

8. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

8.1. Мероприятия по кадровому обеспечению стратегического процесса

Задача менеджера, реализующего стратегию, состоит в трансформировании стратегического плана в конкретные действия, необходимые для достижения заданных стратегических и финансовых целей. Однако, стратегии осуществляют не организации, а люди. Субъективный фактор порой может сыграть главную роль в эффективности стратегии. Персонал может интерпретировать новую стратегию по-разному, испытывать неуверенность в отношении необходимых изменений в их отделах. Устоявшиеся традиции, интересы, инерция и укоренившиеся обычаи могут стать преградой при реализации стратегии. Поэтому одним из факторов *успешной реализации стратегии является эффективная коммуникация и координация деятельности сотрудников*. Руководство компании должно настолько четко и убедительно сформулировать необходимость организационных изменений, чтобы все независимо от занимаемой должности почувствовали свою ответственность за осуществление стратегии и достижение поставленных стратегических целей.

Эффективная реализация стратегии во многом зависит от квалификации персонала, конкурентных навыков и эффективной внутренней организации. Улучшение качества данных факторов – основная задача реализации стратегии. В связи с этим организационные меры по управлению стратегией включают:

1. Подбор квалифицированных кадров на ключевые должности.
2. Обеспечение организации необходимыми навыками в основных видах деятельности, управленческими кадрами, техническими знаниями и конкурентными возможностями (превосходством перед конкурентами по таким параметрам как цена, качество, технологии, кадры и т.д.).
3. Организация экономических процессов и принятие управленческих решений, способствующих реализации стратегии.

Подбор кадров на ключевые должности. Создание сильной управленческой команды с необходимыми личностными качествами и производственными навыками – одно из первых шагов в деле реализации стратегии. Руководство организации, в первую очередь, должно сформировать такую рабочую группу менеджеров, которая будет об-

ладать полным набором качеств для решения стратегических задач и проблем. В любом другом случае, пока ключевые должности не будут заполнены способными и опытными людьми, стратегия не может быть реализована.

В определенных ситуациях, когда не предусматриваются серьезные изменения стратегического курса, вполне достаточно существующей на предприятии управленческой команды. В других случаях, при изменении стратегии, часто необходимо усилить или расширить управленческую команду путем выдвижения наиболее квалифицированных сотрудников на ключевые должности либо привлечения менеджеров со стороны, чьи подготовка, образ мыслей и стиль руководства подходят для конкретной ситуации.

При этом зарубежная практика показывает, что привлечение сотрудников со стороны значительно уступает стратегии продвижения собственных сотрудников. Как правило, руководители, нанимаемые организацией со стороны, достаточно часто сталкиваются с серьезными проблемами внутренней коммуникации. Уже сложившийся коллектив воспринимает человека со стороны как чужака, на место которого есть свои достойные кандидаты. Это не позволяет сформировать условия для нормальной работы коллектива. Иногда для этого требуется несколько лет. Поэтому, лидеры рынка ориентируются на инвестирование в развитие и обучение собственных сотрудников, их продвижение на ключевые позиции в организации, в том числе и при формировании управленческих команд по реализации стратегии.

Создание *сильной команды* менеджеров с хорошим сочетанием личных качеств и комплексом необходимых навыков и умений является одним из главных элементов организационного механизма управления стратегией. Командное управление на самом деле слабо развито в практике отечественных предприятий. Его использование могло бы способствовать существенному повышению эффективности использования человеческих ресурсов. Данный ресурсный потенциал на сегодняшний момент востребован организацией лишь частично, что существенно снижает ее экономические возможности.

Повышение компетентности. Формирование навыков и организационных способностей, которые не могут превзойти конкуренты – является надежной основой для получения конкурентного преимущества. В связи с этим не менее важной является задача укомплектования (повышения компетентности) организационных подразделений специалистами, обеспечивающими превосходство фирмы над конку-

рентами в одной или нескольких решающих сферах деятельности (лучшие методы производства, более удачная разработка продукции, более качественный сервис, быстрая реакция на изменения запросов покупателей, более эффективное снижение затрат и т.д.).

Профессиональная подготовка и переподготовка являются важными элементами процесса реализации стратегии, когда стратегия требует новых (других) навыков, подходов и операционных методов. Если избранная стратегия предполагает новые навыки и отличное ноу-хау, то обучение персонала должно находиться на одном из первых мест в программе действий. В связи с этим руководство должно обеспечить службу подготовки кадров достаточными ресурсами и эффективными учебными программами для достижения превосходства в знаниях и опыте.

Важное место в системе реализации стратегии занимает построение *эффективной информационной системы обеспечения* процесса управления и системы стратегического контроля (стратегического надзора). Предприятие должно сформировать свою собственную систему стратегического контроля, адаптированную к перспективным показателям реализации стратегии и обеспечивающую возможность надзора за кризисными ситуациями в отрасли (см. п. 2.6. система и уровни стратегического контроля).

Важным элементом эффективного кадрового обеспечения стратегии является использование *коллективных форм* принятия стратегических решений. Использование данных форм позволяет реализовать принцип совместной деятельности персонала в рамках стратегического процесса, что дает возможность за счет альтернативности мнений разработать реальную стратегию и комплекс мер, взаимоувязанных с ресурсным потенциалом предприятия и возможностями внешней среды. Наибольших успехов в развитии и применении коллегиальных методов управления добились японские компании, опыт которых сейчас активно перенимают американские и европейские компании. Сравнительная характеристика японской и американской модели менеджмента представлена в таблице 8.1.

Японская модель менеджмента характеризуется особенной философией «Мы все одна семья», что означает необходимость обеспечения нормальных отношений с работниками и рассмотрение их как основной ценности организации. Это реализуется посредством таких подходов, как пожизненный найм персонала, стимулирование неформальных отношений, отсутствие особых привилегий у высшего руко-

водства, ротация кадров, коллективные системы управления (кружки качества, «канбан» или «точно-во-время»). Менеджеры в японской компании не имеют собственного кабинета, а вместе со служащими размещаются в одном открытом зале без перегородок, оснащенном простой и самой необходимой мебелью. Все работники и руководители, как правило, одеты в одинаковую униформу, что подчеркивает отсутствие разницы между менеджерами и рабочими, что способствует совместной коллективной работе. Перед началом рабочего дня весь персонал делает физзарядку и поет гимн своей фирмы, что стимулирует неформальные отношения. На все жалобы работников, как правило, следует немедленная реакция руководства.

Таблица 8.1.

Характеристика японского и американского менеджмента

Японская модель менеджмента	Американская модель менеджмента
1. Решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия управленческих решений
2. Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
3. Нестандартная, гибкая оргструктура	Строго формализованная структура
4. Коллективный контроль	Индивидуальный контроль менеджера
5. Неформальная организация контроля	Формальная организация контроля
6. Замедленная оценка и карьерный рост	Быстрая оценка и продвижение
7. Главное качество менеджера - умение осуществлять координацию и контроль	Главное качество менеджера - профессионализм
8. Ориентация управления на группу	Ориентация на отдельную личность
9. Оценка управления по коллективному результату и гармонии в коллективе	Оценка управления по индивидуальному результату
10. Личные неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными
11. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	Деловая карьера строится на личных результатах
12. Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
13. Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д.	Оплата труда по индивидуальным достижениям
14. Долгосрочная занятость руководителя в фирме	Найм на работу на короткий период

Важным элементом обучения персонала является ротация кадров. Каждые 3-5 лет японцы переходят на новое место работы или должность внутри компании. Данный метод обучения позволяет

сформировать высокопрофессиональные, взаимозаменяемые трудовые ресурсы, что обеспечивает возможность применения коллективных методов принятия решений. В особенности это актуально для подготовки менеджеров, так как в Японии отсутствуют как таковые бизнес-школы и компании самостоятельно готовят управленческие кадры. Следует отметить, что при переходе в другую компанию работник лишается трудового стажа, дискриминируется в отношении оплаты труда, льгот, пенсии, что дестимулирует текучесть кадров.

Создав особый микроклимат и культуру отношений, японские компании добились высокой лояльности со стороны персонала: служащие безоговорочно выполняют сверхурочную работу, редко пользуются выходным днем, используют лишь половину оплачиваемого отпуска, всегда готовы оказать любую помощь фирме или коллегам. По данным опросов 70% японцев считают себя обязанными принимать близкое участие в делах друзей (в США – 45%, в Англии – 36%, Германии – 31%, Франции – 12%, России – 6%) .

