Глава 6. Реализация стратегии

6.1 Понятие реализации стратегии

«Дорога в десять тысяч ли начинается с одного шага»,– гласит старая китайская поговорка. Она особенно уместна применительно к реализации стратегии фирмы. В большинстве случаев реализация стратегии – не «исторические заявления» руководства и «героические усилия» подчиненных по их внедрению, а рутинная работа по прохождению стратегических траекторий – улучшению качества, повышению компетенций, снижению издержек, обретению новых партнеров.

На самом деле реализация стратегии начинается с первой же минуты ее разработки. Определение компетенций, позиционирование фирмы, разработка траекторий, «прикидка» организационных структур с необходимостью заставляют менять свое представление о формах и методах текущей деятельности, об уровне и стиле отношений со «стейкхолдерами», а следовательно – и вольно или невольно менять свое поведение.

В самом общем виде реализация стратегии подчиняется «правилу Пяти У»:
Успех (стратегии) = Уместность + Уверенность + Упорство + Удача

- *Уместность* – соответствие задуманных мероприятий внутренним и внешним переменным. Помимо различных расчетов следует помнить о «чувстве позиции» и о «чувстве темпа».
- *Уверенность* возникает из-за четкого знания компетенций фирмы и представления о том, что данные компетенции можно сохранить, развить и использовать в различных, достаточно неожиданных «стратегических ходах».
- *Упорство* – свойство руководства фирмы не отступать перед первыми, вторыми и даже третьими трудностями при реализации стратегии, а постоянно находить обходные маневры и использовать сильные стороны для преодоления угроз, а слабости превращать в возможности.
    - Наконец, успешная реализация стратегии невозможна без толики *удачи*, то есть благоприятного стечения редких событий.

В более практическом плане при реализации стратегии необходимо ответить на четыре вопроса:

- Что будем делать? Ответ на данный вопрос предполагает формулирование целей деятельности.

- Кто это будет делать? Ответ на данный вопрос предполагает разработку программ действий.
- Почему это они будут делать? Здесь нам необходимо понять финансовую сторону действий, включая бюджеты программ и способы мотивации исполнителей программ.
- Как это будет делаться? Когда ясны программы, их исполнители и средства, которыми они располагают (или не располагают), мы можем четко сформулировать процедуры действий.

6.2 Система стратегических целей

Формулировка стратегических целей – самая ответственная часть реализации стратегии. Нечеткие или ложные цели никогда не могут привести к укреплению и реализации долгосрочных конкурентных преимуществ – смысла любой стратегии.

Формулирование стратегических целей должно начинаться после того, как отобраны сегменты рынков, принято решение относительно применения эталонной стратегии бизнеса (рост, стабильность, отход) и достигнут принципиальный консенсус относительно выбранной стратегической траектории.

Формулирование самих целей должно отвечать трем основным критериям:

1. Цели должны напрямую следовать логике стратегического типа бизнеса и отобранным стратегическим траекториям.
2. Цели должны быть максимально конкретными и формулироваться в виде количественных показателей, которые поддаются текущему отслеживанию и периодическому рубежному контролю.
3. Количественные показатели должны базироваться на соотношении с исходной ситуацией в фирме и текущей ситуации у конкурентов.

Последовательность формулирования целей также следует естественной логике действий и их результатов.

Первыми формулируются цели, относящиеся к положению бизнеса на рынке, например:

- Желательное соотношение цены и качества товара.
- Имидж товара и его репутация у основных клиентов.
- Желательный уровень лояльности клиентов.

Следом формулируются операционные цели, то есть цели, относящиеся к форме и содержанию бизнес-процессов фирмы. Фактически здесь формулируются цели, изменяющие позиционирование бизнеса в отрасли, например:

- Заблаговременное влияние на потребности клиента.
- Понижение уровня брака.
- Снижение уровня отдельных видов издержек.

Третьим этапом выступает формулирование желательного уровня продаж, обеспеченного выбранным соотношением цены и качества.

Наконец, четвертым этапом выступает формулирование финансовых целей – определение уровня финансовых вложений и финансовой отдачи.

Информация к размышлению 6.1 Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard).

Попытки как-то упорядочить и формирование стратегических целей и сбалансировать структуру целей предпринимаются постоянно. В 1992 г. Роберт С.Каплан, профессор Гарвардской школы бизнеса и Дэвид П. Нортон, независимый консультант, предложили систему показателей деятельности фирмы, названную ими Balanced Scorecard. Идея сбалансированной системы показателей заключалась в увязке финансовых показателей с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность. «Баланс» в рамках данной концепции носит многоплановый характер, охватывая:

- Связи между монетарными и немонетарными величинами измерения
- Стратегическим и оперативными уровнями управления.
- Прошлыми и будущими результатами.
- Внутренними и внешними аспектами деятельности компании.

В 1993-1995 гг. Д.Каплан и Р.Нортон участвовали в пилотной реализации сисстемы сбалансированных показателей в нефтяной компании Мобил Ойл[1], а в 1998 г. они организовали консультационную группу BSC Colloborative, содействующую

[1] Опыт внедрения данной системы описан в книге Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Cambridge, Mass, 1996.

распространению концепции системы сбалансированных показателей. К началу 2000 г. более 300 предприятий во всем мире внедрили подобную систему.

Приведем пример подобной системы для бизнеса – интегрированного анализатора, занятой в производстве и реализации программного обеспечения и ставящей своей главной стратегической целью расширение сегмента рынка и повышение рентабельности при увеличении уровня лояльности потребителей[2].

[2] Пример заимствован из статьи П.Хорват «Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием» - Проблемы теории и практики управления, № 4, 2000.

Таблица 1. Сбалансированная система показателей отделения по производству программного обеспечения

	Стратегическая цель	Показатель	Контрольное значение на 2001 г.
Финансы: положение компании с позиции инвестора	1. Достижение прибыли на используемый капитал выше средней по отрасли 2. Обеспечение темпов продаж выше рыночных 3. Увеличение притока наличности	Прибыль на используемый капитал Прирост продаж Дисконтированная норма поступления наличности	Не менее 24% Свыше 13% Прирост 15%
Клиент: положение компании с позиции клиента	1. Поддержание имиджа компании как инноватора 2. Улучшение соотношения цены и качества 3. Положение приоритетного поставщика	Доля новых товаров в услугах и продажах Оценка клиента Доля продаж постоянным клиентам	Доля продукции моложе 2 лет свыше 60% 1-е место в России с точки зрения 60% клиентов Свыше 50%

Таблица 1 (продолжение)

	Стратегическая цель	Показатель	Контрольное значение на 2001 г.
Процессы: хозяйственные процессы для достижения максимальных результатов	1. Заблаговремен-ное влияние на потребности клиента 2. Быстрое налаживание аппаратного обеспечения 3. Улучшение управления проектами	Консультационные часы до начала проекта Рабочие дни между выдачей заказа и наладкой компьютера Доля проектов без просрочки	Прирост 5% 90% менее 10 дней 90%
Персонал: обучение и развитие компетенций	1. Удовлетворен-ность работой 2. Повышение активности сотрудников	Индекс удовлетворенности сотрудников Количество рацпредложений на сотрудника	Более 80% Не менее 5 на сотрудника

Как всякая система показателей данный пример не идеален, но иллюстрирует превращение самых абстрактных целей в четкие верифицируемые показатели.

6.3 Стратегические программы

Набор осмысленных действий, нацеленных на определенный результат, называется программой. Мы намеренно используем термин программа, а не план. План – система действий, имеющая четкую последовательность и ясно очерченные временные рамки. В реальных условиях, особенно в условиях российского бизнеса, ни соблюдение четкой последовательности действий, ни тем более, соблюдение четкого графика данных действий – нереальная задача. В то же время необходимо не упускать из виду стратегическую перспективу в текущих операциях фирмы. Здесь и должны послужить стратегические программы.

Имеет смысл выделять два уровня стратегических программ:

- Корпоративные программы
- Программы на уровне бизнеса.

6.3.1 Корпоративные стратегические программы

6.3.1.1 Принципы разработки корпоративных программ

Корпоративные стратегические программы включают в себя мероприятия по изменению структуры бизнесов корпорации, а также программы изменения принципов или механизмов управления отдельными бизнесами и корпорацией в целом.

Пример 6.1 Преобразования в корпорации Нестле[3]

Даже в смутные времена компании по производству пищевых продуктов всегда в моде: не важно, что происходит, каково состояние рынка – люди должны есть. Считается, что одним из наиболее подходящих кандидатов в «консервативный портфель» инвестора является компания Nestle – швейцарский пищевой гигант, который может похвастаться кредитным рейтингом класса AAA и тысячами хорошо известных потребителям товарными марками, начиная от Friskies (еда для кошек), до растворимого кофе Nestle и шоколадных батончиков Kit Kat. Компания владеет заводами в более чем 80 странах с 260,000 работниками.

Тем не менее, акции Nestle за последние 12 месяцев потеряли в цене примерно на четверть, а продажи в первом квартале 2003 г, которые $14,68 миллиардов, были на 6,3 процента ниже аналогичного показателя за предыдущий период. Квартальные результаты не обескураживают руководство корпорации, реализующего программы по реструктуризации, окончание которой планируется к 2006 году.

Одна сторона реструктуризация включает в себя концентрацию в наиболее динамичных секторах пищевой отрасли. С 1999 года Nestle приобрела не менее 32 компаний по производству бутилированной воды, рынок которой растет на 25-30 процентов год. Теперь Nestle – европейский лидер по доставке воды «в дом и офис». Не менее сильные позиции Nestle занимает на рынке бутилированной воды и в Северной Америке.

[3] По материалам International Herald Tribune, May 3-4, 2003.

Другая товарная группа, входящая в план по развитию компании, включает в себя поставки диетического питания в клиники и госпитали, рентабельность подобного бизнеса превышает 25 процентов.

