

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Воронежский государственный технический университет»

Кафедра инноватики и строительной физики имени проф. И.С. Суровцева

**УПРАВЛЕНИЕ
ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
к выполнению практических работ для студентов
направления 27.03.05 «Инноватика», профиль «Инновационные технологии»
всех форм обучения

Воронеж 2022

УДК 658.001.71 (07)
ББК 65.050.9я 73

Составитель И.В. Фатеева

Управление инновационной деятельностью: метод. указания к выполнению практических работ для студ. спец. 27.03.05 «Инноватика», профиль «Иновационные технологии» всех форм обучения/ ВГТУ; сост.: И.В. Фатеева. – Воронеж, 2022. – 48 с.

Методические указания включают в себя краткий теоретический материал, практические занятия и упражнения, списки рекомендуемой литературы.

Методические указания предназначены для методического обеспечения учебного процесса, организации самостоятельной работы студентов строительного факультета, а также служит средством проверки и закрепления знаний, полученных в ходе изучения дисциплины – «Управление инновационной деятельностью»

Рецензент – С.Н. Дьяконова, к.т.н., доцент кафедры инноватики и строительной физики имени проф. И.С. Суровцева Воронежского государственного технического университета

Издается по решению редакционно-издательского совета Воронежского государственного технического университета

Введение

Методические материалы по изучению дисциплины «Управление инновационной деятельностью» разработаны в соответствии с учебным планом, входит в состав базовой части вуза профессионального цикла (дисциплина по выбору). и рабочей программой данной дисциплины, входящих в состав документации основной образовательной программы по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика», профиль «Инновационные технологии».

Цель настоящих методических материалов состоит в оказании содействия обучающимся в успешном освоении дисциплины «Управление инновационной деятельностью» в соответствии с общими целями данной основной образовательной программы.

Цель дисциплины состоит в ориентации студентов на производственно-управленческую, экспериментально-исследовательскую и проектную виды профессиональной деятельности, на формирование у студентов представления о единстве эффективной профессиональной деятельности и необходимости постоянного инновационного развития, обеспечивающего достижение нового качества жизни.

Дисциплина необходима для создания базового образования в области инновационных дисциплин, необходимого для решения проблем современной экономики.

В ходе изучения дисциплины студент должен:

- знать историю менеджмента и эволюции управленческой мысли;
- знать теоретические основы управления инновационной деятельностью;
- принципы управления инновационными процессами, организации и управления инновациями;
- уметь формировать коллективы для выполнения инновационных проектов;
- уметь определять миссию, цели и задачи организации;
- изучить терминологию в области управления инновациями;
- разрабатывать стратегию развития инновационной организации;
- знать методы принятия управленческих решений;
- иметь понятие об интеллектуальном капитале предприятий и об основах управления им;
- инфраструктуру инновационной деятельности.

Для выполнения предусмотренных методическими материалами заданий по

данной дисциплине необходимо иметь знания, полученные в результате освоения предшествующих дисциплин «Основы инновационного предпринимательства», «Экономические основы инновационной деятельности», «Маркетинг в инновационной сфере», «Основы инновационных процессов в науке и технике».

Успешное выполнение заданий, предусмотренных методическими материалами по данной дисциплине, будет способствовать успешному освоению последующих дисциплин: управление инновационными проектами, оценка эффективности инновационных проектов.

Изучение дисциплины предусматривается в 6 семестре. Общая трудоемкость дисциплины составляет 108 академических часа (3 зачетных единиц), в том числе на аудиторные занятия – 54 часов, из них практических – 18 часов, на самостоятельную работу - 54 часов.

Форма промежуточной аттестации – зачет.

Практическая работа №1(2 часа) *«Предпосылки возникновения и развития инновационной деятельности»*

Цель занятия: закрепление теоретических знаний и приобретение практических навыков по изучению предпосылок развития инновационного менеджмента и системы управления инновационной деятельностью.

Упражнение 1. Свод законов царя Вавилонии Хаммурапи

Ситуация для анализа

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них родители могли продавать детей, если к тому их принуждает нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то её бросали в воду, а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои — отрубали руку. Муж ничего не получал из приданного покойной жены — оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали её приданное и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми. Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также её покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденное. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому — 5, но за неудачную — лишался рук.

