

## Ошибки стратегического планирования на примере технологических компаний Воронкевич А. Б.<sup>1</sup>, Митус Е. Ю.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Воронкевич Алена Борисовна / Voronkevich Alena Borisovna – студент;

<sup>2</sup>Митус Елена Юрьевна / Mitus Elena Jur'evna – студент,  
факультет менеджмента,

Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва

**Аннотация:** в статье рассматриваются наиболее распространенные ошибки, допускаемые менеджментом крупных компаний при осуществлении долгосрочного планирования, приведены примеры таких ошибок и предложены рекомендации по распознаванию сигналов, предупреждающих о возможных угрозах для дальнейшего функционирования бизнеса.

**Ключевые слова:** стратегический менеджмент, ошибки долгосрочного планирования.

В большинстве крупных компаний стратегическое планирование считают обязательным пунктом в системе управления, который разрабатывается несколько раз за всю жизнь предприятия, при этом несколько не помогая в работе и деятельности фирмы. Вероятно, одна из причин такого балласта в том, что для разработки самой главной стратегии предприятие берет на аутсорсинг внешних людей - партнеров из консалтинга со стороны, которые имеют лишь поверхностное представление о деятельности предприятия, а его цели существования вкратце рассказаны топ-менеджерами. Однако административный и младший персонал, также подающий идеи для развития и продвижения компании, будет гораздо более увлеченно и заинтересованно работать, понимая, что он делает и к какой глобальной цели движется, внося свои идеи, навыки и умения в общий вклад. Никакая стратегия не может считаться эффективной, если она спущена как очередное указание к реализации «сверху-вниз».

Другим фактором, препятствующим продуктивному осуществлению стратегического плана, будет излишняя бюрократия на предприятии, а также отсутствие обратной связи с работниками. В качестве положительного примера можно привести пример стратегического и тактического планирования в компании «Ostrovok.ru»: ее CEO – Серж Фаге раз в квартал или в полгода проводит «all-hands» - мероприятие, собирающее всех сотрудников в одном месте. Топ-менеджер рассказывает и показывает в конкретных цифрах, которые предоставила ему статистика, на какой уровень продаж, уровень доверия со стороны пользователей, показатели эффективности рекламы за этот период вышла компания, по возможности стараясь оценить вклад каждого сотрудника в продвижении к общей цели, которая корректируется, если сложившаяся рыночная ситуация этого требует, или же остается неизменной, но обозначаются методы приближения к ней.

Показателен пример и компании «Nokia»: занимая долгое время лидирующие позиции на рынке, фирма сильно расслабилась и испортила свою внутреннюю инфраструктуру бюрократией, чрезмерным аутсорсингом и огромным количеством бесполезной «менеджерской прослойки» [3].

Еще одним модным направлением для управления предприятием и его долгосрочными целями является бенчмаркинг – система поиска лучших управленческих решений и технологий и внедрение их к себе на фирму. Однако, как показывает практика, опыт гигантов рынка, их технологии и наработанные практики будут не эффективны для начинающих свою работу фирм-стартапов ввиду размера, специфики и стратегии большого предприятия.

Каким же образом менеджеры могут распознать появление цепи стратегических ошибок? Всегда находить легкий и точный ответ на этот вопрос невозможно, однако существует ряд наводящих сигналов, появление которых должно служить предупреждением о необходимости дальнейшего анализа ситуации.

Непонимание сотрудниками существующей стратегии. Отказываясь брать во внимание недовольство работников, менеджмент не учитывает тот факт, что зачастую именно работники вступают в непосредственный контакт с потребителями и поэтому первыми могут понять, что дела обстоят не так хорошо, как ему представляется. В свое время в компании Kodak разгорелся спор о будущем цифровой фотографии: новички активно продвигали идею развития в сфере цифровых технологий, а старожилы горой стояли за отказ от внедрения цифровой фотографии. Присутствовавший там менеджер потом рассказывал, как именно в этот момент осознал, что совершил карьерную ошибку: все были настроены против инновационной технологии. Он уволился через год [1, с. 12].

