

## Глава 1. Введение в стратегическое управление

### 1. 1 Понятие стратегического управления

Существуют многочисленные определения стратегического управления. В самом общем виде стратегическое управление – поиск, идентификация и реализация долгосрочных конкурентных преимуществ фирмы. Обычно стратегическое управление рассматривают применительно к действиям коммерческой фирмы, то есть фирмы, основным условием деятельности которой является получение прибыли. В этом случае стратегическое управление – *разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.*

В нынешнем быстро меняющемся мире все организации нуждаются в разработке и реализации стратегий. Не только коммерческие фирмы, но и иные организации нуждаются в разработке стратегии. Политические партии разрабатывают стратегии привлечения избирателей и победы на парламентских выборах, государственные университеты разрабатывают стратегии повышения качества предоставляемых услуг для студентов и повышения престижа своего учебного заведения. Даже религиозные организации строят стратегии сохранения своей паствы перед лицом других религий или иных форм удовлетворения духовных запросов современного человека.

Не следует сводить стратегическое управление к стратегическому планированию. *Стратегическое планирование* – разработка долгосрочных планов развития компании. Подобные планы составляются на основе анализа большого количества данных, обосновываются системами детальных расчетов и в общем виде представляют собой документы, имеющие различные степени детализации. В то же время стратегическое управление – *система целенаправленных действий компании.* Последовательность подобных действий не всегда прописывается на бумаге, нередко руководство вообще обременяет себя детальным обоснованием принимаемых действий, так как бытует мнение, что «прописать» стратегию фирмы – это лучший способ ее провалить.

Именно поэтому Г. Минцберг разделяет 5 понятий стратегии<sup>1</sup>:

- Стратегия как план – система последовательных действий. К примеру, в немецкой авиакомпании «Люфтганза» ежегодно разрабатывается «скользящий пятилетний план» развития всей компании и ее основных подразделений, содержащий показатели уровня

---

<sup>1</sup> Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмפל Дж. Школы стратегий. СПб, Издательство «Питер», 2000, с. 16-20.

эффективности деятельности подразделений и список конкретных мероприятий по достижению плановых показателей.

- Стратегия как позиция – определение положения организации во внешней среде и относительно своих главных конкурентов. Например, компания «Газпром» контролирует не только основные российские месторождения природного газа, но и сеть магистральных газопроводов. Сохранение подобной позиции позволяет компании избегать конкуренции при экспорте газа.
- Стратегия как «ловкий прием». К примеру, фирма объявляет о крупномасштабной программе выхода на новый, крайне перспективный рынок. Проводятся многочисленные презентации, пресс-конференции, демонстрируются образцы новых товаров, предназначенных для данного рынка. Все это вызывает заинтересованность конкурентов, которые вкладывают средства в развитие аналогичных товаров и рекламу для опережающего выхода на данный «привлекательный рынок». На самом деле, компания может в действительности стремиться «потихоньку» укрепить свои позиции на совсем ином рынке, а активная «общественная кампания» – лишь «отвлекающий маневр», призванный заставить конкурентов потратить время и средства.
- Стратегия как принцип поведения. К примеру, компания «Эппл» длительное время придерживалась принципа уникальности периферийного оборудования – принтеры, сканеры и другие устройства могли работать только с компьютерами «Макинтош».
- Стратегия как перспектива. К примеру, основатель сети отелей «Мариотт» сформулировал принципы «пути Мариотт» – предоставление любому потребителю чувства домашнего уюта по доступной ему цене.

Мы не настаиваем на том, что одно представление о стратегии лучше, чем другое. Скорее, все вместе данные определения дают начальное представление о сложном, многокрасочном мире современного стратегического управления.

Вместе с тем, разделение понятия стратегии как плана с иными понятиями о стратегическом управлении имеет принципиальное значение. *Стратегия как план предполагает, что руководство свободно в выборе направления движений и путей достижения поставленных целей.* На практике многие факторы как вокруг организации, так и внутри ее слабо контролируются руководством. Более того, по ходу выполнения даже самого обдуманного плана обязательно возникнут непредвиденные обстоятельства,

либо способствующие, либо препятствующие достижения поставленных целей. Таким образом, практически всегда реальная стратегия организации оказывается не свободно предполагаемой, а вынужденной последовательностью действий.