Nestle произвела значительные расходы на приобретение компаний с целью укрепления своих позиций в США. Свыше 10,3 миллиардов долларов было вложено в Ralston Purina Co. для завоевания лидирующих позиций на рынке питания для домашних животных. Инвестиции в размере 2,6 миллиардов долларов были сделаны для приобретения компании Chef America Inc. По заявлениям Nestle, выбор Chef America был обусловлен совместимостью продукции компании с производством замороженной пищи у самой Nestle и высокими показателями рентабельности, составлявшими в то время около 20 процентов.

Последняя сделка – это $2,8 миллиардное соглашение с целью увеличения доли Nestle в Dreyer's Grand Ice Cream Holdings Inc., что представляет собой прямой вызов позициям Юнилевера в сфере производства мороженого в США.

Другая часть программы по реструктуризации – переход от наднациональной компании к действительно глобальной компании. Исторически Nestle функционировала как группа большого числа национальных компаний, при этом каждая национальная компания возглавлялась менеджером, который был в ответе за маркетинг, производство и сбыт. Теперь стоит задача интегрировать стратегию внутри регионов и в целом в глобальном масштабе для реализации синергии и экономии на издержках. Соответственно, все больше внимания будет уделяться сокращению издержек и ликвидации дублирования отдельных процессов. За 2002 г. Nestle продемонстрировала валовую рентабельность продаж на уровне 12,3 процента, а ее конкурент – компания Unilever NV, которая чуть раньше начала программу по снижению издержек и была более агрессивна, добилась рентабельности продаж на уровне 14,9 процента. Nestle ведет активные действия по снижению издержек, сократив за последние пять лет 4 миллиарда швейцарских франков. Эта инициатива охватывает широкую гамму мероприятий, начиная от закрытия неэффективных заводов и повышения качества методов обеспечения поставок до активной распродажи неприбыльных активов.

Частью мероприятий по повышению координации деятельности и повышению синергии между национальными рынками является Проект Globe, который позволит связать всю международную деятельность и операции компании в единой информационной системе.

Таблица 1. Территориальное распределение продаж корпорации Нестле

Америка	33%
Азия, Океания и Африка	17%
Европа	32%
Другие страны	18%

Таблица 2. Объем продаж товарных групп корпорации Нестле в 2002 г.

Товарная группа	Процент от общего объема продаж	Миллиарды швейцарских франков
Напитки	26,2	23,3
Молочные продукты, диетическое питание и мороженое	26,2	23,4
Полуфабрикаты и приправы	17,7	15,8
Шоколад, конфеты и бисквиты	12,1	10,8
Еда для домашних животных	12,0	10,8
Фармацевтическая продукция	5,8	5,1

6.3.1.2 Генерирование сценариев развития

Иногда при разработке корпоративных программ используют так называемый SWOT-анализа.

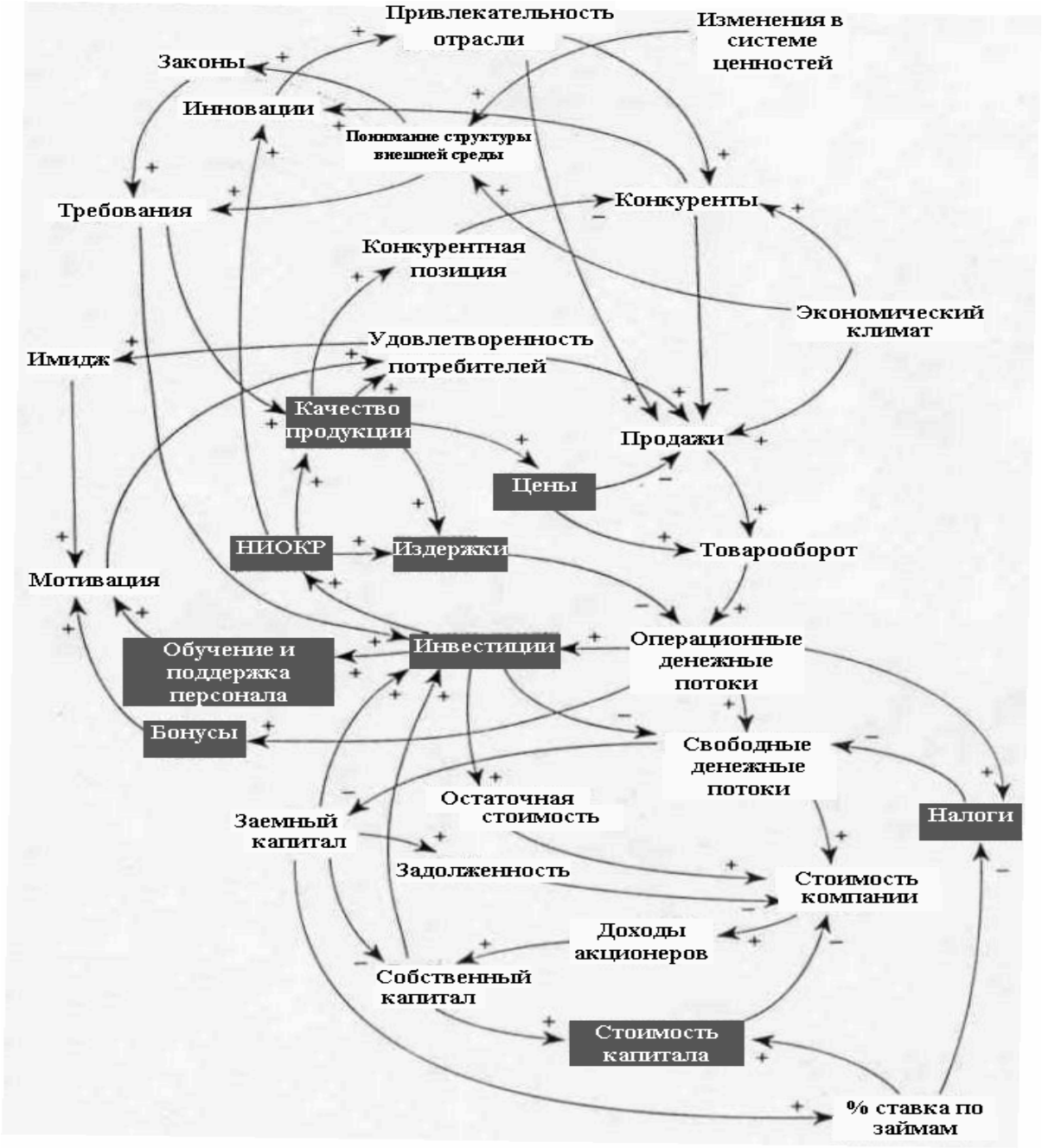
SWOT-анализ (от английских слов Strengths - силы, Weaknesses - слабости, Opportunities - возможности, Threaths – угрозы) – метод «насильственного» генерирования сценариев развития компании.

Данный метод состоит из трех этапов:

Этап 1. *Обзор сильных и слабых сторон компаниua, возникающих угроз* (изменение силы конкурентов и партнеров, сокращение рынка, изменение требований на основных

рынкоах*) и предполагаемых и действительных возможностей для развития* (доступ на новые рынки, появление новых партнеров). На данном этапе анализа бывает уместным первоначально построить общую модель развития компании, в которой следует отразить взаимосвязи между отдельными параметрами внутренней и внешней среды (см. Рис. 6.1).

Рис. 6.1 Модель взаимосвязей факторов развития компании (параметры внешней и внутренней среды)



Этап 2. *Создание сценариев развития компании*.

- Вариант SO опирается на частичное игнорирование возможных угроз и основывается на максимальной реализации возможностей с опорой на сильные стороны компании.
- Вариант ST отвлекается от открывающихся возможностей и концентрируется на том, как избежать возможных и реальных опасностей для компании с опорой на сильные стороны.

- Сценарий WO основывается на том, чтобы рассмотреть, как открывающиеся возможности помогут преодолеть слабости компании.
- Наконец, сценарий WT обычно, как ни странно, оказывается наиболее оптимистическим. Он основывается на поиске ходов, которые помогут избежать угроз для компании именно потому, что бизнес имеет слабые стороны.

Этап 3. *Анализ финансовых последствий реализации каждого из сценариев.* На данном этапе определяются возможности финансовой отдачи и риски сформулированных сценариев.

Анализ финансовой результативности выбранных сценариев может происходить по следующим направлениям:

Во-первых, определяется, в какой степени предложенный вариант развития бизнесов соответствует максимально возможному сочетанию долгосрочной и краткосрочной финансовой отдачи. Если данное сочетание является неоптимальным, то, вероятно, часть возможностей при анализе была упущена.

Во-вторых, определяется тип складывающегося портфеля бизнесов. Может идти речь о сценарии развития, нацеленном на достижение краткосрочных результатов, может быть сформулирована программа, опирающаяся на значительное повышение отдачи в будущих периодах (см. Рис. 6.2).

