

5

ОТ СТРАТЕГИЯТА ДО ПРИЛОЖЕНИЕТО

Търсене на съчетаване

КЛЮЧОВИТЕ ТЕМИ В ТАЗИ ГЛАВА:

- *Фундаменталните различия между създаване на стратегия и нейното прилагане*
- *Съчетаване за приложение*
- *Елементите на успешното приложение: хора, стимули, подкрепящи дейности, организационна структура, култура и лидерство*

Много ръководители се наслаждават на създаването на стратегия. SWOT анализът включва голям обем усилена работа, но след завършването ѝ, тези ръководители могат да влязат в ролята на кабинетен генерал, да разработват смели инициативи за надхитряне на съперниците, привличане на клиентите и завладяване на пазарите. Стратегията обаче е само въздух под налягане, ако също толкова или по-голямо внимание не се обърне на потрудната и не толкова славна работа по приложението ѝ. *Приложението* описва конкретните мерки, които превеждат стратегическото намерение в действия, даващи резултати. Приложението изисква непрекъснато управленско внимание на всички нива. За разлика от създаването на стратегията, което е предприемаческа и ориентирана към пазара дейност, приложението е операционно ориентирано. Съвършеното му прилагане е от изключително значение и е в състояние да донесе огромни награди. (Вж. „Две много различни дейности“ за характеристиките, които дефинират стратегията срещу приложението.)

Да разгледаме случая на *Herman Miller, Inc.* Базираната в Мичиган компания е лидер в северноамериканското производ-

ДВЕ МНОГО РАЗЛИЧНИ ДЕЙНОСТИ

Разликите между създаване на стратегия и нейното прилагане са фундаментални. Дори речникът, използван за описването им, е много различен.

Създаване на стратегия

Анализ и планиране
Мислене
Инициериране
На върха
Предприемаческо
Поставяне на цели

Приложение

Изпълнение
Правене
Проследяване
Отгоре надолу
Оперативно
Постигане на цели

ство на офис мебели, които продава на големи корпорации. В началото на 90-те години на XX век нейните лидери осъзнават, че малкият бизнес представлява бързо растящ и недостатъчно добре обслужен пазар. За разлика от корпоративните клиенти с дълбоки джобове, тези малки предприятия следят всяка стотинка и имат кратки цикли на планиране; те не се интересуват толкова от безкрайните възможности за избор на характеристики на работни места, бюра, столове и тъкани, предлагани от *Miller*, а от офис мебели, които са относително евтини и се доставят бързо и навреме¹.

Мениджмънтът на *Herman Miller* реагира през 1995 г. с нова стратегия, която има за цел да осигури на дребните клиенти ограничен спектър от основни, масови офис мебели, отговарящи на тези изисквания. Това е страхотна стратегия за адресиране на растящ пазарен сегмент, но е нужно нещо повече от добри намерения. Операциите в *Herman Miller* трябва да се променят. Компанията не може просто да хвърли поръчките от клиентите си от дребния бизнес в съществуващата си производствена машина и да очаква да осигури обещаното. Какво обаче е нужно да се направи?

Мениджърите на компанията подхождат към проблема на приложението, първо, като отстъпват назад и хвърлят поглед на актуалните си ключови процеси: от приемането на поръчката до изпълнението, доставката и инсталирането на завършените продукти. Въз основа на този анализ те зареждат с енергия малка нова оперативна единица, която наричат SQA (simple, quick & affordable, или просто, бързо и евтино). Освен това създават нова верига на доставки за SQA, способна да осигури изпълнението на обещаното пред клиентите. Всички участници във веригата, включително външни търговци, са свързани чрез нова, авангардна информационна система, гарантираща както скорост, така и точност. След това мениджърите и бригадирите се захващат за

¹ За пълния разказ вж. David Bovet and Joseph Martha, *Value Nets* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000), 169–182, и „Value Chain Report: Herman Miller Reinvests for Success,“ *Industry Week Value Chain*, December 12, 2000, www.rwvaluechain.com/Columns/columns.asp?/ColumnId-720 (посетена на 28 януари 2001 г.).

работа, като гарантират, че всеки – от търговците до персонала по спобяването, доставката и инсталацията – разбира значението на бързината, липсата на грешки и спазването на сроковете.

Усилията на *Herman Miller* дават изключителни резултати. След като приложението е завършено и фина настроено чрез практиката, SQA е скъсила нормалния цикъл от поръчката до доставката от 6–8 седмици средно за индустрията на 2 седмици или по-малко. Навременното, безгрешно доставяне, което традиционният бизнес на *Herman Miller* е постигал само в 70% от времето, се стабилизира на над 99%. Освен това ръстът на продажбите на SQA се вдига на 25% годишно – три пъти по-висока цифра от средното за индустрията.