## **1.2 Для кого разрабатываются стратегии**

Если Вы разрабатываете какой-либо план действий, то первым вопросом всегда встает: «В чьих интересах будут эти действия?» То же самое относится и к стратегии организации. От того, в чьих интересах разрабатывается и реализуется ее стратегия, зависят как конкретные действия, так и форма оценки результатов. Существует мнение, что стратегия коммерческой фирмы должна разрабатываться только в интересах ее владельцев и преследовать цели максимизации прибыли и рыночной стоимости фирмы. На практике это не так. Представьте, что вы владелец автомобиля. В этом качестве вы вольны распоряжаться им по своему усмотрению, ехать в любом направлении или вообще выбросить его на свалку. Но вряд ли Вы сможете въехать на нем на Красную Площадь и затем сжечь за ненадобностью. В любых своих действиях собственники ограничены интересами иных лиц, имеющих свои интересы в деятельности организации.

Чьи же это интересы? Здесь нам поможет концепция «стейкхолдера» (дословно – соучастника) – группы лиц, имеющих легитимный интерес в деятельности организации.

На первое место среди стейкхолдеров принято ставить *потребителей*. Именно деньги потребителей позволяют любой фирме возмещать свои издержки и получать прибыль. Чем лучше удовлетворены потребители, тем более охотно они приобретают товары и услуги фирмы, тем больше вероятность получения достойной прибыли. Именно поэтому девиз всех успешных фирм: «Прибыль – побочный продукт удовлетворения потребителей».

Однако, не все потребители добровольно «приобретают» продукцию и услуги фирмы. Строительный трест, возводящий новое офисное здание в жилом массиве и стремящийся в целях скорейшего удовлетворения заказчика вести работы круглосуточно, невольно делает «потребителями» своей продукции тысячи людей – жителей соседних домов, которые не могут заснуть от грохота строительной работ и «ценных инструкций», посылаемых с земли через мегафон рабочим на 27-м этаже. Интересы «невольных потребителей» призваны защищать местные власти или государство в целом.

***Пример 1.1 Дружба с дельфинами как условие успеха у потребителей рыбных консервов.***

Все большее значение во всех экономически развитых странах приобретает экологический контроль не только за результатами деятельности фирмы (товарами и услугами), но и за методами, примененными в процессе производства. Так, на рыбных консервах, продающихся в Западной Европе, в последнее время принято наносить специальный знак, означающий, что при ловле рыбы не нанесен ущерб дельфинам и иным симпатичным морским млекопитающим.

Следующей по важности группой «стейкхолдеров» выступают работники фирмы. Они отдают свое время, физическую и психическую энергию, а подчас и здоровье работе на фирме. Опять же помимо непосредственных работников, следует учитывать и членов их семей.

***Пример 1.2 Кто дороже обходится фирме – холостяки или семейные?***

Горнодобывающие компании, базирующиеся в Южной Африке, длительное время использовали труд рабочих-отходников, которые оставляли свои семьи в деревнях, а сами приходили на шахты. На это было рассчитана и оплата труда, не позволявшая содержать всю семью в относительно приличных условиях. В последние годы оказалось, что проживание рабочих вне семей приводит к очень высокому уровню СПИДа. Эпидемия СПИДа среди рабочих горнодобывающей промышленности ЮАР приняла в 2000 г. такие угрожающие размеры, что текущие расходы на медицинскую помощь работникам намного превысили всю накопленную за многие годы экономию на заработной плате.

Крайне важной группой среди «стейкхолдеров» выступают поставщики. И здесь идет речь как о поставщиках материальных ресурсов, так и поставщиках финансовых ресурсов – кредиторов фирмы.

***Пример 1.3 Опасный кредитор или банкротство по-русски<sup>2</sup>***

Российский Закон о банкротстве полностью повторяет принятые в развитых странах нормы. Однако, применение на практике этого закона приводит в России к специфическим последствиям. Заявление о признании компании банкротом принимается, если ее совокупные долги составляют хотя бы 500 минимальных размеров оплаты труда, и

---

<sup>2</sup> По материалам журнала «Компания», 25 апреля 2001 г.

она не возвращает их течение трех месяцев. Это означает, что против любой компании с долгами на сумму 3500 долларов США можно возбудить дело о банкротстве.