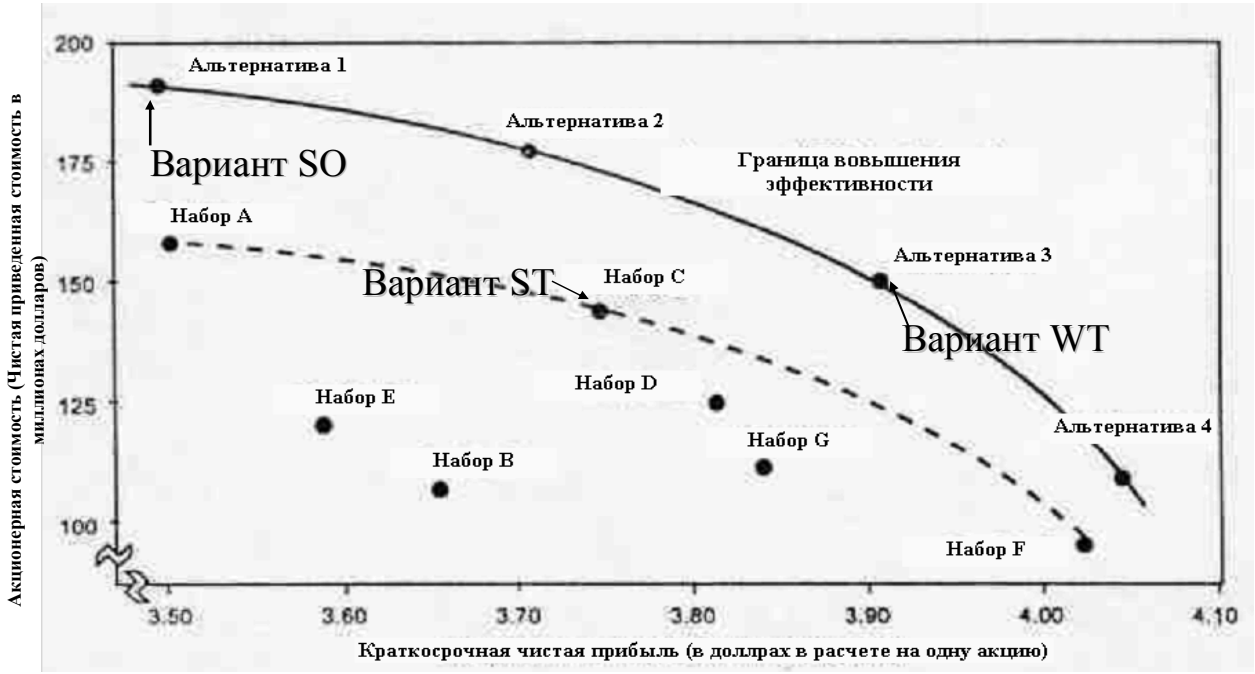


Рис. 6.2 Варианты построения корпоративного портфеля в разных сценариях развития

Наконец, определяется рискованность отобранного сценария в параметрах размаха приведенной стоимости проектов (см. Рис. 6.3).

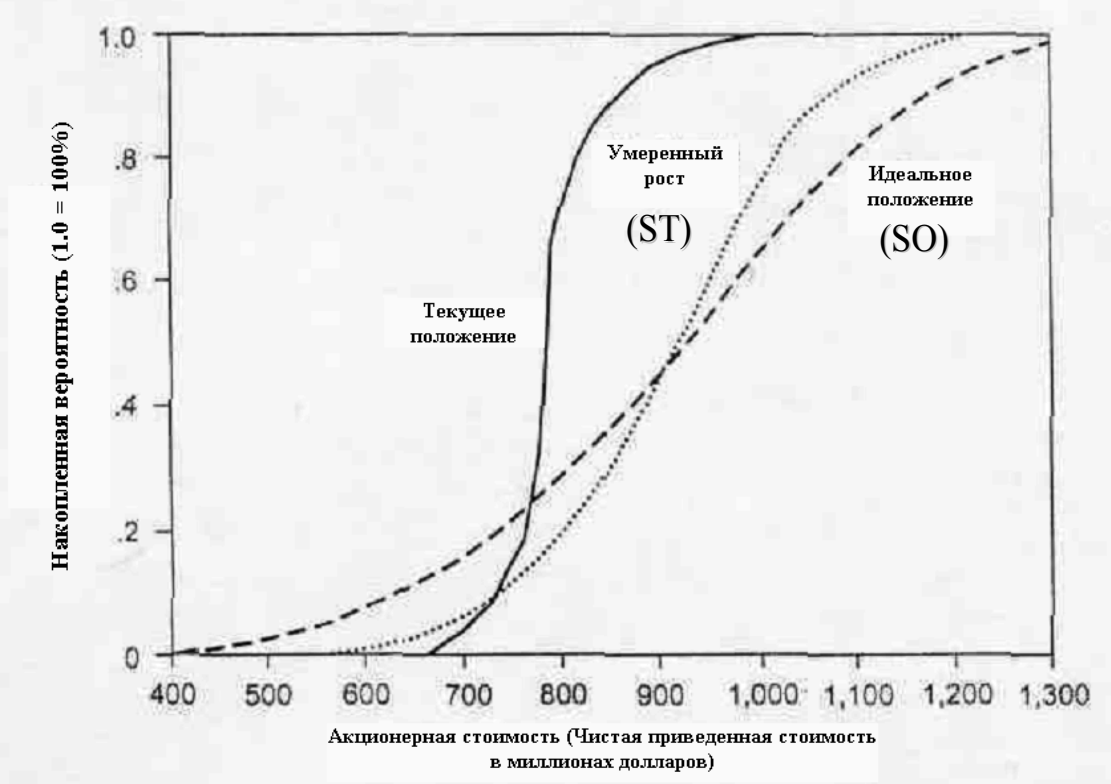


Рис. 6.3 Риски и отдача от альтернативных стратегий 24

Совершенно необязательно генерировать 4 сценария развития бизнеса. Обычно достаточно генерировать 3 или даже 2 сценария, чтобы получить реальную картину направлений развития и отобрать варианты.

6.3.1.3 Прогнозирование реакции стейкхолдеров

При реализации корпоративных программ необходимо учитывать реакцию различных заинтересованных сторон («стейкхолдеров») на проводимые общекорпоративные мероприятия. Для этого стейкхолдеры позиционируются как по уровню своего могущества (потенциального влияния на деятельность фирмы), так и по степени своей заинтересованности в деятельности фирмы. Результатом сочетания данных переменных является так называемая карта стейкхолдеров, отражающая позицию различных вольных или невольных участников корпоративной стратегии.

Например, крупная российская нефтехимическая фирма решает для рационализации своей деятельности перенести транзит нефти для экспортных операций из порта в Латвии в порт в Литве. Реализация подобной стратегии отразится в различных направлениях на отношение государственных органов Литвы и Латвии, отдельных акционеров российской фирмы и некоторых ее потребителей, пользующихся выгодами того или иного

транзитного маршрута. Были созданы два вида «карт», отражающих наиболее вероятную ситуацию и «желаемую ситуацию» при решении данной проблемы (Рис. 6.4-6.5).

Рисунок 6.5 Матрица интересов и могущества стейкхолдеров при переносе экспортного терминала (наиболее вероятная ситуация) (пример условный)

	УРОВЕНЬ ИНТЕРЕСА	
	Низкий	Высокий
Низкое МОГУЩЕСТВО Высокое	A	B Акционер X (+) Терминал в Латвии (-) Потребитель A (-)
	C Акционер У (-) Поставщик G (+/-)	D Терминал в Литве (+) Министр в Литве (+) Министр в Латвии (-)

Рисунок 6.6 Матрица интересов и могущества стейкхолдеров при переносе экспортного терминала (желательная ситуация)

	УРОВЕНЬ ИНТЕРЕСА	
	Низкий	Высокий
Низкое МОГУЩЕСТВО Высокое	A	B Акционер X (+) Терминал в Латвии (-) Потребитель A (+/-)
	C Акционер У (-) Поставщик G (+) Министр в Латвии (-)	D Министр в Литве (++) Терминал в Литве (+)

Таким образом можно определить направления действий по «нейтрализации» противников и рекрутированию сторонников отдельных элементов корпоративной стратегии.

6.3.2 Стратегические программы на уровне бизнеса

Стратегические программы на уровне бизнеса можно достаточно условно разделить на конкурентные тактики и функциональные программы.

6.3.2.1 Конкурентные тактики

Любой бизнес не существует в безвоздушном пространстве. Его действия вольно или невольно затрагивают интересы иных бизнесов-конкурентов. Система отношений бизнеса к его конкурентами называется конкурентными тактиками. Различают три вида конкурентных тактик:

- Наступательные тактики,
- Оборонительные тактики,
- Кооперационные тактики.

Наступательные тактики в бизнесе наиболее хорошо описаны и в наибольшей степени соответствуют их стандартным видам, описанных в уставах и наставлениях для боевых действий в буквальном понимании этого слова. Можно выделить следующие виды наступательных тактик:

- Фронтальная атака,
- Фланговая атака,
- Обход,
- Окружение,
- Партизанская война.

Фронтальная атака – прямое наступление на позиции конкурента. Применительно к бизнесу это означает:

- Конкурирование по цене товара;
- Конкурирование по качеству и по каждому элементу качества;
- Конкурирование на всех сегментах рынка;
- Имитация всех действий конкурента.

В недавней российской действительности характерным примером фронтальной атаки может служить схватка двух основных операторов мобильной телефонной связи в Москве – МТС и «Вымпелком» (марка «Би-Лайн). Каждый из операторов отвечал на снижение цен на услуги конкурента еще большим снижением цен, каждый стремился до предела расширить зоны успешного приема сигнала, каждый старался предоставить максимальный ассортимент телефонных аппаратов и аксессуаров и т.д. и т.п.

В подлинных боевых действиях успех фронтальной атаки заключается в:

- Превосходстве сил наступающего;
- Продвижении по удобной местности, желательно сверху вниз;
- Возможности занять и удержать позиции противника.

В применении к бизнесу данные условия имеют следующий смысл:

1. Наступающий должен иметь превосходство в финансовых средствах, быть готовым к массированным рекламным компаниям, временной работе на пределе рентабельности или в убыток.
2. Наступающий должен иметь превосходство в ключевых компетенциях, причем желательно во всех их составляющих (ноу-хау, надежность процессов, ключевые отношения).
3. Наступающий должен иметь задел производственных мощностей, чтобы без промедления занять своими товарами (услугами) высвобождающуюся из-под конкурента долю на рынке. В противном случае поле битвы после схватки между двумя равными противниками, истощившими себя во «встречном бою», будет принадлежать иным фирмам. Именно это почти случилось на рынке мобильной телефонии Москвы в конце 2000 г.