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушивался и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт

производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривал преступки исключительно с учётом материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нём полностью отсутствовало правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Задание

1. Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения человеческой гуманности?
2. Какие позитивные и негативные стороны наблюдаются у этого явления?
3. Чьи интересы защищали эти законы?
4. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления?

Упражнение 2. Из книги китайского реформатора Шан Яна

Ситуация для анализа

Порядок в государстве достигается тремя путями: законом, доверием и властью... Если правитель выпустит из своих рук власть ему грозит гибель. Если правитель и сановники пренебрегают законом и действуют, исходя из личных побуждений, неизбежна смута. Поэтому, если при введении закона проводится чёткое разграничение прав и обязанностей и при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление. Если властью распоряжается только правитель, он внушает трепет...

...Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных путей не должно быть. Ибо только таким путём можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчёмного — из каждого из них выжать все знания, всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные...

Всякий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядка правителя, должен быть казнен, и к нему нельзя проявлять ни малейшего снисхождения, будь он первым советником царя, полководцем, сановником... или простолюдином...

Задание

1. Учитывая тот факт, что в рассматриваемый исторический период в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство и начало развиваться крупное строительство, как оценить значение проводимых реформ?
2. К какому стилю руководства можно отнести законы Шан Яна?
3. Как осуществлялось стимулирование деятельности подчинённых?

Упражнение 3. Основоположники менеджмента

Ситуация для анализа

Классиками менеджмента сегодня принято считать новаторов и пропагандистов опыта управления начала XX в., который приобрёл универсальное значение. Глава администрации французского горно-металлургического комбината Л. Файоль создал синтезированную концепцию управления фирмой, американские инженеры Ф. У. Тейлор и Г. Эмерсон разработали соответственно основы рационального управления производством и общие принципы эффективной хозяйственной деятельности. В связи с этим А. Файоля называют основоположником классического, или административного, менеджмента, а Ф. У. Тейлора и Г. Эмерсона относят к основателям научного (рационального) менеджмента. Предпринимателя Г. Форда причисляют либо к той, либо к другой школе.

Причисля Г. Форда к основоположникам науки управления, авторы не находят у него ничего, что относилось бы непосредственно к менеджменту, и излагают, по существу, производственную и социальную философию (фордизм), а это разные вещи. В авторитетной зарубежной литературе по управлению этот миф отсутствует.

В западную экономическую науку имя Г. Форда вошло прежде всего в связи с внедрением поточного (конвейерного) метода сборки автомобилей. Сделав его основой производственного процесса, компания «Форд Мотор» совершила грандиозный прорыв в будущее, в чём и состоит главная историческая заслуга Г. Форда. Сам же по себе конвейер не гарантировал успеха на рынке. Давая оценку Г. Форду как руководителю компании, который единолично вырабатывал её стратегию, распределял ресурсы и принимал все важнейшие решения, и его современники, и теперешние американские специалисты единодушно подчёркивали те черты его стиля управления, которые шли вразрез с наиболее эффективными для того времени приёмами управления. Рыночная же стратегия Г. Форда стала хрестоматийным примером ошибочного решения превратить автомобиль в объект массового маркетинга и действовать с помощью «цен проникновения».

Секрет коммерческого взлёта Г. Форда достаточно прост и определялся не столько его «гением», сколько удачными решениями, принятыми им (но зародившимися у его менеджеров) в тот момент, когда автомобильный рынок только формировался, когда простой, дешёвый, выносливый, хотя и однотипный автомобиль (модель «Т» образца 1908 г.) стал самым популярным в США средством передвижения. Однако во второй половине 20-х гг. неизменная и казавшаяся Г. Форду неуязвимой стратегия потерпела фиаско, а место лидера заняла корпорация «Дженерал Моторс», развернувшая выпуск более совершенных, комфортабельных и элегантных автомобилей различных моделей и разной цены.

Для Г. Форда это стало не временной неудачей, а крахом концепции бизнеса, изначально ориентированной на удешевление, продукта за счёт наращивания объёма выпуска и жёсткой экономии на всём, кроме затрат на рационализацию и интеграцию производства. Г. Форд не допускал потерь времени, перерасхода энергии и материалов, свёл к минимуму ручной труд, но

до конца 20-х гг., пока его не вынудила к этому конкуренция «Дженерал Моторс», считал лишними издержки на модификацию и диверсификацию продукта, новые конструкторские разработки, испытательный полигон, на изучение спроса и совершенствование аппарата управления, который всё более отставал от развития и усложнения организационной структуры компании. Иными словами, это было поражение предпринимательского руководства под напором набиравшего силу менеджеризма.