После возбуждения дела о банкротстве истец предлагает своего арбитражного управляющего, который утверждает список кредиторов и объем долгов. Главное – получить большинство в комитете кредиторов. Этот комитет утверждает план внешнего управления, куда ничто не мешает ввести и продажу предприятия. Полтора года внешнего управления и такой же период конкурсного производства позволяют сделать с предприятием все что угодно без малейшего контроля акционеров. Поэтому борьба за собственность начинается на ранних стадиях: множатся конкурсные управляющие, советы директоров и генеральные директора, появляется вторая печать предприятия. Наконец, появляется и новая охранная служба, обеспечивающая «приложение» новой печати предприятия к финансовым документам.

В реальной практике, на страже интересов всех вышеперечисленных «заинтересованных сторон» призвано стоять государство, которое своими законами и оперативной деятельностью контролирующих органов гармонизирует зачастую противоречивые интересы.

#### ***Пример 1.4 Землю для зрелищ!<sup>3</sup>***

Одним из наиболее динамичных рынков в России является рынок прав на пользование земельными участками в г. Москве. По данным Московского земельного комитета, начиная с 1993 г. (когда московская земля впервые поступила в открытый оборот, хотя и опосредованно – в виде продажи прав аренды) на конкурсных комиссиях по предоставлению земельных участков и градостроительному регулированию было реализовано более 13000 прав аренды земельных участков на общую сумму свыше 1,1 млрд. долларов. Помимо аренды, в последнее время появились легальные возможности приобретения московской земли в собственность. Одна из возможных схем связана с приобретением полного или контрольного пакета акций юридического лица, имеющего в собственности объекты недвижимости. В результате деятельности данной схемы ряд предприятий, особенно предприятий легкой промышленности, уже прекратили свою деятельность в результате скупки акций. Другая схема – приобретение объекта недвижимости и земли под ней. Наконец, третья схема – приобретение предприятия целиком как имущественного комплекса.

---

<sup>3</sup> По материалам журнала «Русский фокус», 28 апреля 2003 г.

Учитывая опыт перепрофилирования и ликвидации предприятий с целью получения «чистой земли», 25 марта 2003 г. мэр Москвы в постановлении «О принятии решений о перебазировании, реформировании, ликвидации предприятий и организаций на территории города Москвы» еще раз уточнил, что подобные решения находятся сугубо в компетенции правительства Москвы.

Именно представление об организации как о «совокупности интересов» лежит в основе современных концепций стратегического менеджмента. Более того, собственно развитие новой (или пересмотр существующей) стратегии начинается в тот момент, когда менеджмент видит возможное наступление состояния «критического несоответствия» между желаниями ключевых стейкхолдеров и результатами деятельности организации. Данное несоответствие может либо предугадываться менеджментом компании, и тогда речь идет об упреждающих, «проактивных стратегиях», либо менеджмент может ставиться перед фактом открытого недовольства ключевых стейкхолдеров (бойкот со стороны потребителей, забастовка, активистские действия акционеров), и тогда приходится принимать уже так называемые «реактивные», зачастую запаздывающие действия.

Данное различие между «проактивными» и «реактивными» стратегиями имеет фундаментальные последствия для построения организации (см. Таблицу 1.1).

**Таблица 1.1 Сравнение статического и проактивного менеджмента**

<b>Тема</b>	<b>Статический менеджмент</b>	<b>Проактивный менеджмент</b>
Тип стратегического соответствия	Главная задача – создать соответствие между амбициями и доступными ресурсами для создания устойчивого конкурентного окружения	Главная задача – поощрять несоответствие между амбициями и существующими ресурсами для более творческого использования ограниченных ресурсов
Уровень стратегического соответствия	Организация ищет полное соответствие, представленное состояниями «так» или «не так»	Организация ощущает степень несоответствия, состояния между «так» и «не так» не только возможно, но и желательно

<p>Отношение к противоречиям между элементами организации</p>	<p>Противоречия между элементами организации препятствуют достижению высокой результативности</p>	<p>Организация признает, что противоречия необходимы для стратегических инноваций и, следовательно, достижения высшей результативности</p>
<p>Источники изменений</p>	<p>Внутренние источники изменений отсутствуют, так как изменения нарушают стабильность и эффективность</p>	<p>Изменения генерируются внутри как следствия противоречий между внутренними противоборствующими силами</p>

**Таблица 1.1 (продолжение)**

<b>Тема</b>	<b>Статический менеджмент</b>	<b>Проактивный менеджмент</b>
Управление стратегическим соответствием	Организация стремится поддерживать стратегическое соответствие. Культура развивается в сторону поддержания стабильности элементов организации.	Организация двигается в сторону несоответствия. Культура развивается в направлении большего взаимодействия между элементами организации и они влияют друг на друга в сторону еще большего несоответствия.