Фланговая атака заключается в ударе по одному, незащищенному сегменту бизнеса конкурента или по одному параметру качества его продукции. Например, после выхода операционной системы Виндоуз 95 удобство и простота ее использования для обычного пользователя практически сравнялась с характеристиками компьютеров «Макинтош». Фирма «Аппл», производящая компьютеры «Макинтош», сосредоточила свое внимание на профессиональных издательских программах. Когда появились сопоставимые издательские программы, совместимые с операционной системой «Виндоуз», фирма «Аппл» стала производить не только удобные компьютеры, но и компьютеры с авангардным цветным дизайном корпуса.

Обход – это удар далеко в тыл конкуренту, то есть предложение такого товара (услуги), который заставляет конкурента пересмотреть структуру и важность своих технологических и иных компетенций и нести особые потери. Возвращаясь к примеру компьютерных войн, выход браузера «Нетскейп» не только заставил фирму «Майкрософт» создать аналогичную программу (до выхода программы «Майкрософт Эксплорер» 5-й версии это ей не удавалось), но и пересмотреть дизайн своего основного продукта – Майкрософт Офис, упростив его интеграцию со стандартами сети Интернет.

Окружение – это последовательное отторжение от конкурента не только сегментов рынка, но технологических и маркетинговых ресурсов, систем сбыта. Например, крупные многопрофильные оптовые базы, созданные в советское время и приватизированные в 1992-1993 гг., достаточно долго, до 1995-1996 гг., не обращали внимание на вновь образованные частные сбытовые и комплектационные фирмы. Результатом стала потеря крупными оптовыми базами значительной части клиентов и разорение многих приватизированных оптово-складских фирм.

Партизанская война – способ несистематического нападения на территорию противника, нанесение вреда его коммуникациям. Применительно к бизнесу это означает появление товаров на рынках, на которых, на первый взгляд, безраздельно господствуют товары конкурента. Конкуренту приходится выяснять «как они сюда попали», портить отношения со своими дилерами и с розничной сетью и тратить дополнительные ресурсы на восстановление этих отношений. А товары-конкуренты могут появиться в этот момент на другом рынке.

Основные наступательные конкурентные тактики схематически представлены на Рисунке 6.4

Рисунок 6.4

Оборонительные тактики в общем виде сводятся к:

- Окапыванию и минированию подступов к собственным позициям;
- Использованию защитных свойств местности и естественных преград;
- Рассредоточению сил и средств;
- Постановке ложных целей для атак противника.

Применительно к бизнесу данные категории имеют следующее наполнение:

Окапывание и минирование означает искусственное повышение издержек для конкурента при выходе на определенный сегмент рынка. Например, рекламные агентства могут быть связаны специальными контрактами, исключающими рекламу товаров-конкурентов, и конкуренту приходится «выкупать» подобные контракты, компенсируя неустойки рекламных агентств. Другой прием окапывания – создание специальных программ поощрения для лояльных потребителей. Конкуренту приходится в данном случае «перекупать» потребителей, компенсируя им полные потери от прекращения участия в подобных программах.

Использование защитных свойств местности и естественных преград означает в бизнесе максимальное использование благоприятных политических и макроэкономических факторов. Например, после девальвации рубля в 1998 г. многие российские рынки стали «непроходимы» для импортных товаров. Кроме того, может

иметь место монополизация средств транспорта и складирования на определенных территориях, чтобы исключить физическую возможность доставки товаров-конкурентов. Большие возможности, особенно в отношении импортных товаров, имеет использование государственных органов для постановки тарифных и нетарифных барьеров, квот ввоза, «добровольных ограничений импорта», особых правил сертификации и маркировки, рекламы и презентации товарных знаков на национальном языке и т.д.

Рассредоточение сил и средств означает в бизнесе использование на одном сегменте рынка ряда взаимодополняющих торговых марок или завоевание небольшой доли на всех сегментах рынка. Это позволяет маневрировать силами при отражении конкурентной атаки, и переходить из наиболее угрожаемых сегментов и товарных групп в более спокойные.

Постановка ложных целей – классический прием обороны. Здесь особое значение имеют ложное обозначение намерений руководства[4] относительно планов запуска новых товаров, выхода на новые рынки и т.д. Подобные акции могут служить для дезинформации конкурентов, заставляя их тратить время и средства на выход на малопривлекательные сегменты рынка.

Кооперационные тактики – третий вид отношений с конкурентами, когда интересы бизнеса заставляют идти на менее или более продолжительное сотрудничество либо для совместного наступления на особо крупные рынки, либо для совместной защиты от особо опасных конкурентов. Однако обычно подобные тактики находятся в ведении руководства компании, так как подчинены интересам развития нескольких бизнесов[5].

6.3.2.2 Функциональные программы

Последовательность разработки программ соответствует последовательности выработки стратегических целей функционирования бизнеса. Первыми разрабатываются маркетинговые программы, то есть

- Программы ценообразования/продвижения товара;
- Программы распределения/продаж товара;

[4] Английский термин “strategic foretelling” обозначает все случаи обозначения руководством фирмы своих стратегических намерений, как действительных, так и обманных.

[5] Действительно, командир роты или батальона вправе назначить час атаки или обозначить начало отхода на исходные позиции и изготовку к контратаке. Однако побрататься с противником и повернуть огонь в ином направлении он обычно не вправе.

- Программы рекламы/пропаганды товара.

Разработка маркетинговых программ достаточно подробно описана в литературе[6]. После того, как создается блок маркетинговых программ, составляется так называемая матрица соответствия маркетинговых программ внутренней организации бизнеса.

С помощью данной матрицы определяются готовность основных подсистем бизнеса к обеспечению маркетинговых программ. Среди основных подсистем следует выделять:

- Закупки;
- Технические (дизайнерские) службы;
- Подготовку производства;
- Системы распределения работ в производстве;
- Состав основного оборудования, используемого в производстве данного товара;
- Систему контроля качества в производстве;
- Систему складирования готовой продукции;
- Информационные поддерживающие системы (отчетность, диспетчирование и т.д.).

[6] См. например, П.Диксон Управление маркетингом. М., Бином, 1998.

Рисунок 6.5

Матрица соответствия маркетинговых программ внутренней организации бизнеса

Основные новые программы маркетинга	Закупки	Технические службы	Состав оборудования	Распределение работ	Контроль производства	Складское хозяйство	Информационная система
Новый дизайн товара	С	С	С	Н	С	С	Н
Новая программа продвижения	С	П	С	С	Н	Н	П
Новая программа обслуживания	С	Н	С	С	С	С	С
Новая тема рекламы	Н	Н	Н	С	С	С	С
Новые формы и методы рекламы	С	С	С	С	С	Н	С

С - соответствие
Н - неопределенность
П - проблема

После обнаружения явных проблем несоответствия маркетинговых программ и подсистем внутренней организации бизнеса, возникает необходимость в разработке соответствующих программ «доводки» остальных подсистем. Следует особенно здесь подчеркнуть, что все производственно-технические программы должны первоначально базироваться на их вкладе в маркетинговые программы. В узком понимании только такой подход позволяет реализовать «оптимальный дизайн качества» (см. Главу 2). В широком же смысле подобный подход позволяет уменьшить давление технологов и производственников по улучшению технологии, закупке дорогостоящего оборудования без должного экономического обоснования[7].

Легко убедиться, что важнейшей частью всех стратегических программ является изменение процедур и стандартов работы. Это приводит к необходимости:

1) оценки качества персонала основных подразделений, затрагиваемых изменениями при реализации программ,
2) разработке программ повышения качества персонала,
3) разработке альтернативных вариантов выполнения программ.

[7] По нашим опросам руководителей и менеджеров предприятий, проведенным в конце 2000 г., на 47% российских фирм одним из основных стимулов производственных нововведений остается «страсть руководства к изобретательству и новизне».

Оценка качества персонала – наиболее сложный и проблематичный вопрос во всей системе управления персоналом. В российской научной и учебной литературе по управлению персоналом имеется богатый выбор работ по аттестации и оценке кадров, но крайне невелик круг материалов, посвященных *проективной оценке персонала*, то есть определению того, насколько можно повысить качество и сложность выполняемых работ. И если в отношении менеджеров существуют отработанные методы оценки управленческого потенциала, то в отношении специалистов и рабочих приходится зачастую опираться на субъективные оценки непосредственных руководителей.

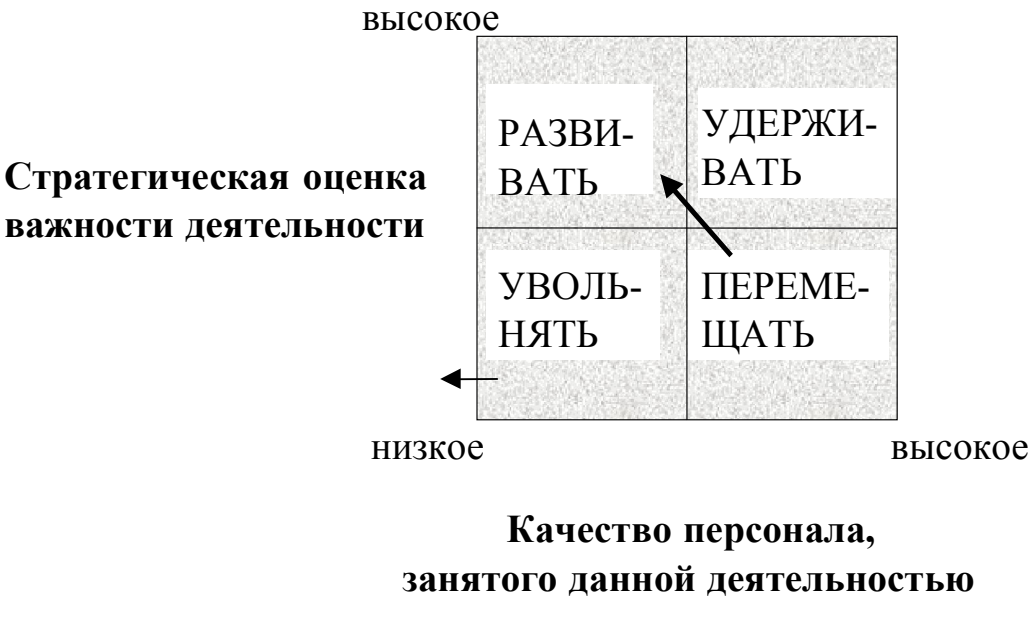
Программы повышения качества персонала обычно включают три вида действий:

1) плановые перемещения работников между рабочими местами и подразделениями,
2) переобучение и повышение квалификации,
3) совершенствование систем мотивации и оценки персонала,
4) поиск альтернативных вариантов выполнения работ.

