**Как сократить разрыв между стратегией и результатами**

Каким бы широким не был разрыв между стратегией и результатами в большинстве компаний, руководство может его сократить или полностью устранить. Многим компаниям удалось найти различные способы, помогающие в большей мере реализовать потенциал их стратегий. Вместо того чтобы раздельно повышать качество планирования и реализации стратегии, эти компании работают над обеими частями уравнения, поднимая стандарты и планирования, и реализации одновременно и создавая между ними четкую связь.

Комментарий V-RATIO: Когда мы проводили среди наших клиентов опрос на тему, чем V- RATIO отличается от других компаний, консультирующих высших руководителей предприятий, одним из самых популярных был ответ: «формированием у нашей команды потребности думать и действовать по-новому, помощью в достижении первых результатов и создании уверенности в собственных силах». В предлагаемой ниже статье ее авторы, Майкл Мэнкинс и Ричард Стил из известной консалтинговой компании Marakon Associates, приводят несколько ценных рекомендаций по поводу того, как сократить разрыв между стратегическими планами и их реализацией. Это на самом деле полезные советы и, может быть, впервые мы, безо всяких оговорок, напрямую советуем нашим читателям принять их к сведенью и постараться использовать на практике. Ведь получение опыта эффективного воплощения стратегии имеет огромное значение для долгосрочного успеха организации: «по мере того, как они превращают стратегии в результаты, лидеры этих компаний становятся все увереннее в своих способностях, … менеджеры, выполняющие свою часть работы, получают более быстрое продвижение и рост зарплаты, что мотивирует их на дальнейшее улучшение результатов,… инвесторы начинают доверять руководству, когда речь заходит о смелых ходах и действиях…В конце концов, возникает культура постоянно превышения запланированных результатов». Лучше и не скажешь.

Наше исследование и наш опыт работы со многими из этих компаний показывают, что при планировании и реализации они следуют семи правилам. Эти правила позволяют им объективно оценивать любые неудачи и определять, происходят ли те от стратегии, планирования, реализации или способностей сотрудников. И эти же правила помогают им заранее обнаруживать проблемы, что позволяет вовсе избегать неудач. Эти правила могут показаться простыми, и даже очевидными, но если всем им точно следовать, они могут трансформировать и качество стратегии компании, и ее способность гарантировать результаты.

Правило 1: Ставьте простые и конкретные задачи. В большинстве компаний стратегия является крайне абстрактной концепцией, которую часто путают с видением или стремлением, и ее не получается легко коммуницировать или переводить на язык конкретных действий. Но без четкого осознания, куда и зачем движется компания, нижние уровни организации не могут разрабатывать реализуемые планы. Проще говоря, не получается установить связь между стратегией и результатами, потому что сама стратегия не достаточно конкретна.

Чтобы направить процессы планирования и реализации на верный путь, лучшие компании избегают длинных описаний великих целей, а вместо этого придерживаются ясного языка для описания будущих действий. Боб Даймонд, гендиректор Barclays Capital, одного из самых быстрорастущих инвестиционных банков Европы, выразил это так: "Мы очень четко сказали, что будем, и чего не будем делать. Мы знали, что не сможем конкурировать с крупными американскими фирмами. Что не будем работать в неприбыльных сегментах рынков капитала. Но вместо этого будем инвестировать в зону евро. Мы постарались до каждого донести нашу стратегию и то, чем она отличается от других, и мы смогли больше времени потратить на задачи, являющиеся ключевыми для реализации этой стратегии".

Ясно говоря, в чем заключается стратегия, и что она в себя не включает, компании, такие как Barclays, делают так, что все двигаются в едином направлении. Что более важно, они гарантируют результаты, их планирование становится более эффективным, а обязанности становится легче распределить.