Организационно-техническое содержание японского менеджмента включает в себя комплексную систему управления качеством «Канбан» («точно-во-время»), «кружки качества», методы «участия в управлении». Впервые система «Канбан» была разработана и применена в компании «Тойота». Суть этой системы состоит в организации непрерывно-поточного многопредметного производства изделий разных моделей при обеспечении поставок комплектующих мелкими партиями непосредственно на конвейер или цеха («точно-во-время»). В результате, ликвидируется большинство складских запасов и высвобождаются производственные площади, ранее использовавшиеся для размещения сырья, материалов, продукции. Кроме того, данная система ориентируется на комплексное управление качеством, осуществляемое коллективными усилиями рабочих и применение многофункционального оборудования с небольшим временем переналадки. Реализация системы «Канбан» и поставок «точно-во-время» требует формирования особых отношений с партнерами и поставщиками фирмы, и, как правило, предполагает формирование организации нового типа – сетевой структуры, которая будет рассмотрена ниже.

Следующей формой коллективных методов управления являются *кружки качества*, предполагающие привлечение рабочих и служащих к новаторским разработкам. Кругок, состоящий из небольшой группы людей, призван добровольно осуществлять контроль за качеством труда и продукции на предприятии. Участники кругка должны

содействовать развитию инициативы и обязаны не менее 1 раза в месяц вносить конкретное предложение по совершенствованию производства. Между кружками качества в рамках фирмы организуется соревнование с ежемесячным подведением итогов и награждением победителей. Японские кружки качества давали в 5-6 раз больше рационализаторских предложений, чем сотрудники американских компаний, деятельность которых была не скоординирована.

Цель японского менеджера-предпринимателя – в полной мере использовать мастерство, талант и способности каждого работника. Поэтому японцы применяют метод «участия в управлении» на основе решений «снизу вверх», при которых каждый сотрудник несет свою долю ответственности за результаты, что позволяет наиболее эффективно использовать его способности. Управленческие решения обсуждаются всеми членами коллектива, принимаются медленно (один из главных недостатков коллегиальной системы менеджмента), но реализуются достаточно быстро. Коллегиальность обеспечивает высокое качество решений и низкое количество ошибок вследствие рассмотрения всех альтернативных мнений. В целях стимулирования данного процесса при обсуждении вопросов первыми начинают высказывать мнение самые младшие менеджеры, а далее в порядке возрастания должности. В случае если руководитель начинает обсуждение первым, как правило, младшие сотрудники боятся высказать противоположное мнение. Процесс принятия коллегиальных решений в японских компаниях также позволяет внедрять в жизнь более рискованные проекты и долгосрочные стратегии (окупаемость 5-10 лет), так как ответственность лежит на коллективе. Американские же менеджеры, учитывая персональную ответственность, ориентированы на краткосрочные стратегии (окупаемость 1-3 года) с низкой степенью риска, в результате чего теряется долгосрочная эффективность и конкурентоспособность компании.

8.2. Адаптация организационной структуры управления

Организационная структура управления является основным средством реализации стратегии. Насколько она обоснована и соответствует рыночной ситуации, зависит успех организации в конкурентной борьбе. В целом, организационная структура должна быть специализирована под поставленные стратегические задачи. Например, стратегии лидерства в издержках требуют реализации четко вза-

имоуязненных программ снижения издержек, обеспечение эффективного контролинга затрат на каждом этапе производственного процесса, что могут обеспечить традиционные линейно-функциональные структуры управления, характеризующиеся преимущественным централизованным управлением. Дифференциация продукции может быть обеспечена за счет стимулирования инновационной деятельности и усиления служб маркетинга и сбыта, обеспечивающих отслеживание процессов динамики спроса и предложения на рынке. Последние могут иметь матричное построение, базирующееся на децентрализации полномочий по формированию сбытовой и маркетинговой политики организации. Такие стратегии как вертикальная интеграция и диверсификация предусматривают создание новых производств и предприятий, что означает переход на дивизиональные структуры управления. Таким образом, при постановке новых стратегических задач требуется изменение самой организационной структуры управления, призванной обеспечить реализацию задач с наименьшими затратами ресурсов.

Принцип стратегического менеджмента: пытаться осуществить новую стратегию с помощью старой структуры, как правило, нецелесообразно. Во многом причиной неблагоприятных тенденций в развитии предприятия может выступать действующая структура управления, которая сковывает инициативу, использует жесткие правила и процедуры, что не позволяет своевременно реагировать на рыночные перемены. Как только организация перестает изменяться, она постепенно утрачивает свои конкурентные возможности и репутацию.

Основные организационные меры по адаптации структуры к стратегии включают:

1. Выявление основных видов деятельности, которые имеют кардинальное значение для успешной реализации стратегии и придание им статуса основных элементов организационной структуры управления.

2. Если все виды работ, связанные со стратегией, невозможно включить в сферу компетенции одного менеджера, обеспечить эффективные связи между ключевыми подразделениями и необходимый уровень их координации.

3. Определение круга полномочий и степени самостоятельности, необходимых для руководства каждым подразделением, с целью обеспечения эффективного баланса между преимуществами централизации и децентрализации.

4. Определение неосновных видов деятельности, которые могут более успешно и эффективно осуществляться сторонними организациями по сравнению с их выполнением самой компанией.

При адаптации организационной структуры к стратегии выделяют пять формальных подходов: функциональная специализация, географическое построение, децентрализованные хозяйственные отделы, стратегические хозяйственные единицы, матричные структуры с двойными линиями полномочий и стратегическим приоритетом.

Функциональные организационные структуры – наиболее распространенная форма адаптации структуры к стратегии в компаниях с одним предприятием. Форма функциональной специализации изменяется с учетом потребностей покупателей, видов продукции и используемых технологий в производстве, маркетинге, менеджменте.



Рис.8.1. Схема функциональной организации

Стратегические преимущества: централизованный контроль стратегических результатов, хорошо подходит для структурирования фирм с одним покупателем, тесная взаимосвязь со стратегией за счет выделения ключевых работ в функциональные подразделения, стимулирует приобретение глубоких специальных знаний, получение эффекта кривой обучения, связанного с функциональной специализацией организации.

Недостатки структуры: чрезмерная функциональная близорукость и распыление стратегически важных хозяйственных процессов между традиционными функциональными подразделениями. В результате трудности обеспечения жесткой стратегической координации между функциональными бюрократами, которые предпочитают делать свою работу без постороннего вмешательства. Кроме того, в функциональных структурах ограничена способность творчески реа-

гировать на серьезные изменения на рынках и в технологиях. В подобных структурах основное административное бремя ложится на генерального менеджера, который является единственным лицом в организации, обладающим полномочиями разрешать противоречия между функциональными службами и требовать необходимого уровня сотрудничества между ними для обеспечения эффективности.

Возможное решение – дополнение структуры механизмами координации: использование междисциплинарных рабочих групп для выработки процедур координации стратегически важных видов работ, применение систем стимулирования с учетом совместных результатов работы, наделение рабочих групп необходимыми полномочиями для обеспечения эффективной координации (командной работы).

Географические формы организационного построения (дивизиональная структура) – обычная структурная форма предприятий, работающих на различных географических рынках или обслуживающих обширную территорию.