Если Ф. У. Тейлор делал упор на такие факторы рационального управления, как выдача индивидуальных производственных заданий, учёт и контроль, установление производственных нормативов, координация работы отдельных участков и звеньев и т. п., что требовало значительного управленческого персонала и иерархии менеджеров, то Г. Форд доказывал их ненужность. По его представлению, налаженный производственный цикл сам задаёт направление, ритм и нормативы работ, автоматически расставляя всё по своим местам. Благодаря этому менеджеры не превращаются в контролеров, учётчиков и «производителей» ненужных бумаг. Следовало учитывать лишь общую выработку, а высшему руководству — следить за тем, чтобы все отделы работали согласованно, в одном направлении. Вот и вся «наука» управления по Форду.

Подменив высшее звено менеджмента своим интуитивно-волевым руководством, Г. Форд уверовал в то, что расширение поточного производства несменяемого продукта автоматически решает все текущие задачи управления. Он необычайно гордился отсутствием каких-либо организационных схем, чёткого распределения обязанностей, производственных совещаний (кроме тех, которые сам считал нужным проводить), минимальными горизонтальными связями между отделами, работой без «лишней документации» и «лишних людей», полагая, что его воли и интуиции вполне достаточно, чтобы отлаженный исполнительский механизм работал сам собой.

Фордовские технологические приёмы отнюдь не были принципиально новыми: экономика массового производства и «научное» управление развивались на протяжении второй половины XIX в. Устройства типа конвейера, позволявшие сделать процесс непрерывным, использовались и раньше, например, на мясокомбинатах, а ленточные транспортёры применялись на зерновых элеваторах, в литейных цехах и других производствах. Способ экономики средств благодаря перевозке автомобилей в разобранном виде (чтобы лучше использовать площадь железнодорожных платформ) подсказал Г. Форду строитель автозавода в Хайланд Парке американский архитектор А. Кан. Интеграцию производства и добычи сырья задолго до Г. Форда применяли Дж. Рокфеллер, Э. Карнеги и ряд других крупных промышленников. Сбыт продукции через дилерскую сеть практиковался ещё в 80-е гг. XIX в. компанией С. Маккорника по выпуску сельскохозяйственных машин.

Опыт творцов фабричного менеджмента распространился достаточно широко, и инженеры, и менеджеры, служившие у Г. Форда, были, безусловно, знакомы с этим опытом. Многие крупные предприниматели самостоятельно

внедряли аналогичные методы и добивались повышения эффективности производства. Так, «стальной король» Э. Карнеги, выработавший привычку к рационализации и измерению затрат за время работы в железнодорожной компании, в конце XIX в. добился снижения издержек во всех звеньях сталеплавильного процесса. Первыми менеджерами корпорациями в США ещё в середине XIX в. стали железные дороги, а затем—телефонные компании и коммунальные предприятия.

Нет оснований причислять к первым организаторам массового капиталоёмкого производства именно Г. Форда, а не того же Э. Карнеги или Д. Рокфеллера. Так, «Стандарт Ойл» в 1882 г. стала первой промышленной компанией с высшим звеном менеджмента. С учётом организационного построения лучший, чем у Г. Форда, менеджмент имела на рубеже столетий объединенная компания «Дженерал Электрик», у истоков которой стоял Т. Эдисон, и в особенности компания «Дюпон де Немур». Все они из семейного бизнеса превратились в корпорации менеджерского типа, тогда как компания Г. Форда эволюционировала в обратном направлении, что роковым образом отразилось на качестве управления.

Задание

1. Выразите ваше отношение к сложившейся в настоящее время классификации направлений развития управленческой мысли.
2. Как вы понимаете термины «научный менеджмент», «административный менеджмент»?
3. Как вы оцениваете вклад предпринимателей-руководителей в развитие теории и практики управления?
4. Насколько обоснованным, по вашему мнению, является отнесение Г. Форда к последователям Ф. У. Тейлора?
5. Имеются следующие высказывания Г. Форда в его книге «Моя жизнь, мои достижения»: «...Даже самые тщательные исследования ни разу не обнаружили деформирующего или изнуряющего действия на тело или дух — кто не любит однообразной работы, тот не обязан оставаться при ней. ...Слепой или калека, если его поставить на подходящее место, может сделать совершенно то же и получить ту же плату, что и вполне здоровый человек. Мы не делаем для калек предпочтения, но мы показали, что они могут заработать себе полное вознаграждение...». Можно ли эти высказывания характеризовать как понимание значимости человеческого фактора в производстве?