Правило 2: Критикуйте и прорабатывайте допущения, а не прогнозы. Во многих компаниях стратегический план бизнес подразделения - это просто некая договоренность, являющаяся результатом переговоров с корпоративным центром по поводу предполагаемых результатов и финансовых прогнозов. Планирование, таким образом, в основном является политическим процессом, при котором руководство подразделения отстаивает более низкие прогнозы краткосрочной прибыли (чтобы обеспечить себе более высокие годовые бонусы), а топ-менеджмент настаивает на более долгосрочных обязательствах (чтобы удовлетворить правление и других заинтересованных лиц). Не удивительно, что появляющиеся в результате этих переговоров прогнозы, почти всегда недооценивают потенциальные результаты в краткосрочной перспективе и переоценивают те, что можно реалистично ожидать в долгосрочной.

Даже в компаниях, где процесс планирования изолирован от политических мотивов при оценке результатов и размера компенсации, имеющийся подход при составлении финансовых прогнозов имеет свои врожденные пороки. Действительно, финансовые прогнозы часто составляются в полной изоляции от маркетинговой или стратегической функций. Финансовая функция подразделения готовит очень подробный прогноз, краткосрочные допущения которого могут быть вполне реалистичны или даже консервативны, но долгосрочные не опираются на реальную информацию. Например, прогнозы прибыли обычно основываются на очень приблизительной оценке среднего ценообразования, роста всего рынка и доли компании на рынке. Прогнозы долгосрочных издержек и стоимости капитала основываются на допущениях, касающихся ежегодного роста производительности, возможно, привязанного к какой-нибудь очередной программе повышения эффективности. Для высшего руководства сложно разобраться в этих прогнозах. Каждый пункт может быть абсолютно логичным, но план и прогноз в целом направлены вовнутрь, что делает их бесполезными при реализации стратегии.

Высокопроизводительные компании подходят к планированию по-другому. Они хотят, чтобы их прогнозы поддерживали то, что они в действительности делают. Для этого они должны удостовериться, что допущения, лежащие в основе их долгосрочных планов, отражают и реальную экономику их рынков, и результаты компании по сравнению с конкурентами. Директор Tyco Эд Брин, пришедший в компанию в июле 2002 года, считает, что быстрое выздоровление Tyco произошло благодаря изменению процесса планирования. Когда Брин занял свой пост, Tyco являла собой лабиринт, состоящий из 42 бизнес -подразделений и нескольких сотен центров прибыли, выстроенный за многие годы бесчисленных поглощений. Лишь у некоторых из бизнесов Tyco были полноценные планы, и почти ни у одного из них не было надежных финансовых прогнозов.

Чтобы охватить сложные операции конгломерата, Брин прикрепил к каждому подразделению кросс-функциональную команду, состоящую из представителей стратегии, маркетинга и финансов, чтобы получить детальную информацию о прибыльности основных рынков Tyco, продуктов и услуг, а также издержках и ценовом позиционировании относительно конкурентов. Команды встречались с руководителями корпорации каждые две недели в течение первых полугода Брина в должности, чтобы обсудить сделанные наблюдения. Эти дискуссии фокусировались на допущениях, которые определяли долгосрочные финансовые результаты каждого подразделения, а не на самих финансовых прогнозах. Если все приходили к согласию относительно допущений, касающихся рыночных тенденций, для финансистов Tyco уже не представляло особой сложности подготовить ориентированный вовне и согласованный внутри прогноз для каждого подразделения.

Разделение процессов построения допущений и подготовки финансовых прогнозов помогает перевести диалог между подразделениями и корпоративным центром в экономическую плоскость. Подразделения не могут спрятаться за "особыми" обстоятельствами, а корпоративный центр не может требовать нереалистичных целей. Что еще важнее, основанная на фактах дискуссия, являющаяся результатом такого подхода, создает новое доверие между высшим руководством и каждым подразделением и устраняет барьеры на пути быстрой и эффективной реализации. "Когда вы детально понимаете основы того, что обеспечивает результаты", - говорит Боб Даймонд, - "вы можете отойти в сторону и не заниматься больше каждой мелочью. Команда знает, что может сделать самостоятельно, что должно быть одобрено мной, а над какими проблемами нам нужно работать сообща".