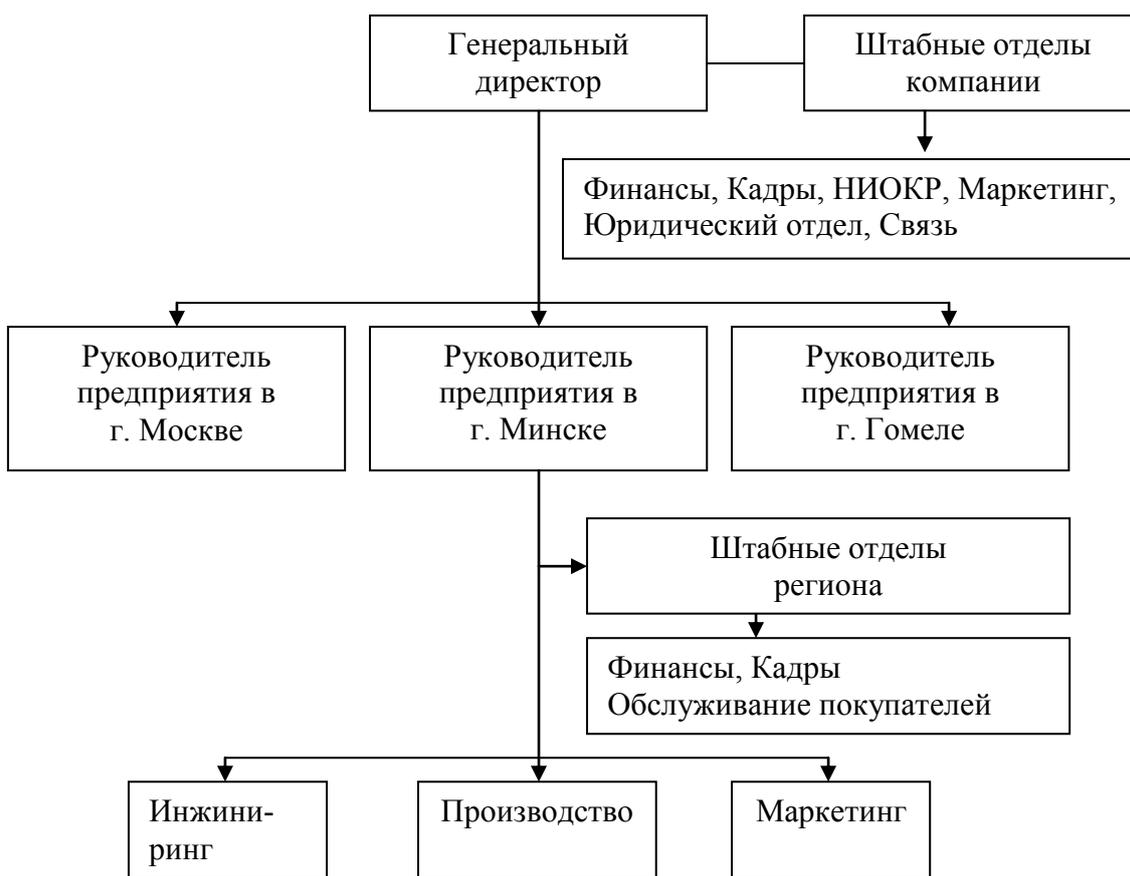


Рис. 8.2. Схема географической структуры управления

Географическая организационная структура хорошо подходит для фирм, которые в разных географических регионах придерживаются различных стратегий. Децентрализация по регионам позволит сформировать стратегии более адаптированные к особенностям того или иного регионального (национального) рынка.

Стратегические преимущества: позволяет приспособить стратегию к потребностям каждого географического рынка, делегирует ответственность за прибыли/убытки на самый нижний стратегический уровень (ген. менеджер региона), улучшает функциональную координацию на целевом рынке.

Недостатки: проблема финансирования и поддержания имиджа различных территориальных подразделений, учитывая свободу территориальных менеджеров, увеличение количества управленческих ступеней, дублирование штабных функций на уровне компании и в региональных подразделениях.

Децентрализованные хозяйственные единицы – наиболее распространенная форма построения диверсифицированных организаций, которые представляют собой многофилиальные фирмы с несколькими входящими в структуру предприятиями.

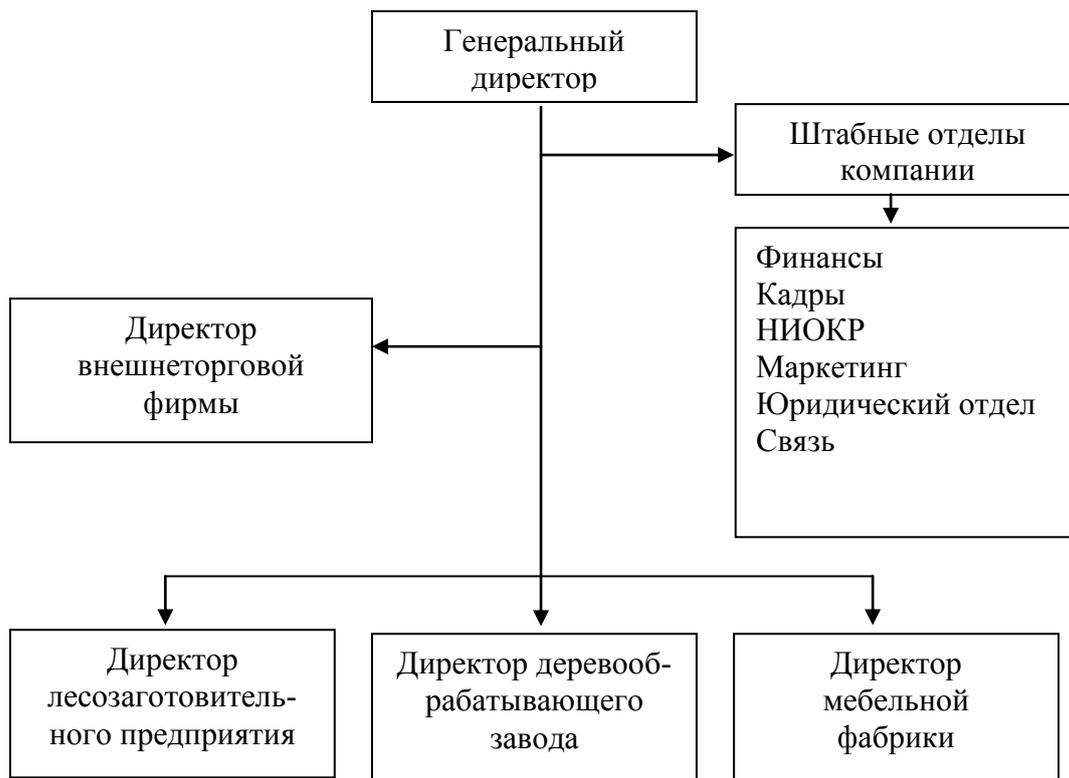


Рис. 8.3. Схема продуктовой дивизиональной организации

Основа структуры – предоставление менеджеру каждого предприятия полномочий формулировать и осуществлять хозяйственную стратегию, стимулировать их с учетом показателей работы подразделения и считать ответственными за полученные результаты.

Стратегические преимущества: действенный метод децентрализации ответственности и полномочий в диверсифицированных организациях, стратегия формируется с учетом конкретных условий работы каждого предприятия, позволяет главному должностному лицу заниматься стратегическими проблемами компании в целом, четко переложить ответственность за прибыли/ убытки на менеджеров хозяйственных единиц.

Недостатки: дорогостоящее дублирование штабных функций на уровне компании и ее бизнес-единиц, проблема правильного распределения централизации и децентрализации власти в организации, соперничество предприятий при распределении ресурсов организации, самостоятельность предприятий затрудняет координацию, руководство компании зависимо от менеджеров бизнес-единиц.

Решение проблемы координации: централизация стратегически важных функций (НИОКР, финансы, торговля), стимулирование совместной работы менеджеров хозяйственных единиц.

Стратегические бизнес-единицы (СБЕ) – это группа взаимосвязанных дочерних предприятий, объединенных под руководством старшего должностного лица. Данные структуры используются при реализации стратегий широкой диверсификации, когда количество децентрализованных хозяйственных единиц (предприятий) в структуре компании может быть столь значительным, что норма управляемости для главного должностного лица окажется чрезмерной и требуется объединение группы предприятий (СБЕ) под единым руководством.

Стратегические преимущества: эффективный способ организации портфелей бизнес-единиц (групп различных предприятий) в широко диверсифицированной компании, улучшение координации входящих в группу СБЕ предприятий, осуществление стратегического планирования на наиболее подходящем уровне, улучшение качества стратегического анализа со стороны высшего руководства, направление ресурсов в те сферы деятельности, которые обладают наилучшими перспективами роста, самостоятельность СБЕ принимать и осуществлять стратегию.

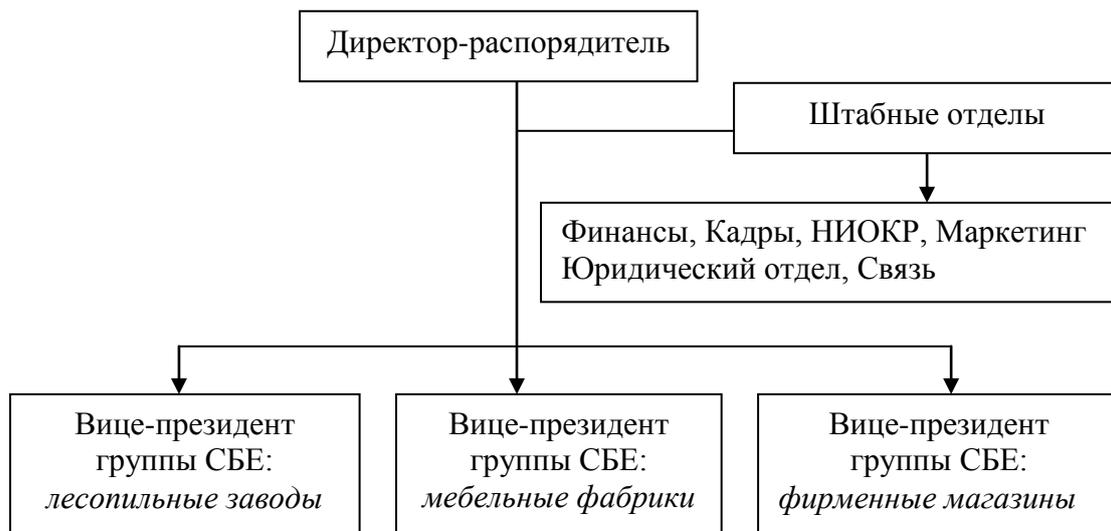


Рис. 8.4. Структура компании стратегических бизнес-единиц

Недостатки: объединение предприятий в СБЕ может не отвечать их собственным целям, СБЕ могут оказаться некомпетентными при самостоятельном определении будущих направлений деятельности, проблема правильного распределения полномочий между менеджерами бизнес-единиц, вице-президентами и директором-распорядителем, когда вице-президент не обладает достаточной волей, координация между бизнес-единицами (группой предприятий) будет достаточно слабой, признание конечных результатов деятельности становится неопределенным.