Источник: адаптировано с использованием Livingston, L.P., Palish, L.T., Carini, G.A. Viewing Strategic Innovation through the Logic of Contradiction. *Competitiveness Review*, Vol. 8, Iss. 1, pp. 46-54, 1998.

Как всегда, правда жизни может находиться где-то посередине между обозначенными крайними позициями. Тем не менее, диалектика развития как разрешения внутренних противоречий может неплохо работать и при анализе условий разработки стратегий фирмы.

### **1.3 Теории стратегического управления**

Как только в человеческой истории начались согласованные действия обширных групп людей, так тут же возникла необходимость в осмыслении стратегического управления. Первыми теоретиками стратегии стали военные, вынужденные руководить многотысячными армиями. Первым классическим трудом по стратегии считается трактат, приписываемый великому полководцу Древнего Китая Сунь Цзы (IV в. до н.э.). Среди афоризмов великого полководца мы можем найти положения, не потерявшие своего значения до сегодняшнего дня:

- «Уклончивостью одолевай действие противника».
- «Голосом прикрывай свои действия».
- Если ты силен, кажись слабым, а если слаб, кажись сильным. Будучи слабым, умей показать себя еще более слабым».
- Одержав победу, держись так, словно ее не было.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Цит. по Малявин В.В. Китайская цивилизация. М. Издательство «Астрель», 2000, с. 132. Более подробно о классических китайских теоретиках стратегий См. Малявин В.В. Китайская военная стратегия. М.: Издательство АСТ, 2003.

В дальнейшем военные теоретики во многом повторяли и развивали идеи Сунь Цзы. Так, начиная с 1930-х гг. особую популярность приобрела «теория непрямых действий»<sup>5</sup>. Согласно данной теории, основное внимание следует уделять предугадыванию действий противника и такому расположению своих собственных сил, чтобы гарантировать себе победу еще до начала активных боевых действий.

### **Информация к размышлению 1.1 Завещание японского Д'Артаньяна.**

Японский самурай Мусаши родился в 1584 году и в течение 16 лет был профессиональным дуэлистом, победив на поединках 60 человек. В возрасте 30 лет он оставил «спортивную карьеру» и посвятил еще 30 лет своей жизни осмыслению своего опыта и созданию философии боя. В своей «Книге пяти колец» Мусаши сформулировал 7 принципов поведения воина, ведущих к победе<sup>6</sup>:

1. Упорядоченная гибкость. Мусаши писал: «Сочетайте порядок и гибкость. Обтекайте препятствия как вода. Двигайтесь медленно, когда обстоятельства неблагоприятны, двигайтесь быстро, когда открывается прямая дорога. Думайте о победе, а не о позиции».
2. Эффективное выполнение. «Будьте готовы действовать, когда представится возможность. Это подразумевает как смелость, так и терпение».
3. Ресурсы. «Получайте информацию из всех источников. Вовремя увидеть позицию врага и предвидеть его действия – значит избежать неприятных сюрпризов».
4. Обстановка. «Ваш первоначальный подход к врагу зависит от вашей оценки ситуации. Подход определяется обстоятельствами».
5. Настроение. «Тренируйтесь оставаться спокойными, собранными и наблюдательными в любой обстановке. Главный Ваш враг - страх. Страх преувеличивает опасность и затемняет реальность. Но страх существует только в Вашем сердце. Ни ложный страх, ни ложный оптимизм не изменяет Вашей подлинной позиции и обстоятельств».
6. Концентрация. Эффективная тактика заключается в принципе концентрации силы против слабости и ресурсов для реализации возможности».
7. Своевременность. «Когда Вы вступаете в бой, Вы не должны двигаться слишком быстро или слишком медленно. Важна не скорость, а ритм и своевременность движения».

<sup>5</sup> Hart, V.H.L. Strategy. New York, Frederick A. Praeger, 1954. Русский перевод Гарт, Л.Б. Энциклопедия военного искусства. М., Издательство АСТ, 1999.

<sup>6</sup> Цит. по Krause, D. Seven Principles of competition. Executive Excellence, December 1999, pp. 12-15.

Стратегические теории, относящиеся к военным столкновениям, успешно развивались на протяжении последних 20 веков, но теории, описывающие стратегии коммерческих организаций – детище XX века. Только к началу XX века окончательно сложились крупные корпорации, объединявшие десятки тысяч людей и сотни предприятий. В этих условиях неверные действия по руководству могли привести и действительно приводили к колоссальным скрытым потерям и прямым убыткам.