Плановые перемещения работников между рабочими местами и подразделениями – обычное условие реализации практически всех стратегических программ. Действительно, при реализации программ возникают новые задачи, исчезает необходимость в отдельных работах. Все это ведет к изменению круга должностных обязанностей, внедрению новых стандартов исполнения. В результате возникают ситуации несоответствия работников рабочим местам как в отрицательном (работник не обладает знаниями и умениями, необходимыми для выполнения поручаемых ему операций), так и в положительном смысле (работник значительно «сильнее», чем круг его обязанностей). Направленность процессов внутреннего перемещения представлена на Рис. 6.6.

Рисунок 6.6

Направления укрепления кадрового потенциала при реализации стратегии



Те виды работ (операций), которые имеют особую стратегическую важность, должны максимально укрепляться наиболее способными сотрудниками, а работы, теряющие свою важность, должны своевременно ликвидироваться, снижая общие издержки по ведению бизнеса.

Той же цели – повышению компетенций работников и фирмы в целом служат *программы переподготовки и повышения квалификации*. Здесь следует учитывать четыре момента:

1. Направление на переподготовку – не поощрение работника, а требование к работнику приложить значительные усилия по освоению новых знаний и навыков. Кроме того, оказавшись «за партой», многие работники среднего возраста испытывают значительный социальный дискомфорт, снижают свою самооценку.
2. Усилия, затрачиваемые на программах переподготовки, должны обязательным образом компенсироваться работнику. Это может включать повышение оплаты по окончании программы переподготовки, повышение более престижных заданий, улучшение условий труда, переименование должности или продвижение по службе и т.д. В противном случае работник будет искать компенсацию своим усилиям в другом месте, и плодами его переподготовки воспользуются конкуренты.
3. Бессмысленно учить работника тому, что он уже освоил на практике. При выборе программ переподготовки и их содержанию следует стремиться к тому, чтобы

значительная доля учебного времени уделялась тому, чем работник (еще) не занимается. Только так можно повысить качество персонала и подготовить его к возможному изменению содержания работы в ходе стратегических преобразований бизнеса.

4. Затраты на программы переподготовки и повышения квалификации – выброшенные деньги, если работник не делится по окончании программы вновь приобретенными знаниями и навыками с другими работниками (подчиненными, коллегами, начальством). Степень переноса знаний и умений зависит в первую очередь не от педагогических способностей работника, а от его мотивации к данным действиям.

Здесь мы затрагиваем важнейший момент реализации любой стратегии – настройку программ стимулирования под стратегические задачи бизнеса. Общая конфигурация систем кадровой работы в условиях бизнеса различных стратегических типов была представлена в Главе 4. Здесь же мы подчеркнем лишь одно *главное условие реализации стратегии – не должно быть ни одного стратегически важного показателя деятельности, изменение которого не отражалось бы на уровне оплаты хотя бы одного менеджера.* Это означает, что каждый показатель должен быть завязан на конкретного человека (группу лиц), в чьих прямых интересах улучшить данный показатель.

На практике при настройке системы стимулирования под реализацию стратегических программ используется ряд принципов:

Во-первых, работники должны поощряться или наказываться только по тем результатам, на которые они оказали или могли оказать прямое воздействие.

Во-вторых, чем большие результаты ожидаются от данной стратегической программы, тем больше должны быть удельная доля долгосрочных инструментов поощрения (годовые премии, премии по достижению рубежных результатов и т.д.) в общем «компенсационном пакете» всех работников, занятых в реализации данной программы.

В-третьих, не должно быть невыгодных стратегически важных действий. Если те или иные операции больше влияют на удовлетворенность потребителей, чем остальные, они должны быть выгоднее выполняющим их работникам.

Приведенные принципы затрагивают не только материальное, но и моральное стимулирование, которым в последнее время часто пренебрегают в российских компаниях. Такие, может быть слегка наивные, формы поощрения как «объявление лучшим работником недели, месяца, года», внесение в «золотую книгу работников» и

даже «обед с президентом компании» оказываются весьма действенными способами поддержать высокую выработку отдельных передовиков и заставить других работников следовать их примеру.

Информация к размышлению 6.1 Спасение SAS в начале 1980-хх - блестящее внедрение безнадежной идеи?

Скандинавская Система Авиалиний (SAS) была создана 8 февраля 1951 года путем слияния трех авиакомпаний "Северных стран" – Швеции, Норвегии и Дании. Собственность вновь образованной авиакомпании распределилась в следующей пропорции: доли Дании и Норвегии – по 2/7, доля Швеции – 3/7. Собственность компании SAS была смешанной – 50% уставного капитала считалась собственностью государства, 50% – в руках физических и юридических лиц. В момент создания объединенная компания насчитывала 6630 работников и располагала 59 самолетами.

Вплоть до середины 70-х годов компания SAS работала в стабильном окружении: объем авиаперевозок постоянно рос, цены на топливо были практически стабильными, компания обладала полной монополией на перевозки внутри Скандинавии. Внутри Международной Ассоциации Воздушного Транспорта (IATA) сложились весьма специфические правила "конкуренции", ориентированные на поддержание высоких цен. В случае совпадения маршрутов разных авиакомпаний заключались специальные соглашения, чтобы избежать близкого совпадения времени вылета/прилета, и, более того, заключались соглашения о предварительном распределении прибыли от таких маршрутов. SAS заключила подобные соглашения с Эйр Франс и голландской КЛМ.

В результате многолетней стабильной работы на растущем прибыльном рынке в компании SAS сложилась весьма специфическая организационная культура. Героями компании были пилоты и наземные технические специалисты, из которых рекрутировались высшие управляющие. Соответственно, стратегия заключалась в постоянном обновлении воздушного флота, закупке новейших, все более вместительных авиалайнеров, без учета реальной потребности в подобном типе судов на различных линиях.

Структура управления SAS была построена на функциональных принципах, была высоко централизована и забюрократизирована. Это структура вполне соответствовала стабильному окружению, рутинности основных функций, простоте задач управления.

С наступлением энергетического кризиса 1973 г. положение компании резко изменилось. Во-первых, взлет цен на топливо, и соответственно, повышение цен на авиабилеты остановило рост авиаперевозок. Ограничение роста перевозок сделало избыточным значительную часть закупленных авиалайнеров, снизило наполняемость судов на большинстве направлений, что ещё больше повышало себестоимость перевозок и приводило к дальнейшему сокращению спроса.

Во-вторых, началась либерализация рынка авиаперевозок. Возросла конкуренция на рынке трансатлантических перевозок, центр транзита Центральной Европы переместился из Копенгагена во Франкфурт.

Новое повышение цен на нефть в 1980 году поставило SAS на грань финансового краха. В попытке изменить ситуацию руководство предпринимало массовое сокращение издержек, что было замечено потребителями и истолковано как стремление обмануть их, предлагая худшие услуги по повышенной цене.

После серии неудачных перестроек управления компании в 1980 году собственники SAS решились на кардинальные организационные изменения. Ян Карлсон – менеджер, имевший за плечами опыт успешных перестроек крупных компаний, был назначен президентом всей группы SAS.

Первое, что сделал Ян Карлсон, вступив на новый пост, было проведение анализа факторов, определявших условия функционирования SAS. Карлсон не имел представления о деталях операций SAS, и, более того, не имел желания подробно входить во все детали. Наоборот, его цель состояла в максимальном использовании потенциала экспертов – как специалистов среднего звена из различных подразделений SAS, способных генерировать ценные идеи, так и управленческих консультантов.

Вторым этапом деятельности стала разработка новой стратегии. На Рождественские каникулы 1980/81 года Я. Карлсон собрал на несколько дней высших менеджеров и начал с ними разработку новой стратегии. *Первое*, что было четко определено во время "сессии", так это невозможность дальнейшего снижения издержек без снижения качества обслуживания и потери потребителей. *Второе*, была найдена категория потребителей, на которую следовало сделать ставку – часто летающие бизнесмены, желающие платить полную цену за улучшенное обслуживание. В связи с этим было определено *третье*

условие успеха – ориентация всех сотрудников на максимально качественное обслуживание клиента. Понятие «качество для бизнес-класса» базировалось на трех «НЕ»:

1) отсутствие задержек рейсов,
2) отсутствие неожиданных происшествий до, во время и после полета (отмена резервирования, пропавший багаж),
3) отсутствие хамства при любых контактах со служащими авиакомпании.

Второго марта 1981 года сформулированная концепция была предложена на рассмотрение Совету Директоров SAS и была им одобрена. Представленная концепция включала в себя краткое описание трехлетнего плана перестройки структуры и методов управления организацией.