Матричные формы организации – структуры с двумя (или более) линиями подчинения, бюджетных полномочий, источников результативности и вознаграждения за результаты. Хотя матричными структурами сложно управлять и иногда они громоздки, в тоже время эти структуры позволяют фирме поддерживать решение стратегических задач двояким образом.

Стратегические преимущества: обеспечение внимания каждому аспекту стратегических приоритетов за счет альтернативности мнений различных руководителей (функциональные, проектные менеджеры, руководство предприятия), усиливает противовесы между конкурирующими точками зрения, улучшение стратегических согласований в диверсифицированных компаниях, увеличение количества компромиссных решений, стимулирование сотрудничества и разрешения конфликтов, улучшение координации смежных работ.



Рис.8.5. Схема матричной структуры управления

Недостатки: сложный процесс управления организацией, трудности сохранения баланса полномочий, чрезмерная степень разделения полномочий увеличивает затраты, снижение скорости принятия стратегических решений в силу необходимости одобрения со стороны многих лиц, появление бюрократических методов.

Основные дополнения традиционных организационных структур в зависимости от целей стратегии:

1. *Специальные проектные бригады* - самодостаточные группы для контроля за выполнением определенной работы (создание нового технологического процесса, выпуск нового продукта, создание нового предприятия, контроль за выполнением заказа и т.д.)

2. *Межфункциональные рабочие группы* – формируются из числа менеджеров высокого ранга или специалистов для эффективной координации стратегически связанных работ, затрагивающих несколько подразделений.

3. *Венчурные бригады* – группы лиц, сформированные для управления процессом разработки и выпуска нового продукта, проникновения на новый географический рынок.

4. *Самодостаточные трудовые бригады* – группы работников разных специальностей для совершенствования деятельности организации в определенных стратегических областях (улучшение качества продукции, улучшение обслуживания покупателей и т.д.).

5. *Менеджеры по связям* – наделенные полномочиями представители организации по разрешению проблем между внутренними процессами и потребителями.

Организационная структура, в которой вся полнота власти сосредоточена в руках менеджеров высшего уровня, управляющих всеми процессами путем личного принятия или одобрения решений, редко бывает эффективной. Полномочия принятия решений должны делегироваться на низовые уровни, которые в силу своей осведомленности о ситуации способны принимать наиболее адекватные решения.

8.3. Сетевые структуры в системе реализации стратегии. Концепция CALS-технологий

В современном менеджменте динамика внешней среды оказывает определяющее воздействие на выбор и совершенствование организационной структуры управления, способной обеспечить реализацию стратегии устойчивого развития предприятия. Традиционные иерархические или бюрократические формы организаций отличаются слабой подвижностью к рыночным изменениям, что снижает конкурентные возможности предприятий. В результате, многие фирмы в развитых странах для обеспечения быстрой адаптации к внешнему окружению переходят от централизации власти, жесткого административного контроля и формальных коммуникаций к децентрализации, партнерским отношениям и информационным технологиям, которые в целом воплощаются в структурах нового типа – *сетевых организациях*. В последние десятилетия построение сетевой организации и Интернет-экономика стали главными элементами революционных изменений в стратегии управления конкурентоспособными компаниями.

Под *сетевой организацией* в бизнесе понимается идеальная организационная структура, которая характеризуется совокупностью свободно связанной сети принципиально равноправных и независимых партнеров, объединившихся в единую интегрированную организацию на основе информационных технологий, рыночных механизмов и корпоративных отношений с целью извлечения общей выгоды и противостояния глобальной конкуренции. Организация в форме сети – это гибридная структура, совмещающая функциональную, дивизиональную и матричную структуры управления, и обеспечивающая более эффективное разграничение предпринимательской деятельности и коммуникаций, а также оптимальные пропорции централизации и децентрализации решений. Управление в сетевой организации строится по принципу «единая команда», в которой происходит ролевое рас-

пределение задач и отсутствует прямое административное подчинение, в результате чего сама компания может и не иметь четко выраженной иерархии или структуры управления («бесструктурные организации», «организации без границ»). При этом главным элементом эффективности является лидерство, коллективное принятие решений и широкое развитие неформальных отношений между различными группами, командами, клиентами, поставщиками. Так, по исследованиям компании Texas Instruments, при анализе 50 новых товарных линий обнаружилось, что в каждом случае провала нового продукта команда характеризовалась отсутствием лидера.

В условиях глобализации экономики и усиления международной конкуренции основой для выживания многих отраслей является формирование определенных стратегических альянсов и использование нетрадиционных методов адаптации к бизнес-среде с помощью организационных сетей. *Стратегический альянс*, по существу являющийся той же сетевой структурой, предполагает сотрудничество двух или нескольких организаций, которые реализуют совместные проекты и используют свои сильные стороны (торговая марка, масштабы деятельности, технологии, персонал) для достижения общих стратегических целей. Создание альянсов или сетевых организаций позволяет существенно сократить издержки выпуска новой продукции, выхода на новые рынки и т.п. Например, компания IBM, у которой в США заключено относительно немного альянсов, в Японии сформировала целую сеть союзов с кооперирующимися фирмами. С Ricoh она осуществляет продажу компьютеров начального уровня, с Nippon Steel – системную интеграцию, с Fuji Bank – маркетинг финансовых систем, вместе с OMRON разрабатывает компьютеризированные производственные комплексы, с NTT – сети с дополнительными услугами. В результате, данная компания рассматривается как крупная и неотъемлемая часть японского рынка и успешно конкурирует во всех сегментах и сферах.

Сетевые организации принято подразделять на *внутрифирменные* и *межфирменные*. Внутрифирменные сети появились в результате эволюции процессов децентрализации крупных компаний, ориентированных на использование преимуществ свободного предпринимательства, гибкости и мобильности мелкого и среднего бизнеса. Распространение сетевой формы межфирменных отношений произошло в процессе реализации стратегий реструктуризации отраслей и компаний, предусматривающих формирование стратегических альянсов с

независимыми поставщиками или дистрибьюторами (стратегии аутсорсинга) как альтернативы стратегиям вертикальной интеграции.

Классификацию сетевых структур впервые предложили Р. Майлз и Ч. Сноу, которые выделили три их разновидности – внутреннюю, стабильную и динамическую. Основные характеристики данных сетевых организаций представлены в табл.8.2.

Таблица 8.2

Основные характеристики сетевых организаций

Параметры сети	Тип сети		
	Внутренняя	Стабильная	Динамическая
Особенности организации	Совместное владение, распределение ресурсов по цепи ценностей с использованием рыночных механизмов ценообразования (коммерческий расчет)	Крупная организация (с центром), создающая рыночно-ориентированные связи с ограниченным потоком информации вверх и вниз	Независимые элементы фирмы вдоль ценностной цепи формируют временные союзы из большого количества потенциальных партнеров
Сферы применения	Добывающие капиталоемкие отрасли. Рыночные цены позволяют оценивать внутренние подразделения	Добывающие капиталоемкие отрасли. Совместная собственность ограничивает риск и побуждает к полному использованию всех ресурсов	Отрасли с низким техническим уровнем, с коротким производственным циклом и динамично развивающиеся высокотехнологические отрасли
Недостатки расширения сети	Расширение активностей за пределы возможностей внутреннего рынка и механизмов оценки результатов	Чрезмерное использование поставщика или продавца приводит к зависимости от центра	Экспертиза может оказаться слишком узкой и выгоды от ценностной цепи достанутся другой фирме
Недостатки модификации структуры	Исполнительные лица используют команды вместо влияния и стимулов, чтобы направлять внутренние операции	Излишнее стремление к кооперации может ограничить творчество партнеров по бизнесу	Ограниченное общение с нижестоящими и вышестоящими партнерами, механизмы предотвращения сопротивления партнеров

При стратегическом планировании наиболее важным элементом взаимоотношений в сетевой организации является адаптация производства предприятий-партнеров к внешнему окружению, что способствует последующему взаимодействию, обмену опытом, ноу-хау. При создании сети требуется выработка совместной стратегии и целевых установок различных субъектов хозяйствования, объединенных в сетевую структуру. При этом интересы отдельного партнера не должны превалировать над другими, иначе это может привести к разрушению сетевой организации. Поэтому стратегическое согласование интересов и сотрудничества участников сети становится необходимой основой сложного взаимодействия всей структуры в целом. Партнерские отношения внутри сети требуют поощрения и укрепления. Одним из главных способов поощрения доверительных отношений является гарантия разделения полученной прибыли между всеми партнерами.

