

КОНСТРУКТОР СТРАТЕГИИ

Доля стратегически управляемых компаний в России составляет, в лучшем случае, порядка 10% (более реалистичная оценка – в пределах 5%). В мировой экономике по этому показателю лидируют японские компании (60% бизнес-единиц), американские и европейские экономики (до 50% компаний).

Идея несокрушимости бизнеса во времени весьма практична и подтверждается наличием в мире сотен (!) компаний с 300-500-летней историей. Что их объединяет? Наличие философии, зафиксированных стержневых компетенций и ядра стратегического плана, квинтэссенции функции менеджмента №1 – стратегического концепта. Этот документ может состоять из пяти абзацев и уместиться на одной странице. Два ключевых элемента **стратегического концепта**:

- **бизнес-идея** – лаконичное и предельно внятное описание того, что мы хотим построить в 15-летней перспективе: например, *«мы строим национального дистрибьютора комплектующих и фурнитуры для кухонной и офисной мебели; у нас будет 21 дистрибуционный центр, 500 человек торговых сил, служба доставки и онлайн-сбыт; половину комплектующих мы будем выпускать под собственным брендом, а производство разместится во Вьетнаме»*
- **базовый способ ее реализации** – те действия, которые в течение всех 15 лет нужно будет регулярно выполнять, чтобы получить искомый результат.

Какие еще элементы кроме названных выше мы считаем обязательными для «комплексного» стратегического управления?

Стратегия по сути своей – это конструктор, каждый блок которого должен быть четко описан и одинаково воспринят всеми сотрудниками Компании. Мы насчитываем 20 таких «кубиков», из которых как из конструктора в итоге собирается уникальная бизнес-стратегия.

По нашей оценке только 2% компаний имеют все перечисленные блоки в работе, большинство ограничиваются 5-7 пунктами из первого блока ниже.

Самые частотные по упоминанию элементы стратегического плана (есть у 100% компаний)	Есть у некоторых компаний	Самые «редкие» элементы стратегического плана (0-10%)
• Философия компании • Миссия • Стратегический концепт (бизнес-идея и базовый способ реализации) • Ранжированный перечень Целевых Клиентских Групп • Стержневые компетенции • Перечень самых опасных конкурентов • Перечень КБИ • Бюджет • Стратегические цели периода	• Риски периода (внешние и корпоративные) • Видение • Ключевые факторы успеха периода	• Карта потребностей Целевых Клиентских Групп • Экономическая модель • Концепция управления портфелем брендов • Характеристики имиджа компании на рынке • Перечень потенциальных генераторов прибыли • Перечень генераторов потерь • Перечень разрывов в ведении бизнеса • Перечень актуальных генераторов прибыли

Подробнее о некоторых из них.

ВИДЕНИЕ – идеальный образ компании в будущем, ответ на вопрос «какой мы хотим видеть компанию в будущем). Может быть предельно конкретным и измеримым, как, например, **видение General Electric**: *«Стать самой конкурентоспособной фирмой в мире, выйти на первое или второе место в каждой из сфер нашей деятельности»* или **видение Intel**: *«миллиарды компьютеров с подключением к Internet, миллионы серверов, триллионы долларов прибыли от электронной коммерции»*.

Может быть описательным, как, например, **видение сети Disneyland**: *«Идея Диснейленда проста. Это место, где люди обретают счастье и узнают новое. Это место, где родители и дети приятно проводят время вместе; место, где учителя и ученики открывают большие возможности познания и обучения. Там пожилые люди смогут утолить свою ностальгию по минувшим дням, а молодые — насладиться вызовами будущего. Там для всеобщего обозрения и изучения будут представлены чудеса Природы и чудеса, созданные Человеком.... Диснейленд будет понемножку и ярмаркой, и выставкой, и площадкой для игр, и общественным центром, и музеем живых фактов, и местом, где можно увидеть красоту и волшебство. Он вберет в себя достижения, радости и надежды мира, в котором мы живем. И он будет напоминать и показывать нам, как сделать все эти чудеса частью нашей жизни»*.