Концепция, разработанная в SAS, содержала значительную долю риска. *Во-первых*, предложенная "генеральная идея" – авиакомпания для бизнесменов – не была чересчур новой или оригинальной. Ряд других авиакомпаний уже пытались внедрить подобные идеи, и без особого успеха. *Во-вторых*, достижение поставленной задачи требовало решительного обновления самолетного парка, закупки более мелких судов и избавления от авиалайнеров типа Боинг-747. Было не очень ясно, удастся ли реализовать по приемлемой цене избыточные суда и получить средства на закупку нового летного и наземного оборудования. Наконец, *в-третьих*, было не очень ясно, как отнесутся работники авиакомпании (техники, специалисты, пилоты и управленцы среднего звена) к реализации данной концепции, требующей изменения привычных форм и методов работы, повышения психологической нагрузки.

Залогом успеха стал способ реализации данной стратеги. Прежде всего, о новой стратеги были информированы все работники. Каждый из 20 тысяч рабочих и служащих компании SAS получил брошюру, озаглавленную "Мы начинаем бой", где излагались основные элементы новой стратегии компании. Одновременно с "идеологической обработкой" стала применяться новая система организации труда. Смысл новой системы заключался в том, что работники, непосредственно обслуживающие клиентов (при бронировании и покупке билетов, регистрации пассажиров и багажа, посадке и высадке из самолета и во время самого полета) должны иметь возможности и стимулы по принятию быстрых решений, направленных на лучшее обслуживание клиента. Для этого были применены ряд взаимосвязанных мер:

Во-первых, был проведен тщательный поэлементный анализ основных "нештатных" и "дискомфортных" ситуаций при обслуживании пассажиров. На основе обобщения существующего опыта было определено оптимальное решение каждой из проблем и составлены детальные регламенты и процедуры по действиям в каждой ситуации. В задачу работников входила теперь быстрая оценка случая, подведение его под определенную "рубрику" инструкции и четкое выполнение необходимых действий. При этом у клиента должно было создаться впечатление о доброжелательности персонала, готовности персонала идти навстречу клиентам в любом «необычном» случае, профессионализме работников авиакомпании в «оперативном разрешении проблем».

Создание и успешное освоение подобной системы регламентов потребовало, в свою очередь, массовой переподготовки наземного персонала, что стало *второй важнейшей* мерой перестройки системы управления. В ходе переподготовки осваивались не только технические знания и навыки, но и приемы поддержания психологической устойчивости и т.д.

В-третьих, для приведения всей системы в действие были применены групповые методы стимулирования. Работники регистрации, персонал наземных служб обслуживания и экипаж самолета образовывали "виртуальные бригады" по обслуживанию каждого рейса. От отсутствия претензий каждому из членов бригады зависел объем премии для всей бригады.

Вторым направлением перестройки системы работы стало повышение качества диспетчерской работы в аэропортах Скандинавии. Любые задержки вылетов стали рассматриваться как ЧП. Ян Карлсон не любил входить в технические детали, но установил у себя на рабочем столе монитор, на котором отражалась вся текущая информация о плановом и фактическом времени вылета.

Еще одним направлением реструктуризации стало создание новой организационной структуры. В непосредственном ведении высшего руководства остались финансы, стратегическое планирование и контроль и руководство кадровой политикой. Внутри так называемого "коммерческого дивизиона" были сформированы "центры прибыли" соответственно крупным регионам деятельности. Взаиморасчеты между "центрами прибыли" ведутся по специально рассчитанным "трансфертным" ценам, чтобы избежать образования избыточной прибыли и, соответственно, избыточного налогообложения.

Благодаря принятым мерам реструктуризации финансовое положение компании выправилось уже в следующем году. Хотя компания проводила политику увеличения уставного капитала, рентабельность уставного капитала увеличилась с 24,9% в 1981/82 финансовом году до 28,0% в 1984/85 финансовом году.

Еще одним из важнейших направлений повышения качества персонала является определение альтернативных вариантов выполнения работ. Здесь имеется в виду анализ и сравнение следующих возможных вариантов для выполнения необходимых работ:

1. Привлечение независимых контракторов для выполнения данных работ.
2. Найм персонала для выполнения определенной работы.
3. Найм персонала по срочным или бессрочным договорам.

При сравнении данных вариантов необходимо учитывать такие параметры как:

- Продолжительность работ.
- Возможность контроля за качеством работ внешних контракторов и стоимость данного контроля.
- Затраты на привлечение персонала в штат организации.
- Перспективы возникновения подобных работ в будущем.

В целом, хотя найм новых работников считается «естественным» средством повышения качества персонала, подходить к нему следует с величайшей осторожностью. На практике *привлечение нового сотрудника в подразделение всегда приводит к временному снижению производительности всего подразделения.* Это объясняется и необходимостью перераспределять задачи между сотрудниками, и отвлечением времени руководства на перераспределение задач, и психологическим напряжением, всегда возникающем в коллективе при появлении нового способного сотрудника. Поэтому речь часто идет не об адаптации нового сотрудника к фирме, а об адаптации фирмы к сотруднику. Чем сложнее задачи, которые предстоит решать новому сотруднику, и чем шире круг общения, возникающего в ходе решения данных задач, тем обычно дольше протекает период взаимной адаптации. Все это вовсе не означает, что не существует необходимости в привлечении новых сотрудников для реализации стратегии. Цель наших комментариев – предостеречь от «привлечения постоянных сотрудников для решения временных проблем».

6.4 Стратегическое бюджетирование

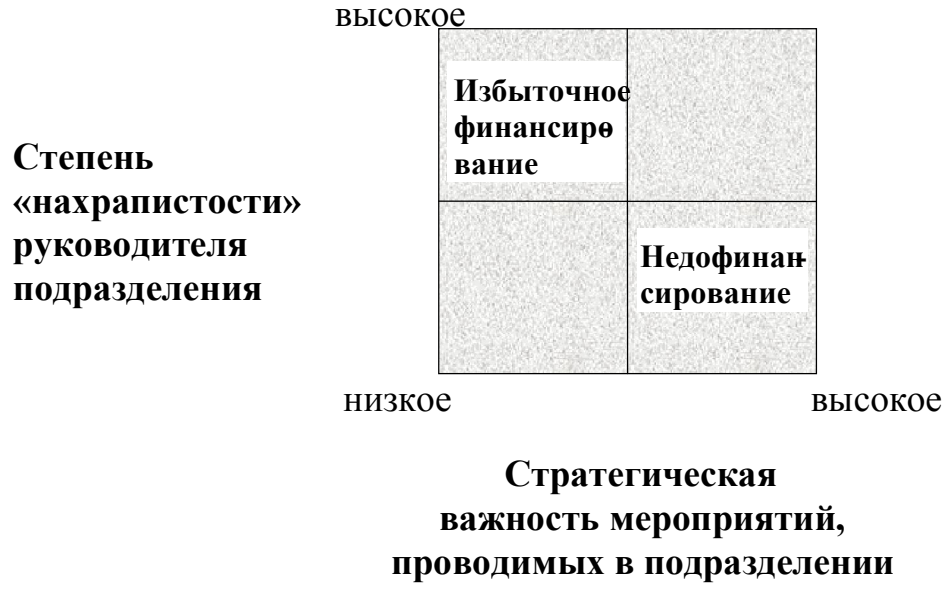
Любые мероприятия по реализации стратегических программ имеют свою стоимость. Поэтому необходимой частью реализации любой стратегии выступает стратегическое бюджетирование. Оценка стоимости стратегических программ может проводиться различными способами:

- Метод аналогов предполагает сравнение с аналогичными программами, реализовывавшимися в прошлом на самой фирме или со стоимостью аналогичных программ, реализуемых конкурентами.
- Элементный метод предполагает калькуляцию затрат на каждую из видов работ, входящих в программу.

Основной проблемой при реализации стратегических программ выступает тот факт, что они часто являются новыми для фирмы, для них не существует аналогов и прецедентов, и даже элементы дынных программ не имеют «установленного прейскуранта». В связи с этим часто применяют следующий способ – выделяется бюджет текущих операций, связанный с выполнением рутинных операций и реализацией товаров (услуг) традиционного ассортимента, и так называемый «бюджет развития», из которого финансируются стратегические программы. Здесь также имеются свои сложности. Во-первых, с необходимостью бюджет развития имеет ориентировочный характер, так как сам обычно зависит от результативности реализации текущих стратегических программ. Во-вторых, распределение бюджета развития даже внутри одного бизнеса – политический процесс, так как от объема располагаемой доли в бюджете развития зависит стратегическая важность отдельных подразделений и, следовательно, их руководителей. Обычно при распределении бюджета развития между отдельными программами и подразделениями возникает ситуация, представленная на Рисунке 6.3: неэффективные, но нахрапистые руководители подразделений отхватывают себе большие доли от бюджета развития, чем их эффективные, но скромные коллеги. Изменить данную ситуацию можно лишь при тщательном учете эффективности как отдельных стратегических программ, так и результативности стратегии в целом.

Рисунок 6.7

Варианты распределения бюджета развития в средней или крупной фирме



6.5 Эффективность реализации стратегии

Оценка эффективности реализации стратегии может проводиться по трем уровням:

1. Эффективность реализации отдельных стратегических программ.
2. Степень достижения поставленных стратегических целей.
3. Степень соответствия поставленных стратегических целей интересам «стейкхолдеров».

Эффективность реализации стратегической программы определяется соотношением четырех параметров:

1. Стоимость реализации программы по сравнению с её исходным бюджетом.
2. Сроки реализации программы по сравнению с «первоначальными прикидками».
3. Размер полученного эффекта от программы по сравнению с ожидавшимся эффектом.
4. Объем посторонних (не ожидавшихся) эффектов, возникших при реализации конкретной стратегической программы.

Первые три параметра традиционно учитываются во всех системах бизнес-планирования. Что касается четвертого параметра, то определение «побочных эффектов» – необходимый

этап тестирования новых лекарств, но часто упускается при анализе эффективности стратегических программ в других сферах бизнеса. Между тем примеров неожиданных побочных эффектов не счесть. Например, фирма проводит блестящую маркетинговую кампанию, достигает 70% доли рынка, и на нее «наезжают» антимонопольные органы, в борьбе с которыми теряется вся заработанная дополнительная прибыль. Могут быть ситуации и положительных побочных эффектов.