Разказваме тази история за *Herman Miller*, за да подчертаем важен пункт – стратегията в отсъствието на ефективно приложение е безсмислена. Някои вярват, че стратегията всъщност е по-малко важна от приложението, в смисъл че стратегията се превръща в стока за широко потребление в много индустрии – нещо, което всеки конкурент може да имитира. В този случай стратегията не е инструмент за диференциация. Това, което според тях е по-важно от нея, е способността тя да се изпълнява изключително добре. Джефри Фефър от *Stanford* казва следното²: „По-важно е да управлявате бизнеса си правилно, отколкото да сте в правилния бизнес.“ Според него успехът идва от успешното прилагане на собствената стратегия, а не от притежаването на такава. Идеалът, разбира се, е да имате както страхотна стратегия, така и изключително приложение!

Преминаването от стратегията към приложението изисква внимание към редица структурни въпроси, както и към въпроси свързани с персонала и ресурсите. (Вж. „Рамката на седемте S“ за един от възможните модели на приложение на стратегията.) Всяка успешна стратегия трябва да се формира около кохерентен и подкрепящ набор от поддържащи практики и структури. Повечето хора наричат това *съчетаване*. За фирмата съчетаването е ситуация, в която организационните структури, системите за

² Jeffrey Pfeffer, *The Human Equation*, Boston: Harvard Business School Press, 1998, xvi.

поддръжка, процесите, човешките умения, ресурсите и стимулите подкрепят стратегическите цели. В своята книга Джордж Лабовиц и Виктор Розански идентифицират четири елемента на съчетаването: стратегия, процеси, хора (служители) и клиенти. „Когато четирите елемента на съчетаването са едновременно свързани – пишат те³, – всеки елемент се поддържа и засилва от останалите... и се случват страхотни неща.“

Обявяването на някаква стратегия няма да ви отведе далеч, ако не успеете да я съчетаете с многото малки и големи неща, които изграждат начина, по който компанията ви оперира. Компаниите, които не успеят да постигнат съчетаване, няма да постигнат очакваните резултати. Тази глава изследва елементите на съчетаването, които приложението на стратегията трябва да отчита.

Елементите на съчетаването на стратегията включват хората, стимулите, поддържащите дейности, организационната структу-

РАМКАТА НА СЕДЕМТЕ S

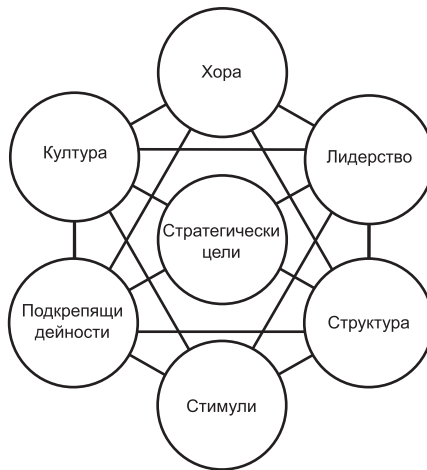
През годините са правени опити за създаване на модел за успешно прилагане на стратегията. Един от първите – и най-добрите – е публикуван в *The Art of Japanese Management* („Изкуството на японския мениджмънт“) на Ричард Паскал и Антъни Ейтос, излязла през 1981 г. Техният модел е приет от *McKinsey & Company* – консултантска организация по глобални стратегии. Мнозина днес го наричат „Рамката на седемте S на McKinsey“. „S“ в тази рамка са strategy (стратегия), structure (структура), systems (системи), style (стил), staff (персонал), skills (умения) и superordinate goals (суперординатни цели). Ако искате да научите повече за тази рамка на приложението на стратегията, обърнете се към *Managing on the Edge* („Управление на ръба“) на Ричард Паскал. (Вж. „Допълнителна литература“ в края на книгата за библиографските данни.)

³ George Labovitz and Victor Rosansky, *The Power of Alignment*, New York: John Wiley & Sons, Inc, 1997, 35–36.

ра, културата и лидерството на организацията, както е показано на Фигура 5-1. Забележете, че в тази фигура всеки елемент е съчетан със стратегическите цели и с всеки от останалите елементи, формирайки здрава основа за приложение и евентуален успех.

Фигура 5-1.

Съчетаване за приложение



Хора и стимули

Всеки мениджър и всеки служител – от директорския кабинет до товарачите – трябва да е ангажиран с приложението. Старшите ръководители имат отговорността да съобщят стратегическото намерение на служителите, а мениджърите от средно и най-ниско равнище – да повтарят това намерение и да го „преведат“ на начина, по който работят подчинените им. Мениджмънтът освен това трябва да гарантира, че компанията разполага с:

- хора с правилните умения, за да има успех стратегията (това се постига чрез наемане и обучение);

- хора с нагласи, подкрепящи стратегията;
- човешки ресурси, за да могат хората да вършат добре работата си.

