

АНАЛИЗ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

С.А. Бушуев, С.Н. Грачев, А.Д. Сторожук

Нижегородский государственный университет

В статье авторы рассматривают роль маркетинговой концепции предприятия в процессе создания его акционерной стоимости и уделяют большое внимание причинам, которые мешают определить перспективы развития предприятия.

Большинство компаний России находятся сейчас в ситуации «стратегического дрейфа» — неспособности определить стратегические ориентиры своего развития. И причин здесь несколько:

- 1) отсутствие четкой позиции государства в отношении итогов приватизации — собственники не уверены в будущем частной собственности в России;
- 2) высокая изношенность основных средств перерабатывающих предприятий — неконкурентоспособность отечественных товаров по сравнению с импортными;
- 3) управленческий вакуум — отсутствие каких-либо концептуальных решений;
- 4) отсутствие информационной и методологической базы, способствующей эффективному стратегическому рыночному управлению предприятием;
- 5) низкая квалификация управленческого персонала — неэффективное управление развитием предприятия.

Рассмотрим последние три причины в рамках стратегического планирования. На исследованных предприятиях (от высшего руководства до бизнес-консультантов) принято осуществлять иерархию уровней стратегического планирования следующим образом:

- уровень собственников, где фиксируется миссия и видение цели;
- уровень высшего менеджмента, где разрабатывается бизнес-стратегия и определяются стратегические задачи;
- уровень среднего менеджмента, в задачу которого входит решение проблем маркетинга, финансовых и производственных проблем.

Процесс стратегического планирования происходит следующим образом:

- совет директоров определяет стратегические цели на 2–3 года, иногда на 5–10 лет;
- высший менеджмент разрабатывает и формулирует товарно-рыночную и функциональные стратегии;
- совет директоров и высший менеджмент принимают стратегию компании;
- менеджеры среднего звена разрабатывают мероприятия, направленные на реализацию намеченной стратегии в маркетинге, производстве, финансах и т.д.

Возникают следующие проблемы:

- на каждом уровне менеджмента свое восприятие и интерпретация информации о рынке, бизнесе компании и т.д. В результате неточность, допущенная на

уровне собственников, превращается в поток бесконечных ошибок на других уровнях управления;

— информационный поток превращается в хаотичное движение сложных для восприятия данных;

— стратегия компании сложна для понимания и с трудом воспринимается (или вообще не воспринимается) на разных уровнях управления;

Учитывая все вышеизложенное, стратегия становится сложной для реализации.

Процесс стратегического планирования подразумевает совокупность нескольких функциональных баз, составляющих единое пространство планирования.

Информационная база — система сбора, хранения, учета, обработки и предоставления информации. Информация подразделяется на внешнюю и внутреннюю. К внешней информации относятся справочные и статистические данные о рынке, новости интернета, маркетинговые исследования. Внутренняя информация содержит показатели управленческого учета (бюджет доходов и расходов, баланс активов и пассивов и т.д.), экономические и финансовые показатели. Часто в компаниях отсутствует функция управленческого учета, сбора внешней информации. В результате работа с информацией часто начинается в момент начала процесса стратегического планирования.

Культура информационного обмена — составляющая корпоративной культуры, система рационального управления информационными потоками в компании. В исследуемых компаниях в 90% случаях информация, предназначенная для процесса стратегического планирования, либо вообще не использовалась, либо терялась в массе других данных. Причем менеджеры среднего звена считали подготовленную информацию важной, а менеджеры высшего звена — необязательной. Неточная идентификация потребностей в информации одного звена управления другим сводила на нет процесс стратегического планирования. Не было четких форматов предоставления информации, источники информации подвергались сомнению, выводы делались абсолютно противоречивые и т.д.

Управленческая база — наличие управленческих навыков внедрения и поддержки процесса стратегического планирования. Часто процесс стратегического планирования носит периодический, прерывистый характер, нет подразделения, которое занимается не только процессом планирования, но и внедрения стратегии. Обычно собирается сессия стратегического планирования, вырабатывает цели и задачи. На этом процесс стратегического планирования заканчивается.

Инструментальная база, требующая наличия ключевого звена, ответственного за стратегическое планирование в компании. Практика показывает, что здесь недооценивается роль маркетинговой деятельности в области стратегического планирования, а это главная ее функция. Новая концепция маркетинга как инструмента создания акционерной стоимости компании отнюдь не опровергает маркетинговую теорию. Наоборот, она подчеркивает ее значимость и делает ее более практичной, придавая четкость и конкретную направленность. Многие руководители отмечают, что, с одной стороны, любой исполнительный директор, любое заявление о корпоративной миссии провозглашают главенствующую роль маркетинга. Быть ближе к покупателям, удовлетворять их потребности — вот краеугольные камни деятельности исследуемых компаний. Маркетинговая ориентация рассматривается как неотъемлемая характеристика всех дисциплин и бизнес-процессов. И в то же время специалисты по маркетингу, маркетинговое образование не пользуются должным уважением. Редкий руководитель компании имеет

маркетинговое прошлое; во многих компаниях глава маркетингового отдела не входит в состав директоров, а достижения в этой сфере экономической науки не воспринимаются всерьез.