Степень достижения поставленных стратегических целей – уровень достижения показателей деятельности бизнеса. Здесь можно выделять средне и долгосрочные показатели, но, в самом общем виде, чем точнее были сформулированы показатели, тем легче провести оценку их выполнения.

Наконец, *степень соответствия поставленных стратегических целей интересам ключевых «стейкхолдеров»* – главная составляющая оценки успешности любой стратегии. в» может быть намного шире. В складывающихся российских условиях приходится обязательно учитывать интересы государства (местных или федеральных властей в зависимости от размаха бизнеса).

Кейс 6. ЗАО «Радищевская мануфактура»[8]

Часть 1. Радищевская мануфактура в 1994 г.

Компания «Радищевская мануфактура» была основана в 1851 г. как маленькая шерстяная мануфактура при водяной мельнице. Компания находится в небольшом подмосковном промышленном поселке, окруженном дачами и военными городками. В 1930-х и 1950-х гг. предприятие было дважды реконструировано. Была создана также развитая "социальная инфраструктура", включая детский сад, общежитие, пионерлагерь, дом отдыха, дома для работников и т.д.

Последняя реконструкция была проведена в 1988-1990 гг. Почти 20% установленного оборудования поступило по импорту, из Италии и ФРГ, остальное оборудование было отечественным. После реконструкции производственные мощности достигли 2 млн. погонных метров шерстяных тканей в год, численность работников была доведена до 1 тысячи человек, а основные фонды составили 22 млн. полновесных «советских» рублей.

Приватизация фабрики произошла в 1992 году. Уставной капитал был разделен на 220 тыс. обычных акций, выкупленных работниками завода. Распределение акций было относительно равномерным и зависело в основном от стажа работы. Генеральный директор, прослуживший к тому времени на фабрике уже 35 лет, получил 7,5 тыс. акций.

ЗАО «Радищевская мануфактура» включает три производства, образующих вместе законченный цикл производства шерстяной ткани из шерсти: прядение —> ткачество —> окраска и отделка.

Общая ситуация в российской текстильной промышленности в 1994 г. была очень тяжелой. В 1980-е гг. СССР занимал первое место в мире по объему производства шерстяных тканей. На Российскую Федерацию приходилось около 65% общесоюзного производства тканей, и Россия занимала второе место, после Италии, в мире. Самый высокий уровень выпуска шерстяных тканей был достигнут еще в 1975 г. – 523 млн. кв. метров, и после этого их производство стало сокращаться. В 1990 г. производство шерстяных тканей в России составило 466 млн. кв. метров. Однако в 1980-е гг. российская шерстяная промышленность лидировала по объемам, но отнюдь не по ассортименту и качеству. Российская промышленность продолжала выпускать

[8] Название предприятия, имена основных действующих лиц и некоторые отдельные детали изменены.

шерстяные ткани невысокого качества, а главное – несоответствующие моде. С начала 1980-х гг. стало развиваться производство искусственных шелковых тканей, способных по своим свойствам заменять шерстяные ткани. Уже в 1986-1988 гг. торговля стала отказываться от «выборки фондов», а швейная промышленность – от закупки шерстяных тканей. Yачиная с 1992 г. начался обвальный спад производства. Тому было несколько причин:

1. *Спад массового спроса.* После взлета цен 1992 г. реальные доходы населения России уменьшились в 2 раза, и резко изменилась структура расходов. Население стало гораздо больше тратить на питание, чем прежде, и гораздо меньше на одежду. Опросы свидетельствовали, что в 1994 г. 75% населения России покупали меньше одежды, чем до 1992 года.

2. *Дезинтеграции СССР* превратила российских потребителей сырья (хлопка и шерсти) в импортеров. Цены на узбекский хлопок достигли мирового уровня в ноябре 1993 года, цены на шерсть держатся на уровне 80-90% от мирового уровня.

3. После *либерализации внешней торговли* организованные и "челночные" поставки текстиля и обуви приняли обвальный характер. Дешевый импорт из стран Юго-Восточной Азии буквально «сметал» с прилавков магазинов остатки отечественных товаров. Да, кроме того, и прилавки магазинов резко укоротились. В 1993-1994 гг. более половины общего объема продаж одежды и обуви приходились не на традиционные магазины, а на вновь созданные вещевые рынки, куда направлялся основной поток «неорганизованного импорта».

Шерстяная отрасль разделила общую судьбу текстильной промышленности. Во втором квартале 1994 г. производство шерстяных тканей в России составило 22,4% от уровня соответствующего периода 1991 года.

Рыночная позиция "Радищевской мануфактуры" в 1994 г.

Поставщики

Шерсть, главное сырье для выпуска шерстяных тканей, оказалась в дефиците. В 1994 году в России было проведено лишь 48 тыс. тонн шерсти по сравнению с 90 тыс. тонн в 1991 году, из этого количества около 50% было экспортировано. Потребление шерсти "Радищевской мануфактурой" составляет около 1100 тонн в год.

Кроме того, в России имеется всего 9 шерстомоечных фабрик, так что рынок шерсти сегментирован и монополизирован. Руководство фирмы пыталось преодолеть дефицит шерсти путем организации собственной закупочной фирмы. Пытались организовать систему многоуровневой бартерной торговли — обменивать шерстяные ткани на товары народного потребления и затем поставлять эти товары (бывшим) совхозам и колхозам в обмен на шерсть. Затея оказалась неудачной из-за низкой ликвидности шерстяных тканей и отсутствия квалифицированного торгового персонала.

В 1994 году положение с сырьем стало катастрофическим. Предприятие работакj "с колес", то есть без запасов сырья. Многие заказы стали выполняться на "давальческом сырье". Так, одна немецкая фирма, разместившая на фабрике заказ на 100 тыс. метров ткани, была вынуждена закупить шерсть в Австралии и предоставить ее «Радищевской мануфактуре» как кредит, погашаемый экспортными поставками.

Маркетинг и сбыт

Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился к 1994 году. Если во времена СССР ткани "Радищевской мануфактуры" закупали почти 80 швейных фабрик по всей стране, то в 1994 г. лишь одна швейная фабрика продолжала делать регулярные закупки. Одновременно прекратили свое существование государственные оптовые снабженческо-сбытовые структуры. Частные оптовики в 1994 году были еще слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт — как правило, размер закупок частного "оптовика" не превышал 1 тыс. метров тканей. В результате, единственными надежными отечественными потребителями остались 6 специализированных торговых домов, но они закупали в год не более 150 тыс. метров тканей — менее месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей.

С 1992 возникли новые потребители — американские и германские оптовики швейных изделий. На данном рынке «Радищевская мануфактура» выступала в кооперации с российскими и украинскими швейниками. Спрос, таким образом, полностью зависит от конкурентных преимуществ российских и украинских текстильщиков. Руководство «Радищевской мануфактуры» сформулировало 4 важнейших конкурентных преимущества:

- низкие издержки производства по сравнению в европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно затраты на рабочую силу. Действительно,

уровень зарплаты работников «Радишевской мануфактуры» не превышал в 1994 г. $200 в месяц;

- высокое качество российских шерстяных, тканей. Большинство шерстяных фабрик в Центральном регионе России было основано более 100 лет назад в небольших городках, где работники бережно сохраняют традиции ремесла;
- высокий образовательный уровень рабочей силы. На «Радищевской мануфактуре» все менеджеры имеют высшее образование, а 50% рабочих -среднетехническое образование. Высокий уровень образования облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования;
- высокая интенсивность труда. Средняя "зона обслуживания" (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз для Индии.

Руководство «Радищевской мануфактуры» трезво оценивало свои конкурентные преимущества как временные. Действительно:

- дальнейший рост внутренних цен на шерсть, энергию и транспорт сводил на нет преимущества по издержкам;
- качество тканей постепенно снижалось с износом оборудования. Так, «Радищевская мануфактура» не смогла принять несколько заказов, так как выпускаемые ткани не соответствовали отдельным западным стандартам по дизайну и плотности тканей.

В целом, структура рынка ЗАО «Радищевская мануфактура» в 1994 году выглядела следующим образом:

- 80% тканей поставлялось 4 американским фирмам,
- 10% тканей забирала одна немецкая фирма,
- 10% реализовались через 6 российских торговых домов, мелких оптовиков и поставлялись на одно российское швейное предприятие.

Рыночная ситуация глазами руководства компании

Все важнейшие решения на предприятии принимались двумя людьми - Генеральным директором Иваном Алексеевичем Васильевым и Коммерческим директором Арнольдом Валентиновичем Зеленовым. Арнольд Валентинович — недавний выпускник одного из московских экономических ВУЗов, свободно владеющий английским и немецким языками, стажировавшийся за рубежом. В 1993 году по его инициативе на фирме было

создан отдел маркетинга, подчиненный Коммерческому директору и практически монополизировавший как собственно маркетинговые исследования и подготовку договоров и контрактов, так и обработку экономической информации.

Генеральный директор оставил за собой общий контроль, определение стратегических приоритетов и контакты с важнейшими хозяйственными партнерами и с местной администрацией.

Иван Алексеевич — ветеран текстильной отрасли. От работает на заводе более 35 лет, пройдя путь от мастера до директора. Иван Алексеевич, правда, жалуется, что на стратегические решения у него практически не остается времени. Он объясняет это так: "У нас нет настоящей управленческой команды, и отсюда— все проблемы тащатся к руководству. Очень сложно научить начальников цехов не бояться брать инициативу в свои руки, принимать решения и отвечать за них. Нас столько лет приучали беспрекословно выполнять приказы, что и мне нелегко дается принимать самостоятельные решения".