Первым, кто обобщил опыт функционирования крупных промышленных корпораций и сформулировал общие принципы разработки и реализации стратегий, был американский инженер и консультант Г.Эмерсон. В своей брошюре «12 принципов производительности», изданной в 1911 г., он сформулировал такие принципы стратегии коммерческой фирмы как

- Прима́т долгосрочных интересов развития компании над получением сиюминутной выгоды.
- Постоянное отслеживание «цены роста» и отказ от амбициозных, но неэффективных проектов.
- Вовлеченность в процесс разработки и реализации стратегии не только высшего руководства, но и менеджеров среднего звена и ключевых специалистов заводского уровня.
- Регулярная «поверка» новых идей о продуктах и процессах производства с помощью «здорового смысла» тех, кому придется реализовывать данные идеи<sup>7</sup>.

Хотя некоторые положения о стратегии коммерческой фирмы были сформулированы еще в начале XX века, подлинный расцвет теории стратегического управления начинается с 1960-х гг. В 1965 г. выходит книга И.Ансоффа «Корпоративная стратегия»<sup>8</sup>, еще раньше выходит исследование стратегий крупнейших американских корпораций<sup>9</sup>. В 1970 г. в США выходит первый университетский учебник по корпоративной стратегии<sup>10</sup>. Основываются специальные журналы, посвященные проблемам стратегии, создаются

---

<sup>7</sup> Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М., Бизнес-Информ, 1997.

<sup>8</sup> I. Ansoff Corporate Strategy. New York, McGraw-Hill, 1965.

<sup>9</sup> Chandler, A.D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

<sup>10</sup> Katz, R.L. Cases and Concepts in Corporate Strategy. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1970.

научные общества, проводятся многочисленные конференции. За последние 30 лет сложились ряд школ в теории стратегического управления.

В 1994 г. известный теоретик стратегического управления Г.Минцберг предпринял энергичную атаку на традиционное представление о стратегии как о процессе планирования. В своей статье, а затем и в специальной книге<sup>11</sup> он доказывал, что традиционные методы стратегического планирования оказываются неприемлемыми в нынешней ситуации быстрого изменения рынков и непредсказуемого появления новых технологий. Позднее Г.Минцберг предпринял более полный обзор и критический разбор основных современных школ стратегического менеджмента<sup>12</sup>. Он выделил 10 основных научных школ в теории стратегического менеджмента. Для каждой из школ были подобраны специальный зверь – «тотем», выражающий «дух» данного направления (сова, белка, лев, хамелеон и др.), и описаны исходные предпосылки, предположения и предписываемые действия.

Среди иных систематических описаний сложившихся к концу XX века научных школ стратегического управления особенно следует выделить книгу Б. де Вита и Р.Мейера «Стратегический синтез»<sup>13</sup>. Они предложили деление не по школам, а по подходам к решаемым проблемам. В своей книге они привели и сопоставили полярные позиции различных авторов по таким ключевым вопросам стратегического менеджмента, как общая степень свободы руководства фирмы в формировании и реализации стратегии, степень независимости фирмы от отраслевого окружения, степень согласованности стратегии фирм отрасли и т.д.

#### **1.4 Алгоритм разработки стратегии**

На основе синтеза различных подходов к стратегическому управлению мы предлагаем следующий алгоритм разработки и реализации стратегии:

Этап 1. Определение запросов наиболее значимых «стейкхолдеров» и выявление критических несоответствий между их пожеланиями и результатами деятельности фирмы.

Этап 2. Идентификация корневых компетенций фирмы.

---

<sup>11</sup> Mintzberg, G. The Rise and Fall of Strategic Planning. Prentice Hall, 1994

<sup>12</sup> Mintzberg, G., Ahlstranf, B., Lampel, J. Strategy Safari. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. Prentice Hall, 1998. Русский перевод Минцберг Г. и др. Школы стратегий. Санкт-Петербург, Питер, 2000.

<sup>13</sup> De Wit, B., Meyer R. Strategy Synthesis. Thompson Book, 1999.

Этап 3. Определение направлений деятельности фирмы по степени привлекательности рынка и близости к корневым компетенциям компании – «черновое определение» сфер деятельности фирмы.