Отсутствие инструментальной маркетинговой базы является в настоящее время главной проблемой стратегического планирования.

У маркетинга как дисциплины никогда не было четких целей. Большинство стратегических решений отделов маркетинга всего лишь оправдывают инвестиции в рекламу и продвижение, апеллируя к таким понятиям, как «осведомленность потребителей», «объем продаж» и «доля рынка». Однако руководство не воспринимает их как реальные показатели долгосрочных результатов деятельности фирмы. Менеджеры по маркетингу не видят необходимости в увязке маркетинговых расходов и финансовых результатов компании. А поскольку высшее руководство испытывает давление со стороны акционеров, не удивительно, что специалисты по маркетингу и их предложения не находят понимания. Данная проблема не разрешится до тех пор, пока менеджеры по маркетингу не научатся обосновывать свои стратегии в соответствующих финансовых терминах.

Если менеджеры смогут доказать, что маркетинговые стратегии действительно способствуют увеличению доходов акционеров, значение их голосов в совете директоров значительно возрастет. Большим уважением будет пользоваться и маркетинг как экономическая дисциплина.

Проблема грамотного использования информации и понимания смысла процесса стратегического планирования — главное, что тормозит развитие эффективного стратегического управления предприятиями.

Часто менеджер, принимая то или иное решение, находится внутри процесса стратегического планирования. Например, годовой план продаж, утвержденный как один из параметров стратегического плана, подвергается корректировке (ежеквартально, ежемесячно). Еще один пример — стратегическое решение работать в новом географическом сегменте, но и в этом сегменте есть подсегменты, которые нужно выбрать, или изменить ранее принятое решение. Дождаясь следующей сессии, компания теряет рыночные позиции, уступая более гибким компаниям.

В информационную эпоху высшее руководство недооценивает роль специалистов по маркетингу. Отсюда проблемы в информационной, управленческой базе и культуре обмена информацией. Во-первых, центральной проблемой современного бизнеса является определение направлений быстро изменяющихся рынков и адаптация к ним. Имеется в виду глобализация, и появление новых конкурентов, и повышение ожиданий покупателей, и воздействие информационных технологий. Во-вторых, именно маркетинговые, а не производственные навыки — ключ к созданию конкурентных преимуществ. В-третьих, маркетинг является основным источником увеличения акционерной стоимости. Возможности фирмы по генерированию денежных потоков определяются ее способностями к созданию конкурентных преимуществ, что позволяет привлечь и удержать покупателей, готовых платить запрашиваемую цену.

Не имеющие богатого опыта в обнаружении рыночных возможностей и построения отношений с потребителями специалисты по маркетингу постепенно лишаются права голоса на совещаниях. Поэтому высшее руководство лишается экспертного мнения о том, как изменяются потребности покупателей и стратегии конкурентов. Следовательно, компании опаздывают с идентификацией новых рыночных возможностей и угроз, утрачивают возможность своевременно предпринять адекватные действия. В результате руководители высшего звена не уде-

ляют должного внимания стратегическим вопросам, таким как потребители и рынки, их занимают какие-то другие вопросы. Руководители уделяют чрезмерное внимание оперативным текущим вопросам, а в случае возникновения проблем склоняются к экономии, а не к обновлению. Подобная практика прямо противоположна действенным стратегиям создания стоимости.

Парадокс возрастания значения маркетинга и одновременно отсутствия влияния специалистов по маркетингу на высшее руководство компаний объясняется несколькими факторами.

Наиболее важная из них — неспособность маркетинга как дисциплины к принятию концепции акционерной стоимости. Как следствие отсутствуют критерии для оценки успеха маркетинговой стратегии или сравнения альтернатив. Это, в свою очередь, затрудняет принятие рекомендаций менеджеров по маркетингу относительно товарной политики, ценообразования, продвижения, да и, по сути, любого другого элемента маркетинг-микс. Многие менеджеры по маркетингу рассматривают в качестве критериев успешности стратегии повышение объемов продаж и увеличение доли рынка. Но стратегия максимизации рыночной доли далеко не всегда экономически целесообразна. Более опытные специалисты по маркетингу не в силах противостоять искушению использовать для рационализации своих предложений прогнозы прибылей или нормы возврата инвестиций. Такой подход приводит к недофинансированию маркетинга и неспособности извлечь выгоду из имеющихся возможностей. Современный маркетинг игнорирует новые методы стратегических оценок, что в итоге привело к его изоляции от центра принятия решений. Для активного участия в стратегических дискуссиях маркетингу как дисциплине недостает концептуальной основы.