Иван Алексеевич Васильев говорит: "Мы все еще производим ткани высокого качества, но у нас нет сбыта в России. Так что нам пришлось обратиться на Запад, и в конечном счете мы вышли на людей из «Гармент Дистрикт» в Нью-Йорке — квартала, в котором сосредоточены офисы крупнейших торговцев одежды.

Ребята из Нью-Йорка нашли, что наши ткани идеально соответствуют вкусам американский пожилых женщин. Кстати, они там весьма не бедствуют. Сейчас в США экономический подъем, цены на недвижимость растут. Когда дети становятся взрослыми и разъезжаются из отчего дома, подобная «бабушка» сдает в аренду или продает дом, и переезжает в иное место. Но даже если она поселяется во Флориде, ей все равно потребуется шерстяное пальто, когда она навещает родственников и знакомых на Севере. Но шить в Америке невозможно, затраты на зарплату там слишком высоки, а в Латинской Америке кроме пончо ничего из шерсти никогда не шили. Тогда мы нашли одну швейную фабрику на Украине, которая берет наши ткани и пошивает из них пальто. Какие этикетки к ним прилепляются — это уже на наше дело".

Продолжает Арнольд Валентинович Зеленов: "Этикетки — это не наше дело, но знать цены надо по всей цепочке. Мы продаем нашу ткань, скажем, по 5 долларов за метр. На

одно пальто идет 3 метра ткани. Украинцы берут за пошив еще доллара 4. В то же время оптовая цена одного пальто в Нью-Йорке колеблется между 60 и 70 долларами, а розничная цена - $89,95. Так что Вы видите, наша доля в цене не превышает 17%".

Иван Алексеевич Васильев добавляет: "Единственная возможность повысить рентабельность работы — установить прямые поставки на зарубежные рынки. В принципе, такая возможность существует, ведь российская квота на экспорт в ЕС не выбирается. Однако американцы покупают 80% нашей продукции. С одной стороны, сразу от этих контрактов не откажешься, а с другой — поле для маневра слишком мало. А условия, выставляемые американцами, жмут нас все сильнее".

Иван Алексеевич Васильев поясняет: "Давайте разложим наши издержки. Из 5 долларов за метр ткани 2 доллара - затраты на сырье. Дальше идут дополнительные расходы. Мы платим за ремонт домов, в которых живут работники предприятия. Да я и сам живу в том же доме. Мы платим за обеды для рабочих, поддерживаем дом отдыха и профилакторий, а тут еще налоги. В результате, из стандартной "штуки" сукна длиной 27 метров мы имеем только 3,4 метра чистой прибыли, то есть 12, 6%. Теперь вспомните про инфляцию".

Стратегический выбор руководства

Руководство компании «Радищевская мануфактура» разработало в конце 1994 г. три сценария возможного развития событий.

Сценарий 1. Это — вариант сохранения нынешней ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы. Требуемое качество продукции будет достигаться более тщательной работой и увеличением доли ручного труда.

Сценарий 2. Компания будет продолжать работать на западные заказы, но руководство будет стараться внедрить ряд мер по улучшению качества продукции:

- Первое, будет создан специальный отдел внешнеэкономических связей. В задачу отдела будет входить не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по зарубежным стандартам для внедрения в производство.
- Во-вторых, будет перестроена система контроля качества. В настоящее время контроль за качеством рассредоточен по разным подразделениям (ОТК, заводская лаборатория, инженеры по качеству в цехах). Предлагается создать единую службу

сквозного контроля качества и подчинить её руководителю в ранге заместителя Директора.

- В-третьих, предлагается децентрализовать экономическую работу. Вместо планово-экономического отдела предлагается создать в каждом производстве (прядение, ткачество, отделка) "экономические бюро". *Главной* задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.

Сценарий 3. Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. Для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30%) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование). Руководство хочет иметь представителя зарубежной фирмы не только в составе Совета Директоров, но и в составе Правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений.

Генеральный Директор склоняется к Варианту 3, но опасается, что зарубежный партнер потребует ликвидировать весь дорогостоящий соцкультбыт. Между тем, среди рабочих уже распространяются слухи о возможном скором приходе "варягов", и значительное число работников считает это последним шансом на выживание компании.

Часть 2. Радищевская мануфактура в 2002 г.

Прошло восемь лет. Мы разговариваем с Арнольдом Валентиновичем Зеленовым, занявшим пост Генерального директора ОАО «Радищевская мануфактура» четыре года назад, после ухода на пенсию прежнего Генерального – Ивана Алексеевича Васильева.

«Да, много воды утекло с 1994 г. Я вспоминаю наши метания в то время, попытки выстроить долгосрочную стратегию выживания и развития. За последние четыре года мы резко нарастили производство. Если в 1998 г. мы произвели 1023 тыс. квадратных метров тканей, то в 2000 г. – уже 1580 тыс. квадратных метров, а в 2001 г. достигли выпуска в 1722 тыс. кв. метров. И это при том, что общее производство шерстяных тканей составило в России в 2000 г. было 53876 тыс. кв. метров, а в 2001 г. – 56408 кв. метров, то есть возросло крайне незначительно. А наше расширение связано с тем, что мы нашли свой рынок. Что же на самом деле получилось?

- Во-первых, мы сохранились как крупные экспортеры тканей. До 50% нашей продукции идет на экспорт в США. Но сейчас наша задача – сократить экспорт. На экспорт требуются ткани дешевые, нам их сейчас производить неинтересно.

- Во-вторых, мы смогли свои слабости не то, чтобы преодолеть, а использовать во благо себе и покупателям. Начнем с основы производства – сырья. Большинство западных шерстяных тканей производятся из так называемой «восстановленной шерсти». Эта шерсть получена, грубо говоря, из отходов шерстяного производства. Это так называемое короткое волокно. Для того, чтобы из него сделать пряжу, необходимо добавить более длинные волокна, например, капрон. Так что в импортных тканях 10-20% капрона. В результате получаются хорошие ткани, но они рассчитаны на один сезон, плохо ведут себя при химчистке, «разволокняются». Мы не смогли добиться такого использования восстановленной шерсти, и поэтому наши ткани делаются не из отходов, а из той шерсти, которую состригают из овцы и в таком виде пускают в производство. Поэтому мы по праву не только ставим на свои изделия знак «WOOLMARK» – обозначение того, что данное изделие изготовлено из чистой натуральной шерсти высокого качества соответствии со специальным международным стандартом, - но и дополнительно приписываем с полным основанием «PURE NEW WOOL» - «только новая шерсть». Миллионы людей во всем мире при покупке изделий из шерсти ориентируются именно на этот знак.

- В-третьих, мы преодолели ограничения при сбыте тканей внутри России. Не хотели швейники брать нашу продукцию, потому что сами «гнали» унылые, отставшие от моды модели. Пришлось наладить собственное швейное производство. Зарегистрировали торговую марку, звучащую то ли по-итальянски, то ли по-английски, высвободили часть площади, привлекли собственных работниц – и дело пошло. Сейчас выпускается до 30 моделей демисезонных и зимних пальто, полупальто, свингеров, пончо. Изделия выпускаются малыми партиями. Тут уж швейники забеспокоились – «если эти могут «с нуля» наладить рентабельное производство, то нам такое удастся и подавно». И даже если они копируют наши модели, то все равно возникает дополнительный спрос на наши ткани. Так мы восстановили позиции на российском рынке.

- Ну, и в-четвертых, для того, чтобы достигнуть такого положения, пришлось «раскрыться». Мы преобразовались из ЗАО в ОАО, появились «внешние» акционеры. Впрочем, они недолго пробыли «внешними». С самого начала они проявляли заинтересованность в росте инвестиций и выправлении условий со снабжением и сбытом. Таким образом, они быстро перестали ощущать себя «внешними», и перешли в разряд «своих».

Разумеется, не мы одни такие «умные и удачливые». «Великолепная семерка» крупнейших отечественных производителей (ОАО «Кросно», ОАО Купавинская тонкосуконная фабрика им. И.Н.Акимова, ОАО «Брянсктекстиль», ОАО «Павловско-Посадский Камвольщик», «Ростокинская камвольная отделочная фабрика», ОАО «Московская тонкосуконная фабрика им. П.Алексеева», ОАО «Тверской камвольный комбинат») произвели в 2001 г. 46% общероссийского выпуска шерстяных тканей. Но для нас остается еще достаточно места. Кроме того, мы освоили в 2000 г. несколько видов артикулов, превосходящих по всем параметрам качества итальянские аналоги. Ткань даже упакована в рулоны по европейскому стандарту. Так что мы считаем предприятия «большой семерки» не столько конкурентами, сколько коллегами. Мы регулярно встречаемся на выставках и ярмарках, проводим общие кампании в защиту отечественного товаропроизводителя. Повернуть ситуацию вспять, к условиям 1993-1994 гг., уже не удастся».

Вопросы к кейсу:

1. Охарактеризуйте положение компании «Радищевская мануфактура» в 1994 г. Какие основные возможности и угрозы можно было выделить в 1994 г.?
2. Проведите SWOT-анализ возможных стратегий компании. Как предложенные руководством сценарии развития соотносились с предложенными Вами стратегиями?
3. Каково было положение компании «Радищевская мануфактура» в 2002 г.? Какой сценарий развития в конечном счете оказался реализованным руководством компании? Как поместить данный сценарий в матрицу SWOT-анализа?
4. Какие общекорпоративные программы были реализованы?
5. Какие варианты конкурентных тактик, скорее всего, использовала «Радищевская мануфактура»?

Дополнительная литература:

Гуйар Ф.Ж., Келли Дж. Н. Преобразование организации. М., ОАО Типография новости. М., 2000.

Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М., Бизнес-Информ, 1997.

Стратегическое планирование. Учебное пособие. Под ред. А.Петрова. Спб., 2003.