Таким образом, стратегия сетевой структуры направлена на интеграцию ресурсов партнеров и обеспечение гибкой реакции на рыночные изменения, внедрение новых производственных и управленческих технологий, как, например, система «точно-вовремя» (just-in-time). Существует множество форм межфирменных сетей: совместные предприятия, франчайзинг, консорциум, коммерческие соглашения, выполнение работ по субподрядам, перекрестный директорат, персональные сети. Глобальный мир международных транснациональных компаний (ТНК) также имеет сетевую структуру. Так, например, компания «Toyota» объединяет тысячи предприятий занятых в сфере горнодобывающей, металлургической и автомобильной промышленности, банковской сфере, торговле и некоторых других сферах, расположенных в различных странах и объединенных единой глобальной сетью, корпоративной стратегией и культурой.

Стратегическими преимуществами сетевых организаций являются: сокращение издержек производства и реализации продукции за счет эффекта масштаба, возможности быстрого доступа к новой технологии, новой информации, новым рынкам сбыта, ускорение внедрения инноваций, разделение риска между членами сети пропорционально их вкладу в обеспечение сетевых соглашений. Следствием развития сетевой структуры является принципиально новая форма организации – «виртуальное» предприятие.

По мнению С.А. Пелиха и других авторов, *виртуальное предприятие* следует рассматривать как метапредприятие, объединяющее цели, ресурсы, традиции и опыт нескольких предприятий при разра-

ботке сложных инновационных проектов или при производстве продукции мирового уровня. При организации виртуального предприятия происходит интеграция производственных возможностей, уникального опыта и передовых технологий целой группы компаний – партнеров проекта, который не может быть реализован одной из сторон [41]. Посредством интеграции усилий достигается синергический эффект ($2+2=5$), в результате чего группа добивается более высокой производительности и усиливает конкурентные преимущества. Принципиальной особенностью «виртуального предприятия» является временный характер деятельности автономных рабочих групп, пространственно удаленных друг от друга и взаимодействующих посредством экстранети (extranet) – структуры, обеспечивающей надежное и безопасное ведение операций в Интернете.

Концепция CALS-технологий. В настоящее время инвестиции в развитие информационных технологий дают наибольший экономический эффект. Наличие оперативной информационной поддержки управленческих решений является немаловажным фактором с точки зрения обоснования и реализации стратегии развития предприятия. При этом эффективная автоматизация всех этапов производственно-управленческой деятельности возможна только на основе единой среды – методической, организационной и информационной.

Концепция CALS (Continuous Acquisition and Life-Cycle Support) – это реализация задачи создания единой информационной среды. Суть концепции CALS – это создание такой модели производимого продукта, которая сопровождала бы данный продукт на всем протяжении его производственного и жизненного цикла. В отличие от традиционных подходов CALS с момента появления предполагала использование для анализа организационной деятельности единой и широко используемой методологии системного (структурного) анализа и проектирования (SADT), и применения единой системы описания и интерпретации данных проектирования на всех этапах жизненного цикла изделия.

В процессе развития концепция постепенно эволюционировала и изменялась интерпретация аббревиатуры CALS:

1985 г. – Computer-Aided of Logistics Support;

1988 г. – Computer Acquisition and Logistics Support;

1993 г. – Continuous Acquisition and Lifecycle Support;

1995 г. – Commerce At Light Speed.

В соответствии с принятым международным определением, CALS – это стратегия промышленности и правительства, направленная на эффективное создание, обмен, управление и использование электронных данных, поддерживающих полный жизненный цикл изделия с помощью международных стандартов, реорганизацию предприятий и передовые технологии. Ключевыми областями CALS в настоящее время являются: реинжиниринг и управление проектами, параллельное проектирование, виртуальное предприятие, электронный обмен данными, системы поддержки принятия решений, интегрированная логистическая поддержка, многопользовательские базы данных, международные стандарты.

Содержание CALS-технологий включает создание стандартных «интерфейсов» для различных промышленных технологий, бизнес-процессов, других сфер деятельности. В настоящее время довольно широкое распространение получают CALS-оболочки – программные средства, обеспечивающие подключение системы управления любого предприятия через стандартный интерфейс к информационной системе мирового CALS-сообщества, обеспечивая процесс национальной и международной интеграции бизнеса.

Реализация стратегии CALS предполагает создание единого информационного пространства для всех участников жизненного цикла изделия, предприятий входящих в структуру сетевой организации (виртуального предприятия). Для этого используются три группы методов, называемых CALS-технологиями: технологии анализа и реинжиниринга бизнес-процессов – набор методов реструктуризации предприятия с целью повышения его эффективности; технологии представления данных об изделии в электронном виде – набор методов автоматизации отдельных процессов жизненного цикла изделия; технологии интеграции данных об изделии в рамках единого информационного пространства.

Наибольший экономический эффект CALS-технологии дают в виртуальных предприятиях (сетевых организациях). По зарубежным оценкам, повышение эффективности использования основного капитала в CALS-совместимых производствах обеспечивает уменьшение времени сборки некоторых продуктов в среднем в 3 раза, повышением производительности труда – в 7 раз, сокращения количества ошибок – в 6 раз, уменьшение затрат на инвентаризацию продукции – до 30%, на изготовление документов – 70% [41].

Таким образом, CALS – это экономически эффективная и комплексная информационная стратегия, которая предполагает пересмотр путей ведения бизнеса, использование программных средств, поддерживающих международные стандарты (например, ISO 9000), более эффективное использование информации и новые методы сотрудничества между предприятиями-партнерами. По мере совершенствования нормативно-правовой базы в Республике Беларусь применение данных технологий позволит нашей промышленности быстрее интегрироваться в международную кооперацию и существенно повысить экономические результаты деятельности, совершенствовать действующие стратегии развития бизнеса.

8.4. Развитие электронной коммерции и Internet-стратегии в традиционных отраслях

Применение бизнес-модели и стратегии электронной коммерции является логическим продолжением и организационным механизмом функционирования сетевых структур и CALS-технологий в различных сферах экономической деятельности современных организаций. Преимущества электронной коммерции на сегодняшний день очевидны, учитывая потенциальные возможности данного рынка. По зарубежным оценкам, в конце 2000 г. в мире насчитывалось 325 миллионов постоянных пользователей Internet: около 150 млн. в Северной Америке, 100 млн. – в Европе, 58 млн. – в Азиатско-Тихоокеанском регионе, 11 млн. – в Латинской Америке и свыше 7 млн. в остальных регионах мира.

Все большее количество компаний вовлекается в процесс электронной коммерциализации и в нашей стране, создавая и определенные преимущества и угрозы для традиционного бизнеса. Уже в ближайшем будущем компании, не участвующие сегодня в Internet-экономике, будут вынуждены использовать Internet-технологии в своем бизнесе, что приведет к исчезновению различий между электронным и традиционным бизнесом. Распространение электронной коммерции требует разработки новых бизнес-моделей и стратегий, так как влияет на ситуацию в отраслях.

Наиболее заметными факторами влияния являются:

➤ Глобальная конкуренция независимо от месторасположения фирмы. Это особенно касается товаров с низкими затратами на транспортировку. В розничной торговле в Internet расширяет границы рын-

ка далеко за пределы географических регионов, в которых действует традиционный розничный продавец.

➤ Конкуренция в отрасли усиливается из-за освоения электронной коммерции традиционными фирмами и появления новых Internet-компаний, работающих только в Сети. Всемирная Сеть – это не только важный новый канал распространения товаров, но и средство повышения эффективности бизнеса и снижения операционных расходов.

➤ Входные барьеры в электронной коммерции относительно низки. Издержки на программное обеспечение для создания и поддержки Web-сайта относительно невысокие, потому многие виды деятельности в данной сфере можно передать на аутсорсинг.

➤ Электронные покупатели более требовательны к цене, так как могут сразу же сравнить товары, цены, сроки доставки компаний-конкурентов.

➤ Internet существенно ускоряет распространение новых технологий и идей, увеличивает неопределенность долгосрочной стратегии развития, особенно в сфере компьютерных технологий.

➤ Электронные технологии заставляют компании действовать быстрее – «со скоростью Internet».

➤ Электронная коммерция открывает новые возможности для реструктуризации отраслевой и корпоративной цепочки ценности. Internet заставляет переходить на поставку точно в срок, сокращать товарно-материальные запасы и гибко реагировать на текущий рыночный спрос.

Для электронного размещения и обработки заказов используется электронная система планирования ресурсов предприятия (ERP) и электронная система управления производством (MES), которые существенно уменьшают издержки на продвижение и оплату труда. Так, например, Dell Computer использует специальную программу, которая автоматически принимает, анализирует сообщения клиентов о неполадках и высылает соответствующие программы отладки без участия персонала. В результате техническая поддержка пользователей обходится гораздо дешевле.