Этап 4. Позиционирование товаров фирмы на рынке и в отрасли и определение стратегических типов основных бизнесов фирмы.

Этап 5. Определение спектра возможных «стратегических траекторий развития» каждого из бизнесов.

Этап 6. Сведение воедино возможных траекторий бизнеса, определение наличия ресурсов фирмы для реализации различных стратегических траекторий, окончательный отбор форм и направлений деятельности на уровне бизнесов и фирмы в целом.

Этап 7. Разработка стратегических программ, включая конкурентные тактики, бюджеты, функциональные программы и системы оценки реализации программ.

Этап 8. Мониторинг выполнения стратегических программ и определение эффективности реализуемых стратегий с точки зрения ключевых «стейкхолдеров».

Каждому из вышеперечисленных этапов разработки стратегии посвящен один или несколько разделов данного учебного пособия.

### **Кейс 1. Стратегия ЗАО «Дмитровский трикотаж» - детальный план, ловкий прием или модель поведения?<sup>14</sup>**

*ЗАО «Дмитровский трикотаж» производит со стороны впечатление рядового предприятия отечественной легкой промышленности – не новые, но опрятные корпуса, обычная проходная с дежурящими бабушками... Впечатление меняется, когда подходишь к отделу сбыта. «Вы куда - здесь очередь!», - раздаются возмущенные голоса оптовых торговцев, приехавших из разных уголков России.*

*“Это еще ничего. В октябре во дворе ночуют в машинах, ожидая «горячий», прямо с пресса товар, даже перекрывают шоссе», – делится недавними воспоминаниями начальник отдела сбыта Татьяна Борисовна Безручкина. В 1999 г. по сравнению с прошлым годом выпуск продукции ЗАО «Дмитровский трикотаж» увеличился на 50%. В целом за год объем продаж увеличился на 65%. Мы еще больше расширили географию сбыта. Помимо Центрального региона, Поволжья и Западной Сибири, в 1999 г. нам удалось выйти на рынки Восточной Сибири и Дальнего Востока».*

---

<sup>14</sup> С использованием статьи Гурков И.Б. Носки с двойной пяткой. Легпромбизнес-Директор, № 2, 2000.

Генеральный директор предприятия, ветеран легкой промышленности, Михаил Афанасьевич Завьялов, рассказывает: «В 1992 году мы очутились в стандартном положении: распад кооперационных связей, разрушение системы оптовых баз, резкий рост цен на сырье. Да еще и наплыв трикотажных изделий из Китая и Турции. Выход был один – всеми силами поддержать сбыт. На предприятии была создана система так называемого тотального маркетинга – большинство управленческих работников, специалистов и руководителей цехового звена были вынуждены работать в качестве сбытовых агентов, реализуя наши изделия не только мелким оптом, но и в розницу. Всего в работе выездных бригад участвовало в то время до 80 человек. До сих пор некоторые работницы с содроганием вспоминают такие поездки – ночевки в автобусах, стояние на рынках, проблемы с рэкетом. Тем не менее, к 1996 году главная задача была выполнена. Во-первых, потребитель узнал о наших изделиях «из первых рук». Во-вторых, цеховые работники, художники, побывав в шкуре сбытовиков, из первых рук узнали требования потребителей по ассортименту, фасонам, расцветке изделий. И не просто абстрактные требования, но и предпочтения к цвету и фактуре изделия в каждой области или крупном городе. Например, в Башкирии предпочитают один цвет, а в Омске – другой. Возвращаясь на фабрику, работники уже совершенно по-другому относятся к соблюдению технологической дисциплины, да и хлопотный процесс освоения новых изделий теперь встречает в цехах полное понимание. В настоящее время подобные выездные бригады играют вспомогательную функцию пополнения оборотных средств предприятия в «мертвый» летний сезон. В работе выездных бригад участвуют до 30 человек – «чемпионы продаж», полюбившие это дело и завязавшие устойчивые связи в регионах.

«Но восстановление уровня сбыта было первым делом», - продолжает Михаил Афанасьевич. Главная проблема – полная загрузка производственных мощностей хотя бы на основной период – осень-весна. И здесь нам пришлось решать гораздо более сложные задачи. Мы – одно из крупнейших трикотажных предприятий, и не можем не работать на самом массовом рынке. А главное для потребителя из российской глубинки – не просто низкая цена, и еще и «носкость» изделия, чтобы и перчатки, и шарфы, да и носки носились не один сезон. Только так можно обойти китайцев. В результате, мы взвалили на себя цель максимально держать цену и при этом давать приличное качество. Можно сказать, что эту задачу мы решили – уровень цен на наши изделия может порадовать любого оптовика. Что касается качества, то в отделе сбыта просто не могут припомнить,

когда приходилось иметь дело с рекламациями или претензиями по поводу отгруженного товара».

