив.

Оценка альтернатив производится по ряду критериев, включая соответствие стратегическим целям, финансовым целям, организационным ограничениям, финансовым ограничениям и т. п.

В итоге выбирается наиболее приемлемая альтернатива, на основе которой менеджмент компании разрабатывает детальный бизнес-план реализации стратегии.

Также не стоит забывать, что даже самые замечательные планы не реализуются по причине плохого их исполнения. Чтобы заставить стратегию работать, необходимо:

1. Разработать ясную систему целевых показателей, ориентирующую компанию на достижение целей, обозначенных в стратегии.
2. Создать систему мотивации менеджмента, стимулирующую менеджмент к достижению целей.
3. Произвести соответствующие изменения в организационной структуре.
4. Обеспечить менеджмент компании требуемыми ресурсами в соответствии с утвержденной стратегией.