Поскольку непосредственные связи между маркетинговой стратегией и акционерной стоимостью отсутствуют, высший менеджмент склонен рассматривать другие, более очевидные стратегии. Одна из них — снижение издержек производства, которую нередко называют «реинжиниринг», «реструктуризация», «приведение к оптимальному размеру». Но во времена стремительных перемен — это полумеры. Вторая стратегия — поглощения. Зачастую поглощения не приносят выгод, причиной чего является завышенная цена акций приобретаемых фирм, различия в культурах компаний и неспособность к восстановлению маркетинговой ориентации фирмы. В том, что маркетинговые стратегии вышли из фокуса внимания менеджмента, нельзя винить лишь специалистов по маркетингу. Финансовый менеджмент также оказался неспособен к взаимодействию с маркетингом. Высшие руководители рассматривают по-прежнему лишь те счета, на которых отображается первоначальная стоимость приобретенных фондов, и пренебрегают созданными компанией торговыми марками и другими нематериальными активами. А ведь они являются важнейшими источниками акционерной стоимости. Компаниям, преследующим цель максимизации акционерной стоимости, необходима система взглядов, в соответствии с которой развитие и управление маркетинговыми активами перемещается в центр стратегического планирования. В нашу информационную эпоху такие маркетинговые активы, как торговые марки, знание рынка и потребителей, отношения с партнерами, являются основными генераторами долгосрочной прибыли. Роль маркетинговой деятельности в структуре исследуемых компаний отображена на рисунке.

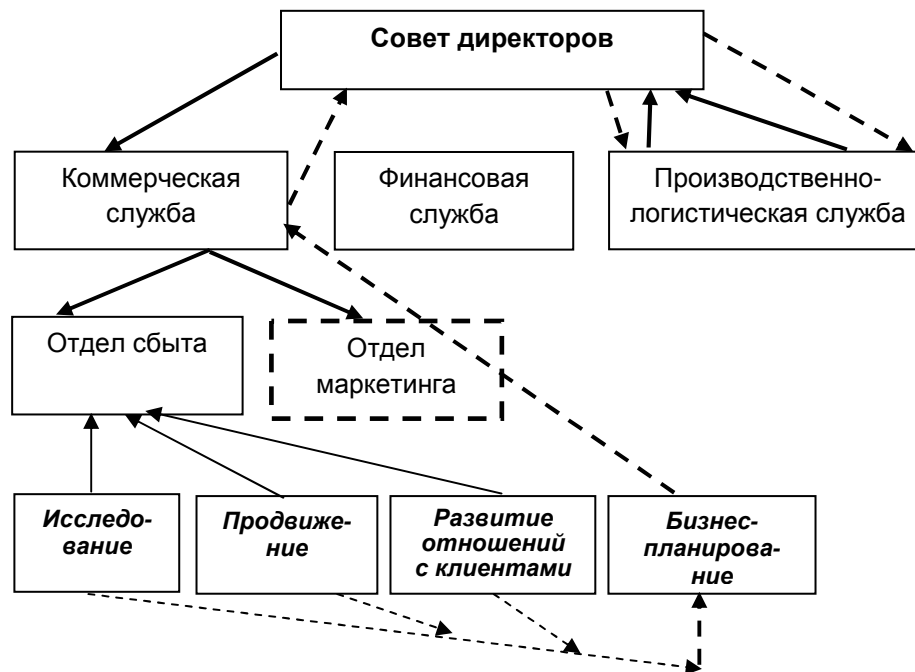


Рис. Роль маркетинговой деятельности.
Фактическая роль маркетинга отмечена сплошными линиями,
концептуальная — пунктирными

В первом случае стратегия строится по принципу: возможности производства, логистики, финансов и целевые показатели для отдела сбыта и маркетинга. Функции маркетинга обслуживают сбыт, бизнес-планирование не востребовано.

Во втором случае принцип построения стратегии: возможности и угрозы со стороны рынка, слабые и сильные стороны компании и целевые показатели для производства, финансов, сбыта и маркетинга. Бизнес-планирование — главный инструмент планирования.

Вышеперечисленные проблемы являются общими в процессе стратегического управления на предприятиях. Диагностика частных проблем, которые существуют в сфере стратегического планирования на изученных предприятиях, и факторы, тормозящие процессы повышения его эффективности, требуют отдельного исследования специалистов.