



Нечипоренко Виталий Игоревич

Директор Центра бизнес-стратегий «Перспектива», член правления ЗАО «Страховая группа «ТАС».

Видение в стратегии страховщика – оцифрованная мечта, архитектурный эскиз, или регулярный этап в процессе постоянного совершенствования?

Почти шутка. Из раздумий топ-менеджера:

- Цель? – Да!!
- Бюджет? – Да!!!
- Стратегия? – Да!!
- Стратегический план? – Да!.. (Хотя, сильно ли они отличаются?)
- Миссия? – Ну, да! Пусть...
- Ценности и философия? - ?.. - Поручить HRy. Вместе с корпоративной культурой.
- Видение? – А это еще зачем? Изыски теоретиков и консультантов...

В сравнении с другими продуктами процесса стратегического планирования **категория «Видение»** в практической деятельности страховщиков иногда представляется излишеством. Подтверждением этому являются как публикации в специальной научно-методической литературе, так и анализ отчетов ведущих страховых компаний в Украине, России, а также в странах, где страхование имеет более обширную и давнюю историю. И причина этого не в конфиденциальности или лаконичности, когда наряду с миссией и целями, продуктовой и региональной политикой все чаще фигурируют ценности в работе с внешними и внутренними клиентами, философия, политика компании, а также фрагменты норм корпоративной культуры.

Причиной, вероятно, является то, что видение как инструмент или метод стратегического управления в деятельности страховщика в значительной степени не задействовано, хотя и представляет собою эффективный и мощный управленческий ресурс.

Итак, что же такое Видение?

У.Бенис и Б.Неймус [1] называют его манящей целью, тем, что всегда относится к будущему, не существовавшему никогда прежде. Это воплощение «мысленного образа, который может быть как расплывчатым, как сон, так и четким, как цель или задача». Главное, чтобы оно стало осознанным представлением о значительно лучшем будущем компании. Применяя его, руководитель наводит мост между настоящим и желаемым состоянием.

Эти исследователи полагают, что лидер, разрабатывая видение, оперирует эмоциональными и духовными ресурсами организации, ее ценностями, обязательствами и устремлениями. Исполнительный менеджер со своей стороны определяет при этом имеющиеся материальные ресурсы, капитал, готовность и умение персонала, соответствие бизнес-процессов и пр. И возвращаясь к функции лидера, они указывают, что «если лидерство предполагает хоть искру таланта», то одной из задач лидера является формирование «отчетливого видения будущего, одновременно простого, понятного, желаемого и захватывающего».

По Полу Р. Нивену [2] видение – это «важнейший переход от твердой миссии и основных ценностей к яркому и динамичному миру стратегии», это словесная картина того, какой организация хочет стать через 5, 10 или 15 лет. Эта картина дает каждому работнику организации общую концептуальную базу развития, или облачает в конкретную форму абстрактное будущее. Ее типичными элементами являются желаемая сфера деятельности, будущая оценка компании клиентами, сотрудниками, партнерами, области лидерства и отличительные черты компетентности, а также глубокие убеждения по условиям собственного труда каждого сотрудника компании. Видение соответствует таким условиям:

1. Краткость (лозунг организации на будущее);

2. Обращенность ко всем заинтересованным лицам (от учредителей, персонала, клиентов... до региональной администрации);
3. Соответствие (мечте, целям, улучшению реальности);
4. Возможность проверки (конкретность, измеримость, сравнимость с желаемым состоянием);
5. Осуществимость (это перспектива, прочно основанная на реальности);
6. Способность вдохновлять (это мотивация персонала к преодолению препятствий).

Г. Хамел и К. Прахалад [3] термину «видение» предпочитают «дальновидность», которая, по их мнению, предполагает анализ «тенденций в технологии, демографической ситуации, регулировании и стиле жизни...» для формирования желаемого конкурентного пространства.

С.Левицки [4] категорию «видение» наделяет такой важной функцией, как объединение усилий всего персонала: «ни один отдельный подчиненный не несет ответственности за реализацию стратегии в целом. Это роль руководителя». Но при этом каждый сотрудник должен видеть и понимать свое участие в реализации общего дела компании.