В розничной электронной торговле существуют две основные группы компаний: первая осуществляет продажу товаров в основном корпоративным клиентам (B2B), вторая – конечным потребителям (B2C). Наиболее простой и революционной стратегией данных фирм будет продажа товаров по себестоимости и получение прибыли за счет размещения рекламы других продавцов. Некоторые фирмы ис-

пользуют стратегию продажи товаров по или ниже себестоимости, но при этом собирают информацию о клиентах и продают другим компаниям. Третьи применяют традиционную схему: закупают товары у производителей, рекламируют их на своем Web-сайте, принимают и выполняют заказы, используя запасы. Иногда, продавцы могут придерживаться классической сфокусированной стратегии, ориентированной на определенную группу потребителей. В целях продвижения товара Web-сайт должен иметь улучшенное оформление, постоянное обновление, интересное и увлекательное содержание. Интересное наполнение сайта аудио- и видеоэффектами и удобство навигации привлекают посетителей и становятся ценным конкурентным ресурсом.

В отечественных отраслях химико-лесного комплекса электронная торговля находится лишь в начальной стадии развития. В лучшем случае на предприятиях имеется лишь информационный Web-сайт и/или осуществляется баннерная реклама в Internet. Что касается Internet-магазинов, то они фактически организованы лишь небольшими частными компаниями, с которыми многие крупные отечественные предприятия отрасли, в особенности мебельной промышленности, не сотрудничают по тем или иным причинам. В определенной степени в лесном комплексе Беларуси функции организатора электронной коммерции выполняет недавно созданная *лесная биржа*, осуществляющая продажу продукции лесохозяйственных предприятий – круглых лесоматериалов.

Таким образом, развитие электронной коммерции в отечественных отраслях экономики, лесном комплексе, также следует считать приоритетной задачей формирования долгосрочной стратегии развития предприятий, предоставляющей следующие конкурентные инициативы:

- Использование Internet-технологий для эффективного общения и тесного взаимодействия с поставщиками и потребителями продукции.
- Реорганизация отраслевой и корпоративной цепочки ценности. Например, некоторые наши крупные мебельные предприятия вынуждены закрывать свое мебельное производство под давлением мелких частных компаний и переориентировать производство на выпуск сырья, материалов (ДВП, ДСП и другие).
- Увеличение доли производства и сборки под заказ. В большей степени это касается мебельного производства и других производите-

лей товаров народного потребления, которые должны ориентироваться на индивидуальные запросы покупателей.

➤ Создание систем обработки, комплектации и доставки индивидуальных заказов. С точки зрения предприятий отрасли возможна кооперация и сотрудничество с существующими Internet-компаниями посредством создания сетевых организаций.

➤ Использование Internet в качестве дополнительного канала связи с имеющимися и потенциальными покупателями, проведения маркетинговых исследований.

➤ Использование Internet для освоения новых региональных рынков и привлечения новых потребителей из-за рубежа. При организации электронной торговли следует тщательно продумать возможные пути решения конфликтов в традиционных каналах распределения, так как Internet-продажи подрывают бизнес действующих традиционных дистрибьюторов и дилеров.

В целом электронная торговля обладает такими ключевыми факторами конкурентного успеха как использование инновационной модели ведения бизнеса, адаптация стратегии к изменяющимся условиям рынка, концентрация на самых значимых видах деятельности, сохранение лидерства в развитии технологий, применение инновационных методов маркетинга, перестройка цепочки ценностей с учетом приоритетов Internet-экономики, с упором на конкурентные преимущества лидерства по издержкам, на основе дифференциации или наилучшей стоимости товара для покупателя.

8.5. Создание и управление торговой маркой

Стратегия, в основу которой положено развитие торговой марки, устойчива потому, что она создает конкурентные барьеры. Благодаря прошлым успехам и потоку новых разработок торговая марка символизирует собой множество нематериальных объектов, включая доверие, надежность, квалифицированных работников и инновации, которые невозможно скопировать.

Американская маркетинговая ассоциация дает следующее определение: *торговая марка (бренд)* – это название, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг производителя или группы продавцов и их дифференциации от товаров или услуг конкурентов.

Согласно теории брендинга, организация должна создать для своего товара реальное или символическое отличие, вложить огромные средства в его продвижение для обеспечения узнаваемости торговой марки. Для брендинга в современных экономических условиях требуется определенная парадигма:

1. Предприятия должны четко формулировать свои базовые ценности и развивать корпоративные бренды. Присутствие их названий на товарах или услугах создает образ качества и ценности.

2. Бренд-менеджеры выполняют тактическую работу, в целом же успех торговой марки зависит от того, насколько марочное предложение прочувствовано и принято всеми сотрудниками компании. В формировании стратегии брендинга все большая роль принадлежит популярному руководителю организации.

3. План развития торговой марки должен быть всесторонним: он должен охватывать все возможные случаи контакта покупателя с маркой (события, семинары, новости, звонки по телефону, электронную почту, личные встречи).

4. Компания должна определить сущность своей торговой марки, которая обязана соблюдаться при каждом акте купли-продажи. Локальные вариации допустимы, но «чувство бренда» должно быть единым для всей продукции предприятия.

5. Определяющим фактором стратегии, текущей деятельности, сервиса и разработок предприятия должно быть марочное предложение ценности товара или услуги.

6. В качестве показателей эффективности брендинга следует использовать не только старые критерии, как, например, осведомленность, способность узнать и способность вспомнить, но и ряд других, в том числе воспринимаемая потребителем ценность, удовлетворение покупателя, доля расходов покупателя, уровень удержания покупателей, защита потребителя.

Степень признания и влияние торговых марок на рынке различны. Некоторые марки просто неизвестны большинству покупателей. О других потребители проявляют достаточно высокую степень осведомленности. Для третьих характерна высокая степень признания. Четвертые марки обладают высокой покупательской предпочтительностью. И наконец, есть марки, которые имеют лояльных потребителей.

Ф. Котлер определяет *марочный капитал* как положительный дифференцированный эффект от знания торговой марки, проявляющийся в виде реакций потребителя на товар или услугу. Наличие ма-

рочного капитала выражается в том, что при идентичности товаров потребители отдадут предпочтение одному из них. Показатель величины марочного капитала — сумма, которую потребители готовы переплатить, чтобы приобрести товар желаемой марки. Например, *Amazon.com*, может устанавливать цены на 7-12% выше, чем у менее известных Интернет-компаний.

Следует различать марочный капитал и стоимость торговой марки, ее финансовую оценку.

Марочный капитал — это совокупность активов и пассивов, связанных с марочным названием и символом, увеличивающих или уменьшающих ценность товара или услуги для компании и/или ее покупателей. Данные активы и пассивы варьируются в зависимости от конкретной ситуации. В целом, их можно разделить на четыре категории (рис. 5.1). Все они требуют целенаправленного управления. Очевидно, что усилия, направленные на создание и поддержание осведомленности, ассоциаций и лояльности, требуют значительных финансовых затрат. Кроме того, необходимы люди и системы, способные обнаружить негативно воздействующие на эти составляющие марочного капитала факторы и принять соответствующие меры.

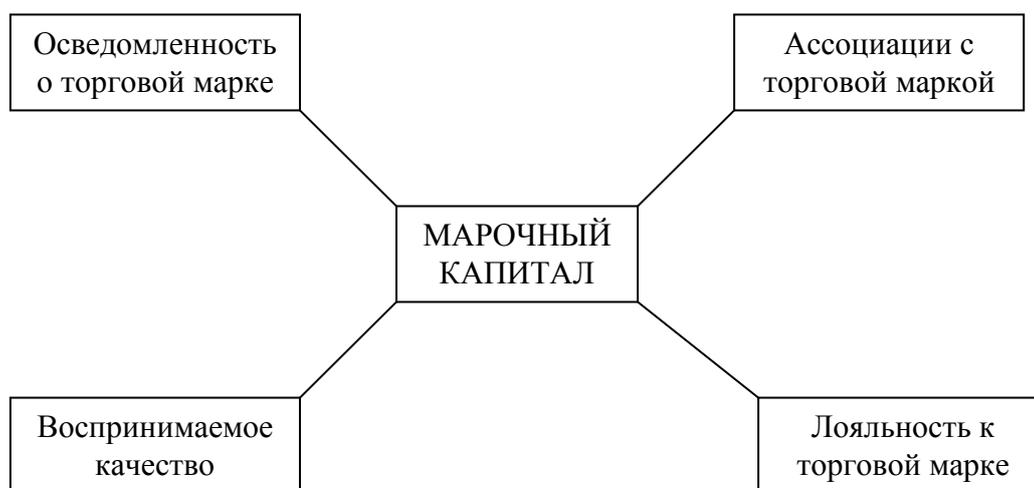


Рис.8.6. Структура марочного капитала

Высокая *осведомленность потребителей о марке* обеспечивает сразу несколько конкурентных преимуществ. Во-первых, она вызывает ощущение знакомства с маркой, а знакомое нравится людям. Во-вторых, осведомленность о марочном названии может служить сигналом присутствия, опытности и реальности – атрибутов, очень важ-

ных для отраслевых специалистов по закупкам дорогостоящего оборудования и для частных покупателей товаров длительного пользования. Логика здесь следующая: если имя известно, тому должна быть причина. В-третьих, от известности марки зависит, вспомнит ли о ней покупатель в процессе принятия решения о приобретении товара. Крайний случай – доминирование марки, когда при упоминании данного класса товаров на ум приходит единственное место.