Правило 3: Используйте жесткую структуру, говорите на простом языке. Для того, чтобы быть продуктивным, диалог между корпоративным центром и бизнес подразделениями по поводу рыночных тенденций и предположений должен вестись в рамках четкой структуры. Многие из компаний, с которыми мы работали, используют концепцию отраслевого резерва прибыли (общего объёма прибыли, получаемого отраслью в целом), которая происходит от теории конкуренции Майкла Портера. В этих рамках долгосрочные результаты бизнеса привязаны к сумме резервов прибыли, доступных на каждом из рынков, где он работает. Этот показатель зависит от доли в каждом из отраслевых резервов, которая в свою очередь привязана к доле рынка бизнеса и относительной прибыльности по сравнению с конкурентами на каждом рынке.

При таком подходе корпоративный центр и подразделения должны вначале прийти к согласию относительно общего роста совокупной прибыли. На таких высоко конкурентных рынках, как производство бумаги или авиаперевозки, потенциал резерва прибыли минимален или даже выражен отрицательной величиной. На менее конкурентных рынках, таких как безалкогольные напитки или фармацевтика, резерв прибыли высок. Полезно прямо оценивать размер каждого резерва путем подробного бенчмаркинга, а затем прогнозировать изменения в размере и потенциальном росте резерва. Затем каждое подразделение оценивает, какую долю отраслевого резерва прибыли оно может со временем захватить, учитывая его бизнес модель и позиционирование. Бизнесы, обладающие конкурентным преимуществом, могут захватить большую долю, завоевывая или удерживая большую долю рынка, обеспечивая прибыльность выше средней или и то и другое. Бизнесы, не обладающие таким преимуществом, обычно получают незначительную долю отраслевого резерва прибыли. После того, как подразделение и корпоративный центр пришли к согласию по поводу того, какую долю отраслевого резерва прибыли бизнес со временем захватит, корпоративный центр может легко создать финансовый прогноз, описывающий дальнейший путь подразделения.

С нашей точки зрения, конкретная структура, которую компания использует для обоснования своей стратегии, не очень важна. Что важно, это чтобы структура обеспечила общий язык для диалога между корпоративным центром и подразделениями, который бы понимали и использовали стратегия, маркетинг и финансы. Без четкой структуры, связывающей результаты бизнеса на продуктовых рынках с финансовыми результатами, для высшего руководства невозможно быть уверенным, что финансовые прогнозы, сопровождающие стратегический план подразделения, реалистичны, и их можно достичь. В результате, менеджмент не может быть уверен, проистекают ли проблемы от плохой реализации или нереалистичного и необоснованного плана.

Правило 4: Как можно раньше обсуждайте распределение и использование ресурсов. Компании смогут составлять более реалистичные прогнозы и более реальные планы, если они сразу обсудят уровень и сроки использования важных ресурсов. В Cisco Systems, например, кросс-функциональные команды рассматривают данный вопрос на самых ранних этапах планирования. Такие команды регулярно встречаются с Джоном Чэмберсом (CEO), Деннисом Пауэллом (директор по финансам), Рэнди Пондом (вице-президент по производству). После того, как достигнут консенсус по поводу распределения ресурсов на уровне подразделений, его элементы включаются в двухгодичный план компании. После чего Cisco ежемесячно отслеживает действительное использование ресурсов каждым подразделением (а также его результаты), чтобы убедиться, что все идет в соответствии с планом, и что тот обеспечивает ожидаемые результаты.

Когда от бизнес-подразделений требуют точно спланировать, когда потребуются новые ресурсы, то диалог с ними фокусируется на том, что на самом деле должно произойти в компании, чтобы реализовать стратегию каждого подразделения. Неизбежно возникают важные вопросы, такие как: Сколько времени займет изменение покупательского поведения клиентов? Как быстро мы сможем задействовать новый персонал по продажам? Как быстро отреагируют конкуренты? Это трудные вопросы. Но ответы на них сделают реализацию прогнозов и планов более вероятной.