Залог такого положения – комплексная система управления качеством. Управление качеством начинается еще с разработки изделия. Наши художники имеют задел по рисункам и проектам новых изделий на 5-6 лет вперед. На международных выставках иностранцы кругами ходят вокруг наших стендов, ожидая последнего дня, когда можно приобрести образцы. Из такого задела можно не только легко принимать новые заказы и обновлять ассортимент (а ассортимент обновляется за сезон на 70-80%, а по некоторым изделиям и на все 100%), но и передавать в производство детально проработанные модели, упрощающие изготовление и снижающие общие затраты.

Комплексное управление качеством продолжается и на уровне цеха. И здесь ключевой момент – поддержка оборудования в работоспособном состоянии, максимальное сокращение внутрисменных простоев. Нам удалось в основном сохранить костяк квалифицированных кадров, особенно помощников мастеров. Да, им приходится неплохо платить, но эти затраты с лихвой покрываются общим снижением издержек в ходе более ритмичной работы. Ну и, наконец, третий эшелон управления качеством – внутрицеховой контроль, когда некачественные изделия отбраковываются при передаче на следующую операцию.

Проверенное качество наших изделий позволяет принимать не только ответственные, но и почетные заказы. Так, в 1997 г. мы получили заказ на изготовление изделий с праздничной символикой к 850-летию Москвы, в следующем году – аналогичный заказ к 850-летию нашего родного Дмитрова. Уверенно развиваем связи и с другими организациями - уже несколько лет мы выполняем заказы на проведение соревнований «Лыжня России», обеспечиваем экипировкой Кубок по лыжному спорту. Выполняем и другие, более мелкие спецзаказы. Так, в 2002 г. мы выполняли заказ Правительства Москвы на производство трикотажных изделий, которые направлялись в качестве помощи российским войскам, действующим в Чечне.

«Конечно, мы производим много шапок, но у нас нет «шапкозакидательных настроений» – уточняет Михаил Афанасьевич. При терпимой рентабельности у нас острая нехватка средств на развитие – многое съедают налоги и поддержание социальной сферы. Мы содержим собственную поликлинику. Пусть работница посетит врача вовремя и получит

необходимую консультацию, чем будет запускать здоровье. Мы постоянно заботимся о наших пенсионерах. Многие из бывших работниц проживают одни, и здесь важны не только подарки или прибавки к пенсии, но и просто человеческое участие.

Из-за высоких социальных расходов приходится покупать оборудование «россыпью», устанавливать отдельные машины. Мы смогли установить у себя 20 автоматов с электронным управлением итальянской фирмы «Руми», совместными усилиями с фирмой «Тулаточмаш» создали автомат для производства технических перчаток. Тем не менее, приходится идти на закупку оборудования у иных, разорившихся предприятий легкой промышленности. Разумеется, проблему технического перевооружения нужно решать комплексно. Уже несколько лет назад мы подготовили детальный проект комплексного перевооружения предприятия. Стоимость данного проекта – 870 тыс. долларов, в сроки окупаемости – всего 13 месяцев. Смысл проекта – получение кредита для изменения производственной базы и резкого повышения конкурентоспособности основных видов нашей продукции на внутреннем рынке. Мы открыты для партнерства со всеми серьезными фирмами – как с отечественными, так и с зарубежными. Мы привыкли вести дела честно и добросовестно – приезжайте, смотрите, сравнивайте...»

#### **Вопросы к кейсу.**

1. Какой подход к стратегии реализуется на ЗАО «Дмитровский трикотаж» – план, ловкий прием, позиция, перспектива или порядок действий?
2. Насколько свободной (вынужденной) является стратегия ЗАО «Дмитровский трикотаж»?
3. В чьих интересах реализуется стратегия ЗАО «Дмитровский трикотаж»?

#### **Дополнительная литература:**

Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб, Издательство «Питер», 2000.

Стратегический менеджмент. Тематический сборник. Выпуск 6. Проблемы теории и практики управления М., 2001.

Малявин В.В. Китайская военная стратегия. М., Издательство Астрель, 2003.