Отдельно следует рассмотреть философию бизнеса, или метод стратегического менеджмента кайдзен, все больше распространяющийся из Японии, и направленный как на непрерывное совершенствование методов работы, так и личной эффективности каждого сотрудника компании. В числе принципов кайдзен предполагает: а) процесс (*постоянного улучшения, прим. В.Н.*), а не результат; б) «следуй циклам PDCA/SDCA» [5]. Началом каждого цикла PDCA есть «планируй», т.е. «формируй видение или актуальные на данном этапе цели и состояния», а далее следуют «...- делай – проверяй – воздействуй...», а в операционной деятельности, для реализации PDCA – цикл SDCA - «стандартизируй – делай – проверяй – воздействуй...».

П.Веллингтон [6] для успешного применения кайдзен настаивает на информировании каждого сотрудника, начиная с важнейшей стадии введения в должность (которая в японских компаниях является критически важной, подробной и длительной), и далее в течение всей дальнейшей работы. Важность информирования определяется тем, что от полного понимания и восприятия миссии, культуры, ценностей и видения будут зависеть и правильное поведение, и эффективность работы каждого сотрудника.

Подводя итог изложенному, можно сделать вывод, что **видение - это:**

1. Стратегическая цель компании, воплощенная в форме словесного образа ее желаемого будущего;
2. Результат коллективного творчества (методом итераций – серии согласований по компании с постепенным приближением к желаемому итогу) собственников, топ-менеджеров и ведущих специалистов компании;
3. Аналогия дереву целей, или архитектурному проекту, когда общий вид разделяется на изображения основных частей и узлов, а видение как представление о реальном будущем компании раскладывается на образы основных функциональных подразделений и направлений деятельности.
4. Доктрина (с использованием разработок В.Юшина и А.Юшиной[7]) – т.е. набор описаний желаемого состояния компании на конкретную дату, в соответствии с поставленными стратегическими целями.
5. Сильный мотивационный нематериальный фактор к достижению стратегических целей компании и формированию соответствующей корпоративной культуры, одобренной и принятой большинством ее персонала.

Еще одной важной функцией видения (циклического по целям, непрерывного по формированию, учитывая динамику рынка и изменения внутренней среды компании) есть поиск свободных рыночных ниш и уход от конкуренции за счет опережения конкурентов. Эффективный способ реализации этой функции изложен в «стратегии голубого океана» Ч.Кима [8].

Каким же может быть **содержание видения** в современной клиент-ориентированной страховой компании? Прежде всего, это не лозунг, хотя отдельные исследователи на этом настаивают. Ответ на этот вопрос, вероятно, следует строить на том, что видение неотделимо от стратегической цели и есть расширенным ее выражением. Цель же страховой компании, при всем обилии вариантов, прямо или косвенно связана с объемом продаж, а также количественными и качественными характеристиками урегулирования убытков как основы страхового продукта. Исходя из этого, можно предложить следующее:

Видение – это утвержденный нормативный акт страховой компании, разрабатываемый в процессе стратегического планирования, корректируемый по мере изменения рынка и стратегических целей, представляющий собой образ желаемого будущего компании на конкретную дату с отражением стратегической цели и разделам:

1. Доходы в виде объема и структуры по:

- 1.1. Основным клиентским сегментам;
- 1.2. Видам страховых продуктов;
- 1.3. Региональной сети;

1.4. Каналам продаж.

2. Сервис для клиентов:

- 2.1. Система постоянного улучшения процессов обслуживания;
- 2.2. Качественные показатели урегулирования;
- 2.3. Система ассистанса;
- 2.4. Стандарты обслуживания и эксклюзивные гарантии клиентам.

3. Мотивация персонала:

- 3.1. Заинтересованность каждого в выполнении стратегических целей;
- 3.2. Объективная оценка результатов труда каждого сотрудника и прямая зависимость его мотивации от результатов деятельности всей компании;
- 3.3. Условия подбора, обучения, введения в должность и закрепления персонала на долгосрочный период;
- 3.4. Система нематериальной мотивации и социальных гарантий.