Еще один пример – **видение LEGO**, сформулированное в 1988 г. основателем компании. Он предложил тезисы и идеи, с которыми должны ассоциировать бренд Lego и любая активность компании, это Идея (креативность, воображение, безграничность, открытия, конструктивность), Избыток (энтузиазма, спонтанности, самовыражения, непринужденности), Ценности (качество, забота, развитие, инновации, согласованность).

ЦЕЛЕВЫЕ КЛИЕНТСКИЕ ГРУППЫ – еще один важный элемент конструктора.

Нужно очень хорошо знать своего клиента, на постоянной основе работать с клиентской базой, перебирая и калибруя ее по разным параметрам. Кто приносит Вам наибольшую долю прибыли, а кто только оттягивает ресурсы? На ком надо сосредоточить усилия? Какие именно продукты/услуги нужны вашим целевым клиентам? В этом вам поможет ранжированный перечень целевых клиентских групп (ранжированных, например, по вкладу в выручку) и также карта их потребностей (творческая работа, по итогам которой можно принимать целый спектр решений по ассортименту и продвижению).

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ - оцифрованная стратегия Компании на 4-5 лет, с учетом различных сценариев действия макро- и микрофакторов.

Макрофакторы – события и изменения во внешней среде, значимые для реализации стратегии, но не подконтрольные компании (не можем «отменить», но можем реагировать). Например, для компании, реализующей товары и услуги населению, макрофактором №1 является динамика потребительского спроса, влияющая на выручку компании. Для образовательного учреждения макрофактором №1 является демографическая ситуация по интересующей возрастной группе (численность выпускников школ, и т.д.). Для производителя строительных материалов макрофактором №1 является динамика рынка коммерческой и жилой недвижимости

Микрофакторы – события и изменения, возникающие в результате действий самой компании, значимые для реализации стратегии. *Микрофактором может быть неадекватный рост накладных расходов, скорость развертывания сети магазинов, мощность производства.*

Экономическая модель – живой инструмент, она требует ежегодной корректировки, учет достигнутого по факту, уточнение значений всех факторов. Это по сути «считалка» в Экселе, где можно, меняя параметры, сразу видеть экономический эффект в масштабах всей компании на несколько лет вперед.

ГЕНЕРАТОРЫ ПРИБЫЛИ. Генераторы прибыли бывают актуальные и потенциальные.

Актуальные – то, что в данный момент приносит основную часть прибыли.

Потенциальные – то, что уже существует в компании, но пока еще не приносит существенных результатов. Конструктор стратегии включается в себя **зафиксированный перечень всех видов генераторов прибыли**. Знание актуальных генераторов прибыли помогает их защищать и уменьшать от них зависимость. Например, если компания зарабатывает 80% прибыли в каком-либо конкретном регионе, то нужно предпринимать усилия, чтобы закрепить там присутствие - это будет защита. Если компания зарабатывает всю прибыль на одном конкретном продукте, то рано или поздно ей придется снижать от него зависимость и выводить новые продукты, товары и сервисы на зарабатывающий уровень, чтобы со временем заменить актуальный генератор прибыли. При этом обращать внимание на существующие генераторы прибыли и думать о снижении зависимости нужно уже в тот момент, когда они наиболее активно функционируют. Основной защитой от проблем, связанных с генераторами прибыли, является создание новых продуктов.

Далеко не каждая компания, заявляющая, что у нее есть стратегия, имеет все 20 элементов. Чем полнее, панорамнее, объемнее описание стратегии, будущего компании, какой мы хотим ее видеть и как к этому придем – тем точнее будет движение и достижение поставленной цели.



МАКШАНОВ СЕРГЕЙ ИВАНОВИЧ

Бизнес-эксперт,
управляющий ГК «Институт Тренинга - АРБ Про»