Осведомленность о торговой марке – удивительно долговечный и устойчивый актив. Потеснить марку, достигшую доминирующего уровня осведомленности, может быть очень трудно. Поскольку ежедневно на потребителей обрушиваются все больше и больше маркетинговых обращений, проблема создания осведомленности и присутствия, причем экономичным и эффективным образом, кажется труднопреодолимой, особенно если учесть фрагментированность масс-медиа и информационный хаос.

Следует также отметить, что наибольшего успеха в создании осведомленности о марке сегодня добиваются компании, специализирующиеся на коммуникациях вне традиционных медиа - используют событийный маркетинг, пропаганду, распространение образцов своей продукции и другие способы привлечения внимания аудитории.

Ассоциации с торговой маркой возникают по поводу любого объекта, с которым она прямо или косвенно связывается в памяти потребителя.

Значение возникающих у покупателей ассоциаций с атрибутами товара и потребительскими выгодами очевидно, ибо именно они определяют решение относительно приобретения определенной марки, а потому являются основой лояльности к ней.

Сильные марки не ограничиваются товарными атрибутами и дифференцируются на основе других ассоциаций, таких как неосозаемые характеристики организации (инновационная, глобальная, и т. п.), личность марки (компетентная, престижная), символы, эмоциональные выгоды или использование бренда как средства самовыражения. Последние две ассоциации особенно важны для создания связей с покупателями.

Лояльность торговой марке существующих покупателей организации – один из главнейших и устойчивых активов некоторых организаций. Конкуренты могут скопировать товар или услугу или даже выпустить более совершенный вариант, однако достижение ими успеха предполагает решение еще одной задачи — заставить покупателей переключиться

читься на их марку. Причиной лояльности марке или сопротивления переключению может служить обыкновенная привычка, предпочтение или затраты на переключение.

Наличие базы лояльных покупателей является огромнейшим конкурентным преимуществом. Лояльность к торговой марке позволяет снизить расходы на маркетинг, создает барьеры для конкурентов, улучшает имидж марки и оставляет резерв времени для репозиционирования в случае реальной конкурентной угрозы.

Таким образом, высокий марочный капитал обеспечивает организации ряд конкурентных преимуществ:

- Благодаря марочной осведомленности и лояльности покупателей уменьшаются затраты на маркетинг.
- Предприятие получает определенный рычаг воздействия на дистрибьюторов и розничных продавцов, поскольку покупатели ждут от них продукцию под конкретными торговыми марками.
- Предприятие устанавливает более высокие цены по сравнению с конкурентами, так как торговая марка воспринимается как показатель высокого качества.
- Доверие потребителей облегчает осуществление предприятием стратегии расширения торговой марки.
- Торговые марки обеспечивают предприятию определенную защиту в условиях жесткой ценовой конкуренции.

Сохранение высокого уровня марочного капитала требует грамотного управления торговой маркой. Необходимо поддерживать и расширять осведомленность покупателей о марке, воспринимаемость качеств и свойств марочного товара, подкреплять позитивные ассоциации, связанные с торговой маркой. Для этого необходимы постоянные инвестиции в НИОКР, рекламу, поддержание высокого уровня торговли и сервиса.

Некоторые аналитики считают марку главным и самым долговечным активом компании, срок жизни которого значительно превышает время существования и производимых товаров, и самих организаций. Но сила и влияние марки заключаются в лояльности покупателей. Следовательно, в основе марочного капитала лежит *потребительский капитал*. Из этого следует, что маркетинговая стратегия должна быть направлена на увеличение *периода лояльности покупателей марке*, когда управление торговой маркой становится важнейшим маркетинговым инструментом. К сожалению, многие предприятия пло-

хо управляют своим главным активом, принося его в жертву краткосрочным доходам.

Марочная стратегия зависит от того, является ли торговая марка функциональной, имиджевой или эмпирической.

Функциональные марки приобретаются для удовлетворения функциональных потребностей: для бритья, чистки одежды, избавления от головной боли. Наибольшее удовлетворение такая марка приносит в том случае, когда покупатель считает ее более эффективной или более экономичной, чем конкурирующие бренды. Основными преимуществами таких марок служат сам товар и/или цена.

Имиджевыми марками снабжаются товары и услуги, которые трудно дифференцировать, качество которых трудно оценить или которые создают образ пользователя. Этой цели могут служить отличительный дизайн, ассоциации со знаменитыми пользователями или выдающийся рекламный символ. Все эти стратегии призваны создавать позитивный образ пользователя марочного товара. Имиджевые марки во многом зависят от «креативности» и больших затрат на рекламу.

Эмпирические марки (марки-опыт) предлагают нечто большее, чем просто приобретение товара. С такими марками связано посещение определенных мест или общение с определенными людьми.

С течением времени каждый тип торговой марки может развиваться. Исследователи выделяют несколько марочных стратегий:

- *расширение товарной линии* (распространение названия марки на новые товары в рамках одной товарной категории);
- *расширение торговой марки* (распространение названия марки на новые товары из другой категории);
- *мультимарки* (разные названия марок для товаров одной категории);
- *введение новых торговых марок* для новых категорий товаров;
- *комбинированные торговые марки* (марки, составленные из двух или более широко известных марочных названий).

Создание успешной торговой марки – ключевой вопрос стратегии и менеджмента. Сильная торговая марка обеспечивает компании покупательскую лояльность, препятствует реализации агрессивных замыслов конкурентов. Успешные торговые марки создаются на основе высококачественного продукта. Торговая марка только тогда реализует свой потенциал, когда целевая аудитория уверена в ее качестве и неповторимости.

8.6. Совершенствование механизма стимулирования и мотивации труда

Одним из самых значимых моментов при выполнении стратегии является разработка техники мотивации, которая вырабатывает у персонала чувство ответственности и успеха в выполнении работы. Политика и техника мотивации и поощрения должна использоваться творчески и быть тесно взаимоувязана с факторами и целями, необходимыми для успешного выполнения стратегии.

Хорошими менеджерами, выполняющими стратегию, являются те, кто способен призвать и обеспечить выполнение служащими своих обязанностей наилучшим образом, кто способен эффективно использовать весь арсенал методов мотивации. Менеджеры разрешают работникам включаться в стратегии и понимать меру ответственности за выполняемую работу. Работники, участвующие в разработке решений, связанных с поисками путей наилучшего выполнения работы, пытаются сделать работу интересной и приносящей внутреннее удовлетворение. Такие современные технологии менеджмента как управление по принципу «единая команда», децентрализованные структуры, сетевые организации, электронная торговля и маркетинг, ориентированы на коллективные методы принятия решений и активное вовлечение персонала в процесс выработки стратегии фирмы. Данные подходы не только совершенствуют организационный механизм реализации стратегии, но и существенно улучшают эффективность коммуникаций, развивают неформальные отношения между работниками, предоставляют возможность творческой самореализации. Таким образом, новый тип организации повышает интерес и удовлетворенность трудом работника, а фирма в качестве результата получает определенный инновационный продукт.

Традиционные механизмы мотивации общеизвестны: предоставление дополнительных наград и призов, всеобщее признание, конструктивная критика, большая (или меньшая) ответственность, увеличение (или сокращение) контроля за работой, предоставление права самостоятельных решений, предложение лучших условий труда, дополнительные выплаты за успехи в работе всего коллектива и обещания ощутимого материального поощрения (увеличения зарплаты, премии, участие в прибылях компании) и т.д.

Однако, каждое предприятие должно разработать свою собственную систему стимулирования и премирования работников за ре-

зультаты, которая будет способствовать выполнению стратегии. Рассмотрим некоторые примеры.

➤ В компании Mars Inc. каждый работник, включая президента, получает еженедельный бонус (премию) в размере 10% заработной платы, если в течение этой недели он приходит на работу вовремя. Цель – снижение до минимума числа опозданий и прогулов, что приводит к росту производительности труда.

➤ В ряде японских фирм служащие регулярно собираются, чтобы послушать вдохновляющие речи, спеть корпоративные песни и гимн. В США многие фирмы проводят еженедельные вечера чествования и поощрения лучших работников. Цель – укрепление единства компании.

➤ Руководители компании Texas Instruments and Dana Corp. настаивают, чтобы группы (команды) и подразделения устанавливали свои собственные задачи и проводили тщательный анализ их выполнения. Цель – улучшение качества, совершенствование методов выполнения работы.

➤ В компании Procter & Gamble от менеджеров различных товарных марок (бренд-менеджер) требуют жесткой конкуренции друг с другом. Подобная система целенаправленной внутренней конкуренции воспитывает людей, которые любят соревноваться и совершенствоваться. Победившие сотрудники приобретают славу героев [44].