Практическая работа №2 (2 часа) ***«Миссия и цели инновационных компаний»***

Цель работы: закрепление теоретических знаний и приобретение практических навыков по формулированию миссии и целей инновационной организации

Задание

Ознакомьтесь с представленными ниже выдержками из миссий и целей телекоммуникационных компаний. Выделите общие приоритетные

направления их инновационной деятельности. Как бы вы кратко охарактеризовали особенности инновационной политики данных компаний? Подумайте, существуют ли принципиальные отличия в инновационной деятельности компаний высокотехнологичных отраслей и традиционных.

С помощью сети Интернет найдите формулировку миссий и стратегических целей 3–4 крупных российских компаний, действующих в аналогичных отраслях.

1. «We believe that in such highly technological sphere as telecommunications the only way to achieve success and competitiveness — is creative and professional management of innovations».

(British Telecom Business Review, 1999).

(«Мы верим, что в такой высокотехнологичной отрасли, как телекоммуникации, профессиональное и творческое управление инновациями — залог успеха и роста конкурентоспособности»).

2. «Our competitiveness depends on our ability to create the necessary conditions for constant innovations in every managerial sphere».

(Annual Report of Lucent Technologies, 1999).

(«Конкурентоспособность нашей компании зависит от создания условий для проведения постоянных инноваций во всех сферах управления».)

3. «Our (автр. NTT) main strategic issue is to remain INNOVATIVE... We will not be content with what we have in hand, and will always continue to challenge... We will not hesitate to change ourselves and strive to be innovative».

(URL: <http://www.ntt.com/Change/Our Values>).

(«Наша главная стратегическая задача состоит в дальнейшем продолжении инновационной деятельности... Мы никогда не остановимся на достигнутом и всегда будем ставить перед собой новые задачи... Мы принимаем необходимость изменений и приложим все усилия для поддержания инновационной ориентации нашей корпорации».)

4. «At France Telecom we have a strategy to come on top... We have expanded our services... We have deployed a vast range of new services and solutions for our clients... We remain new... The result? A more than 20-percent increase over the past three years... Constant innovation is a key factor of France Telecom's strategy and contributes to its overall competitiveness. But innovation is not focused on technology alone. It contributes to new product development, customer relationship, management and organization».

(URL: http://www.francetelecom.com/who_we_are).

(«Стратегической целью компании France Telecom является завоевание лидирующих позиций на рынке телекоммуникаций... Мы расширяем свои услуги... Мы предложили на рынок широкий пакет новых услуг и решений для своих клиентов... Мы постоянно внедряем инновации. В результате мы достигли двадцатипроцентного роста за последние три года... Постоянные инновации являются основополагающим фактором стратегии France Telecom и причиной планомерного повышения конкурентоспособности компании. Однако инновации не означают лишь технологические нововведения. Инновации

предполагают разработку и внедрение нового продукта, развитие качественно новых отношений с потребителями, нововведения в области менеджмента и меры по реструктуризации компаний в целом».)

5. «In an industry that moves at lightning speed, innovation is critical to our competitiveness. Microsoft's long-term approach to research& development, combined with our constant efforts to anticipate customer needs, improve quality and reduce costs will enable us to deliver the best products and technologies».

(URL: <http://www.microsoft.com/values>).

(«В рамках отрасли, которая демонстрирует беспрецедентные темпы роста, инновации становятся основным фактором повышения конкурентоспособности. Стратегический подход компании Microsoft к НИОКР наряду с постоянными мерами по наилучшему удовлетворению требований потребителей к повышению качества продукции и снижению её себестоимости, делают возможным представлять на рынок конкурентоспособную продукцию и технологии».)

Упражнение 1. «AIBO» — новый продукт компании Sony

Описание ситуации

В октябре 2000 г. компания Sony объявила о внедрении на рынок уникального робота — результата многолетних исследований отдела НИОКР ведущей корпорации Японии. Представленная новинка относится ко второму поколению автономных роботов, основным конкурентным преимуществом которых является способность эмоционального общения с хозяином.