Компаниите невинаги схващат добре елемента „хора“ в приложението на стратегията. Консултантът/авторът Дуайт Герц описва една компания, която управлява верига от магазини за прясно печени сладки в търговски центрове и други зони на силен трафик в САЩ. Опитът натрупан през годините помогнал на мениджмънта да научи кои сладки да се пекат, кога и в какви количества. Ръководителите ѝ знаели, че ако мениджърите на магазини просто следват публикуваните процедури за действие, продажбите и печалбите, както винаги ще последват.

За съжаление отделът по човешки ресурси на сладкарската компания рекламирал местата за мениджъри на магазини с лозунга: „Бъдете шеф на себе си“. Не е изненадващо, че това привлякло предприемачески настроени хора, които искали да управляват по свой начин. Това би било добре в някои ситуации, но не и в тази. Те не следвали успешната формула на компанията в резултат доходността паднала рязко там, където нещата се управлявали от новоназначените мениджъри. Произвеждали „погрешните“ сладки или произвеждали твърде малко, или твърде много в различни моменти от деня или седмицата⁴.

В този случай компанията имала солидна стратегия и доказан набор от оперативни процедури. Процесът на подбор на персонала обаче не бил съчетан: тя наемала хора, които са темпераментово непредразположени да следват тези процедури. Нагласата на ключови служители не е била съчетана с формулата на компанията за правене на пари; вместо това тя неутрализирала могъществото на фирмената формула.

Стимулите са друга голяма част от човешката страна на приложението... и може би най-важният фактор като цяло. Ако служителите не разполагат с истински стимули за приложението на стратегията, няма да се ангажират и тя вероятно ще се провали.

⁴ Dwight Gertz and Joro Baptista, *Crow To Be Great*, New York: Free Press, 1995, 154–155.

Работили ли сте някога в ситуация, в която е имало малко стимули да работите за постигането на ключови цели? Компания за финансови услуги например искаше да се открие от местните конкуренти, като обещае най-висококачествени услуги във финансовото планиране, осигурени от знаещ персонал, настроен към нуждите на клиентите. В област, в която всички конкуренти предлагат по същество едни и същи продукти и услуги, тази стратегия имаше за цел да привлече най-ценните клиенти (т.е. отделни лица и семейства с висока нетна стойност). За да приложи стратегията, компанията имаше нужда от служители със значителна подготовка и опит във финансовото планиране. За съжаление системата от стимули на тази компания не можеше да подкрепя стратегията. Хората с по-голяма подготовка не получаваха по-високо заплащане от колегите си; по-големият опит също не се награждаваше. Следователно обучените и опитни служители, настроени към нуждите на клиентите, редовно напускаха, за да започнат работа в други компании, където уменията им носеха по-високо заплащане. Бяха замествани с неопитен персонал – практика, която подкопа стратегията на компанията. (Вж. „Проблемът казване/правене“ за допълнителна дискусия на несъответствието стратегия/приложение.)

Най-добрата гаранция за приложението е система от награди, която съчетава интересите на служителите с успеха на стратегията. Това е просто здрав разум. За да се постигне, всяка единица и всеки служител трябва да има измерими цели на изпълнението с ясно заявени награди за постигането им. Наградите трябва да са достатъчно големи, за да предизвикат желаното ниво на усилия от страна на служителя.

Къде се намира вашата компания по отношение на „човешката“ част от стратегията? Нейните програми за стимулиране и практиките по човешките ресурси подкрепят ли измеримо стратегията? Практиките по наемане и обучение имат ли за цел да поставят правилните хора с правилните умения на позициите, на които могат да имат влияние? Има ли вашата компания проблема на „казването/правенето“?

ПРОБЛЕМЪТ НА КАЗВАНЕТО/ПРАВЕНЕТО

Липсата на съответствие между стимулите и стратегията често е резултат от това, което експертите в *Mercer Human Resource Consulting* описват като проблема на „казването/правенето“. Компанията казва едно нещо, но прави друго. В изследване на човешкия капитал тези експерти цитират примера на високотехнологична компания, която шумно рекламира политиката си на заплащане за изпълнение. Изследването на данните за човешките ресурси на компанията обаче сочи нещо съвършено различно: само 5% от общото заплащане е пряко свързано с индивидуалното изпълнение. В действителност хората в най-долните 25% на изпълнението получават почти толкова от годишния премиален фонд, колкото и най-добрите изпълнители на компанията.

Подобни противоречия между думите и делата се откриват и в други компании. Във всеки случай механизмите за стимулиране не успяват да поддържат експлицитните фирмени стратегии и цели. Вашата компания страда ли от проблема на казването/правенето?

Източник: Haig Nalbantian, Richard Guzzo, Dave Kieffer, and Jay Doherty, *Play to Your Strengths* (New York: McGraw-Hill, 2004), 36–43.