Что еще важнее, ранняя оценка требующихся ресурсов также дает информацию о тенденциях и движущих силах рынков, улучшает качество стратегического планирования и делает его реализацию более вероятной. Например, в ходе обсуждения того, какие ресурсы потребуются на быстро расширяющемся кабельном рынке, в Cisco поняли, что дополнительный рост потребует больше квалифицированных инженеров для улучшения существующих продуктов и разработки новых. Поэтому, вместо того, чтобы полагаться на то, что существующие функции сами предоставят эти ресурсы (в данном случае людские), корпоративное руководство привлекло некое количество инженеров для поддержки роста на рынке. Отдел финансового планирования Cisco тщательно отслеживает число инженеров, темпы разработок продуктов и прибыль, чтобы удержать стратегию на заданном пути.

Правило 5: Четко определяйте приоритеты. Чтобы успешно реализовать любую стратегию, менеджерам приходится принимать и исполнять тысячи тактических решений. Но не все эти решения одинаково важны. В большинстве случаев нужно предпринять несколько ключевых шагов, и если их предпринять правильно и вовремя окажется, что запланированных результатов вполне возможно достичь. Лучшие компании четко артикулируют свои приоритеты, так что каждый руководитель знает, куда направить свои усилия.

В Textron, мультиотраслевом конгломерате стоимостью $10 миллиардов, каждое бизнес подразделение определяет "приоритеты улучшения", на основе которых оно должно действовать, чтобы добиться результатов, заложенных в стратегическом плане. Каждый приоритет переводится в несколько конкретных действий с четко определенными сферами ответственности, временными рамками и ключевыми показателями (key performance indicators - KPI), что позволяет руководителям точно знать, как идут дела. Приоритеты и действия спускаются на каждый уровень компании, от комитета управления (состоящего из пяти высших руководителей Textron) до самых нижних уровней в каждом из десяти бизнес подразделений компании. Льюис Кэмбелл, гендиректор Textron, так говорит о методах компании: "Каждый должен знать: Даже если у меня всего час, вот на чем мне стоит сосредоточиться. Процесс делает ясными для каждого его ответственность и приоритеты".

Швейцарский фармацевтический гигант Roche превратил бизнес планы в детальные контракты, где ясно описаны все требуемые шаги и риски, которыми нужно управлять, для достижения целей. Эти контракты включают в себя «программы действия», где описаны от пяти до десяти важнейших приоритетов, которые в наибольшей мере влияют на результаты. Поддерживая программы действия на каждом уровне компании, председатель правления и гендиректор Франц Хумер и его команда следят за тем, чтобы "каждый в Roche точно понимал, что мы решили сделать на стратегическом уровне, и что наша стратегия будет расписана на четкие приоритеты. Наша программа действия помогает держаться принятых стратегических решений, чтобы их реализация прошла, как должно. Из головного офиса мы не можем контролировать внедрение, но мы можем прийти к согласию по поводу приоритетов, постоянно поддерживать связь и отслеживать ответственность менеджеров и их результаты по сравнению с планом".

Правило 6: Постоянно отслеживайте результаты. Опытные руководители почти инстинктивно знают, когда бизнес просит слишком много, слишком мало или достаточно ресурсов. Эта способность развивается у них со временем, путем проб и ошибок. Лучшие компании отслеживают результаты в режиме реального времени, чтобы ускорить этот процесс. Они постоянно наблюдают за тем, как используются ресурсы, и сравнивают результаты с планом, используя постоянную обратную связь, чтобы вносить коррективы в предположения, сделанные при планировании, и перераспределить ресурсы. Информация в режиме реального времени позволяет менеджменту замечать и исправлять недостатки в плане и ошибки при его реализации.

В Textron, например, отслеживается каждый ключевой показатель KPI, в результате чего в случае невыполнения плана зажигается «красный свет», который сигнализирует о проблеме вверх по всем уровням управления. На основе этой информации гендиректор Льюис Кэмпбелл, директор по финансам Тед Френч и другие члены комитета по управлению могут заметить и исправить ошибки в реализации.