Представленные методы мотивации относятся к позитивным факторам влияния на человека. В реальной действительности менеджерами используются как позитивные (поощрения), так и негативные (наказания) воздействия. Для обеспечения здоровой рабочей обстановки необходимо, чтобы положительное давление перевешивало отрицательное.

Принцип стратегического менеджмента: главным показателем работы служащего и подразделения является достижение ими поставленных стратегических целей. Основным фактором, который фиксирует внимание работника на достижении стратегических целей фирмы, является материальная заинтересованность, т.е. поощрение преуспевших и отсутствие такового для сотрудников, невыполнивших поставленных задач.

Система вознаграждений должна строиться на следующих принципах:

➤ Выплаты за выполнение плана в размере 20% и более общих выплат считаются достаточно большими для возникновения у работника личной заинтересованности.

➤ Система поощрений должна распространяться на всех управляющих и работников, а не ограничиваться высшим управленческим аппаратом.

➤ Система поощрений должна быть строго структурирована и не допускать занижения или завышения нормы вознаграждения.

➤ Вознаграждение должно быть связано только с достижением тех целей, которые определены в стратегическом плане.

➤ Оценка достижения работников поставленных целей должна проводиться на основе конкретных результатов его деятельности.

Главная задача системы стимулирования заключается в согласовании вознаграждений с целями стратегии. В случае, если цель стратегического плана заключается в достижении лидерства в издержках, система вознаграждений должна поощрять деятельность, ведущую к снижению издержек. При ориентировании стратегии на повышение качества товара и обслуживания, система вознаграждений должна поощрять выпуск продукции с нулевым браком, снижение количества обращений по поводу гарантийного ремонта, уменьшение времени выполнения заказа и поставки товара. При реализации стратегии внедрения новых продуктов, сумма премиальных выплат должна определяться в рамках получаемой от этих продуктов прибыли.

8.7. Развитие организационной культуры и лидерства при управлении стратегией

Корпоративная культура компаний связана с ценностями организации, убеждениями, традициями, стилем работы и внутренней средой организации. Достаточно часто основные компоненты корпоративной культуры ассоциируются с именем основателя компании или первых руководителей, которые возвели их в ранг философии компании, установили набор принципов, которым организация должна следовать, разработали политику, стратегию и миссию компании.

Смена лидеров и руководства компании может привести к возникновению новых ценностных ориентиров и практики, которая изменит культуру фирмы. Причиной изменений в концепции корпоративной культуры часто является внедрение компании в новую сферу бизнеса, завоевание новых рынков сбыта и ее быстрый рост, сопро-

вождающийся увеличением численности персонала. В современном менеджменте выделяют две основные культуры, занимающие противоположные полюсы формирующейся системы отношений и коммуникаций внутри компании: административная и предпринимательская (табл.8.3).

Таблица 8.3

Два подхода к формированию лидерами организационной культуры

Административная культура	Организационные переменные	Предпринимательская культура
Извне	<i>Система контроля</i>	Изнутри
Собственник процесса	<i>Отношения собственности</i>	Собственник имущества
Ждет момента	<i>Отношение к возможностям</i>	Ведет поиск
Рационально-логическое	<i>Преимущественное решение проблем</i>	Интуитивное
Централизация	<i>Делегирование полномочий</i>	Децентрализация
Иерархическая	<i>Организационная структура</i>	Сетевая
«Взрослый-ребенок»	<i>Отношения субординации</i>	«Взрослый-взрослый»
На организацию	<i>Организационный фокус</i>	На человека
Снижение стоимости	<i>Производственная стратегия</i>	Дифференциация производства
Производительность	<i>Главные цели</i>	Эффективность
Системный	<i>Подход к управлению</i>	Ситуационный
С позиций интеграции	<i>Работа проектируется</i>	С позиций автономии
По правилам	<i>Выполнение работы</i>	Творческое
Модификация	<i>Проводимые изменения</i>	Радикальные
Делать дело правильно	<i>Основополагающий курс действий</i>	Делать правильное дело

В рамках переходной экономики на отечественных предприятиях преобладает административный подход, что снижает качество и конечные результаты работы менеджмента. Поэтому, главным направлением совершенствования организационной культуры на отечественных предприятиях является развитие принципов предпринимательской культуры, характерной для рыночно-ориентированной компании, как правило, имеющей сетевую структуру управления.

Сильная корпоративная культура и ее тесная связь со стратегией фирмы являются мощными рычагами управления персоналом с целью улучшения его работы. Это достигается двумя путями:

➤ Производственная среда, в которой культура вполне соответствует условиям успешной реализации стратегии, обеспечивает систему неформальных правил и взаимного влияния сотрудников в отношении ведения дел и выполнения работ в компании. Поведение, подкрепленной культурой, вознаграждается.

➤ Прочные традиции, благоприятствующие реализации стратегии, побуждают людей делать максимум возможного; такая культура формирует структуру, нормы и систему ценностей в качестве ориентиров для работников; обеспечивает идентификацию сотрудников с компанией.

Формированию сильной культуры, благоприятствующей стратегии, способствуют следующие три фактора:

➤ Основатель или сильный лидер, который устанавливает ценности, принципы и методы, способствующие запросам потребителей, условиям конкуренции и требованиям стратегии.

➤ Долговременная приверженность компании ведению дел в соответствии с этими устоявшимися традициями, создающая среду принятия решений на основе культурных норм.

➤ Подлинная забота о благосостоянии трех главных элементов компании – покупателей, работников и акционеров.

Преемственность руководства, небольшие размеры групп, стабильность их членов, географическая концентрация и значительный успех содействуют формированию сильной культуры. Менеджеры многих компаний придают большое значение неформальному общению (личные контакты руководителя с работниками, клиентами, потребителями, проведение совещаний для выработки неформальных решений проблем и т.д.).

Исполнители стратегии должны быть в первых рядах при создании культуры и климата, поддерживающих стратегию. При необходимости изменений менеджеры должны лично руководить этими изменениями и вносить соответствующие изменения в культуру компании. Культурные ценности организации, как правило, могут пересматриваться каждые 5-10 лет в зависимости от внешних и внутренних характеристик изменений.

Одним из наиболее очевидных факторов, обеспечивающих успех действий по адаптации культуры к новым условиям, является

уровень компетентности высшего руководства компании. Эффективные действия по приведению в соответствие основных принципов культуры и выбранной стратегии предполагают:

➤ Учет интересов всех, кто составляет «капитал» компании (потребителей, сотрудников, собственников, поставщиков и т.д.), для достижения соответствия их долгосрочных потребностей с изменениями в компании.

➤ Открытость по отношению к новым идеям.

➤ Критическая оценка успехов и действующей стратегии.

➤ Объяснение происходящих перемен и убеждение скептиков в их необходимости.

➤ Поощрение и вознаграждение тех, кто устанавливает новые культурные нормы и успешно проводит необходимые изменения, что помогает преобразению всей компании.

➤ Создание ситуации, при которой каждый управляющий обязан выслушивать рассерженных клиентов, недовольных акционеров и служащих, чтобы руководство могло реалистично оценивать организационные силы и слабости.

Только высшее руководство располагает необходимой властью для изменения корпоративной культуры. Чем больше степень глобальных изменений в корпоративной культуре в ходе адаптации к новой стратегии, тем более наглядными должны быть слова и поступки управленческого персонала. Примеры процветающих компаний показывают, что то, что лидер, определяющий стратегию, говорит и делает, имеет значительное влияние на адаптацию и осуществление стратегии его подчиненными.

Одним из способов эффективного лидерства, способствующего стратегии, является управление на основе максимальных контактов с персоналом (УОМКП). Использование данной системы позволяет сотрудникам иметь информацию о реальном состоянии дел в компании и быть в курсе тех вещей, которые важны лично для них.

Задача стратегического лидерства заключается в обеспечении выдвижения новых идей рядовыми сотрудниками и поддержки предпринимательского духа, соревновательности для повышения мотивации труда и эффективной адаптации к изменениям.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие организационные мероприятия по реализации стратегии используются в стратегическом менеджменте?
2. Какие способы адаптации и совершенствования организационной структуры управления к стратегии вы знаете?
3. Какие виды стратегий могут быть эффективно реализованы при функциональной структуре управления?
4. При реализации каких стратегий используются географические структуры управления?
5. В чем преимущества децентрализованных хозяйственных единиц при реализации стратегии предприятия?
6. Использование структуры стратегических бизнес-единиц при управлении компанией?
7. Для каких целей применяются матричные организации? В чем их преимущества?
8. Что такое бренд? Какие существуют механизмы создания и развития бренда, обеспечивающего реализацию стратегии?
9. Какие предпосылки развития брендинга в лесном комплексе Республики Беларусь?
10. Какие принципы должны быть положены в основу эффективной системы экономического стимулирования, направленной на реализацию стратегии?
11. Какие подходы по совершенствованию организационной культуры, поддерживающей стратегию, вы знаете?