4. Условия работы персонала:

- 4.1. Карьерный рост;
- 4.2. Обеспечение нормирования и оптимизации бизнес-процессов;
- 4.3. Материально-техническое обеспечение;
- 4.4. Стандарты бренда компании (деловой стиль, документооборот, офис и др.).

5. Уровень менеджмента:

- 5.1. Комплекс стратегического управления;
- 5.2. Маркетинговое обеспечение деятельности компании;
- 5.3. Повышение качественных показателей работы компании за счет применения комплексного функционально-стоимостного анализа;
- 5.4. Многоуровневая система подготовки и повышения квалификации персонала.

Как же может быть разработано видение, достойное своего высокого предназначения, и которое в состоянии вдохновить и мотивировать персонал? Большинство исследователей едины во мнении, что это один из наиболее сложных этапов процесса стратегического планирования, представляющий собой кропотливую работу и «компромисс между единоличным подходом главного исполнительного директора и привлечением к участию в этой работе всей управленческой команды»[2]. Наиболее применимым на практике представляется следующий метод.

Группа стратегического планирования страховщика (расширенный состав правления, или целевая проектная группа подготовленных специалистов) формируют проект видения. Далее, путем обсуждения на уровне начальников отделов центрального офиса, совета директоров, или всех руководителей филиалов в течение одномоментной (два-три дня) сессии, или в режиме удаленной коммуникации проект доводится до состояния, достаточного для доклада и утверждения высшим органом компании. (Это связано, в первую очередь, с необходимостью привлечения инвестиций). Кроме этого, могут применяться и другие методы, среди которых индивидуальные собеседования и обобщение проектной группой или внешним консультантом полученных результатов, а также метод «назад из будущего»[2], когда участники мелкими штрихами как мозаикой составляют видение, отбирая наиболее приемлемые решения.

И что далее? Р.Каплан и Д.Нортон [9] предлагают применить метод «двойной петли», который предусматривает:

- 1. Уточнение видения и перевод его в стратегию.
- 2. Обратную связь с персоналом компании по оценке видения и обучение сотрудников.
- 3. Планирование и постановку целей более низкого уровня.
- 4. Коммуникацию и связь. При этом – постоянное согласование, вовлечение большинства персонала и соответствующие коррективы по ходу реализации.

В завершение.

Путей к успеху много. Каждый из них может быть воплощен в стратегию. А видение – важный этап реализации этой стратегии. И если цель отвечает на вопрос «Что иметь?», стратегия – «Как достичь?», то видение – «Каким быть?».

Конечно, в разработке видения на сегодняшнем рынке пока еще больше теории. Но разве не является вначале теорией поставленная мечта? Иначе – как строить дом будущего, не имея даже эскиза?

Список использованной литературы:

- 1. Вигман С. Стратегическое управление. «Проспект», Москва, 2006 г.
- 2. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей. Пер.с англ.- Днепропетровск: «Баланс-Клуб», 2003.
- 3. Hameland G., Prahalad C.K., Competing for the Future (Boston: Harvard Business School press, 1994.

4. Левицки С. Как разработать стратегию. Пер. с англ.- Днепропетровск: «Баланс-Клуб», 2004.
5. Маасаки Имаи. Гемба кайдзен: путь к снижению затрат и повышению качества. Пер.с англ. – Москва, «Альпина Бизнес Букс», 2005.
6. Веллингтон П. Стратегии кайдзен для успешных продаж. Пер. с англ.- Москва...- Минск: «Питер», 2004.
7. Юшин В.П., Юшина А.Н. Система «Результат». Теория и практика переориентации общественного сознания с борьбы на единство. «Волинська обласна друкарня», Луцк, 2003.
8. Ким У.Чан, Р.Моборн. Стратегия голубого океана. Пер.с англ.Москва: НІРРО, 2005.
9. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва, «Олимп-Бизнес», 2003.