Схожий подход сыграл важную роль в чудесном возрождении Dow Chemical. В декабре 2001 года, когда компания находилась в свободном падении, правление Dow попросило Билла Ставрополуса (гендиректор Dow с 1993 по 1999 годы) вернуться. Ставпрополус и Эндрю Ливерис (в тот момент директор по производству) немедленно сфокусировали внимание всей руководящей команды Dow на реализации стратегии. Они начали с того, что определили четкие показатели работы для каждого из 79 бизнес подразделений Dow. Результаты по этим ключевым показателям еженедельно сравнивались с запланированными, и все руководство обсуждало любые серьезные расхождения утром каждого понедельника. Как нам рассказал Ливерис, еженедельные собрания "заставили каждого переживать все подробности реализации" и позволили "всей организации знать, как у нас идут дела".

Постоянный мониторинг результатов особенно важен в подвижных отраслях, где события никем не контролируются и могут разрушить любой план. Под руководством директора Алана Малэлли команда Boeing Commercial Airplanes проводит еженедельную проверку результатов подразделений и сравнивает их с многолетним планом. Отслеживая использование ресурсов, которое и является главным индикатором того, эффективно ли исполняется план, руководство BCA может производить корректировку курса каждую неделю, а не ждать квартальных результатов.

Более того, активно отслеживая факторы, влияющие на результаты (такие как пассажирский трафик, загрузка самолетов и заказы на новые самолеты), BCA оказалась очень хорошо приспособлена для того, чтобы принимать эффективные контрмеры, когда события выходят за рамки плана. Во время вспышки атипичной пневмонии в конце 2002 года, например, руководство BCA предприняло шаги, чтобы смягчить последствия болезни на бизнес план в первую же неделю после начала эпидемии. Резкое сокращение рейсов в Гонконг, Сингапур и другие азиатские деловые центы дало сигнал, что в будущем может сократиться количество проданных в регион самолетов. Соответственно BCA снизила среднесрочный план производства и внесла правки в многолетний операционный план, чтобы отразить ожидающиеся финансовые последствия.

Правило 7: Развивайте и награждайте способности к реализации стратегии. Ни один список правил не будет полон без упоминания того, что компании должны мотивировать и развивать своих сотрудников. Нет лучшего процесса, чем люди, которые могут запустить его. Поэтому не удивительно, что почти все изученные нами компании настаивали на том, что отбор и развитие менеджеров были важнейшей составляющей их успеха. И хотя развитие способностей сотрудников компании - не самая легкая задача, которая часто занимает много лет, эти способности могут затем поддерживать планирование и реализацию десятилетиями.

Для Боба Даймонда из Barclays нет ничего важнее, чем "чтобы компания нанимала только самых лучших". По его мнению, "скрытые издержки плохих кадровых решений огромны. Несмотря на то, что наша компания вскоре увеличится в два раза, ответственность за кадровую политику по-прежнему несет высшее руководство". Также важно, чтобы нанятые таланты достойно вознаграждались за результаты работы.

**\* \* \***

Наградой за сокращение разрыва между стратегией и результатами для большинства компаний будет рост ключевых показателей и эффективности на 60% - 100%. Но это еще не все. Компании, создавшие крепкие связи между своими стратегиями, планами и результатами часто получают множительный культурный эффект. Со временем, по мере того, как они превращают стратегии в результаты, лидеры этих компаний становятся все увереннее в своих способностях. В свою очередь менеджеры, выполняющие свою часть работы, получают более быстрое продвижение и рост зарплаты, что мотивирует их на дальнейшее улучшение результатов.

В конце концов, возникает культура постоянно превышения запланированных результатов. Инвесторы начинают доверять руководству, когда речь заходит о смелых ходах и действиях. В результате - рост стоимости акций. Репутация компании среди потенциальных сотрудников повышается, создается виртуальный цикл, когда таланты обеспечивают результаты, результаты обеспечивают достойную компенсацию, а она привлекает очередные таланты. Короче говоря, сокращение разрыва является не только источником немедленного улучшения результатов, но и катализатором культурных перемен, оказывающих серьезный и долговременный эффект на способности организации, стратегию и конкурентоспособность.