Запаздывание перестроения деятельности в связи с изменившимися ожиданиями рынка. Компании, успешно перестроившие свою деятельность единожды, должны, возможно, даже интенсивнее других работать над тем, чтобы не пропустить время, когда следует снова это сделать. Motorola успешно самообновлялась и раньше многих вышла на телевизионный рынок, продав права на производство телевизоров «Quasar». Она совершила гигантский скачок, перейдя от устаревшей системы, основанной

на одночастотной технологии, к системе сотовой связи. Но на закате XX века Motorola забуксовала в результате цепи ошибок, которых никто не ожидал от компании с такой историей.

«Сюрприз» от конкурента, когда в газете или торговом каталоге обнаруживается, что он совершил технологический прорыв и рекламирует продукт или услугу, на создание которой он, как предполагалось, был абсолютно не способен. Почему не компания Motorola, владевшая в свое время пейджинговым бизнесом, а компания RIM вывела на рынок товар под маркой «BlackBerry»? Возможно, Motorola не разглядела рыночных перспектив для подобного продукта или проигнорировала существующие возможности. Кроме того, почему Motorola, имея богатейший опыт в области радио, не приняла участия в разработке системы спутниковой радиосвязи? Вскоре компания разработала чипы, улучшающие качество звучания радиоприемников на всех коротковолновых и средневолновых частотах, однако это выглядело уже как попытка оправдаться за промах. Иногда случается и так, что конкурентами могут оказаться совсем не те, кто ими кажется [4]. В компании Xerox достаточно поздно осознали, что главная угроза для нее на небольших рыночных сегментах исходит не от Canon или Minolta, а от Hewlett-Packard и лазерных принтеров, изобретенных, кстати, в Xerox.

Упущенные возможности. Блестящий успех в бизнесе ослепляет: он не дает разглядеть возможности. Текущее состояние дел оценивается по критериям, существующим в текущих условиях, а они часто имеют преходящий характер. Одновременно недооцениваются потенциальные возможности новых направлений бизнеса, развитие которых еще не достигло уровня, позволяющего разглядеть их перспективность. Успех к тому же порождает самоуверенность в правильности принимаемых решений. Нередко это проблема именно крупных игроков рынка, проверивших свои стратегии не одним годом.

Преждевременный выход на рынок и, как следствие, быстрый провал продукта. Компания Kodak преждевременно вышла на рынок с системой «Photo CD», но опоздала с запуском продуктов более широкого применения [4].

Отсутствие финансовой отдачи от исследований и разработок. Компания Xerox своевременно могла бы обратить внимание на данный сигнал, оценивая деятельность Научно-исследовательского центра в Пало-Альто, и избежать выпуска убыточной линейки принтеров, однако чаще всего истинная оценка результатов исследований и разработок требует времени и реакции рынка.

Снижение коэффициента «цена/прибыль» и ухудшение финансовых показателей. К сожалению, эти показатели являются реальными последствиями уже совершенных действий, а не предупредительными сигналами. К тому времени, когда вы их замечаете, проблемы становятся очень серьезными [2, с. 54].

Теоретики в области управления указывают, что при оценке качества процесса принятия решения опираются на информацию, имеющуюся в распоряжении в данный момент. Однако стратегические решения основываются на догадках и предположениях о будущем и поэтому должны оцениваться ретроспективно. Главное, научиться распознавать сигналы перемен раньше других и занимать места в поезде прогресса.

### *Литература*

1. *Верхоглазенко В. Н.* Стратегическое корпоративное планирование: проблемы и перспективы // Консультант директора. М.: Инфра-М. — 2006. — N 6. — С. 10-16.
2. *Парсаданов Г. А.* Прогнозирование национальной экономики. / Г. А. Парсаданов, В. В. Егоров — М.: Высшая школа, 2002.
3. То, чего еще никто не писал про Нокиа, Элопа и горящую платформу. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://geektimes.ru/post/171325/>. — Дата доступа: 12.02.2016.
4. Стратегия — как догадаться, что это ошибка? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/mistake.htm/>. — Дата доступа: 15.02.2016.