Робот представлен в виде собачки, его характеристики можно увидеть в табл. 1.

Таблица 1

Технические характеристики робота «AIBO»

Вес	1,5 кг
Размеры	152x281x250 (ширина x высота x длина)
Цвет	Золотой / серебряный / чёрный
Встроенные сенсоры	Голова, спина
Время автономной работы	1,5 ч
Температура окружающей среды	5–35°C
Внутренняя память	32 Мб
Двигающиеся части	Голова: 3 положения; ноги: 3 положения; уши: 2 положения; хвост: 2 положения

Благодаря новейшим технологиям данный робот способен выражать эмоции страха и радости, наделён способностью обучаться и набираться опыта «понимать» и реагировать на 50 простых слов, запоминать собственное имя, узнавать хозяина по голосу и отвечать ему на «собачьем» языке.

Робот оснащен специальной фотокамерой, включающейся автоматически по команде «сделай фото». Блок с камерой подключается к обычному компьютеру, что даёт возможность просматривать фотографии в PC-альбоме. Заказать робота можно в отделе продаж компании Sony или на сайте (URL: <http://www.AIBO.com>). Новинка будет также представлена в крупных торговых точках с целью ознакомления потенциальных потребителей с особенностями функционирования робота. Цена средней комплектации составляет 1500 долл. Первые экспортные поставки «AIBO» осуществлялись в США, Австрию, Грецию, Германию, Финляндию, Францию, Данию, Ирландию, Италию, Люксембург, Португалию, Испанию, Швейцарию, Великобританию, Бельгию и Скандинавские страны.

История создания «AIBO» Год Событие

1998 — Запуск проекта по созданию автономного «домашнего» робота.

1999 — Пробные продажи «AIBO» в Японии и США (5000 ед.).

2000 — Начало массового производства усовершенствованной модели.

1 августа

2000 — Научно-производственное отделение по разработке и производству «AIBO» выделено в самостоятельную дочернюю компанию Entertainment Robot Company.

Задание

1. Какие внешние факторы могли стать предпосылками для создания и вывода на рынок данной продукции?
2. Смоделируйте схему основных этапов реализации инновационного проекта по разработке и созданию робота «AIBO».
3. Используя три основных вида классификации инноваций, определите тип данной новации.
4. Определите возможные целевые рынки и разработайте маркетинговые стратегии их охвата.
5. Выделите основные направления инновационной политики компании Sony и проанализируйте доминирующие инновационные стратегии. В рамках какой из этих стратегий реализован проект «AIBO»? (Для выполнения этого задания используйте материалы сайта (URL: <http://www.world.sony.com>.)

Упражнение 2. Концерн «Энергия»

Описание ситуации

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За шесть лет он удвоил выпуск продукции, утроил объём научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами им был построен кирпичный завод. Всё это было осуществлено при неизменной численности работающих.

В концерне «Энергия» задумались над неизбежностью конверсии раньше других. Не пользуясь льготами,ложенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания.

Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, за основу которой были взяты известные направления мировой экономической науки — «теория успеха» и «управление на спаде».

Первым серьёзным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России создание НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов — не новинка. Однако в концерне «Энергия» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса; разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне образовано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей.

В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна.

Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка РФ.

Концерн «Энергия» отказался от традиционной вертикальной (линейно-функциональной) структуры управления производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий. Различна численность их работников, разнообразны формы собственности. В целом «Энергия» — это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология, принятая в концерне «Энергия», такова: коллектив — это семья. Она гарантирует всем её работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Задание

1. Какая цель была у концерна до экономических преобразований?
2. Как изменились цели в ходе преобразований?
3. Как изменились остальные внутренние переменные под влиянием цели?
4. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

Практическая работа №3 (2 часа)

«Влияние внешнего и внутреннего окружения на управление инновационной компанией»

Цель работы: закрепление теоретических знаний и приобретение практических навыков выбора и применения методов оценки влияния внешнего и внутреннего окружения на управление инновационной компанией.

Упражнение 1. «Форд» вчера, сегодня и завтра

Описание ситуации

Г. Форд был великим руководителем, представляющим собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. В начале XX в. на фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остаётся чёрным». Форд сделал свою модель «Т» настолько дешёвой, что её мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Г. Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Т», что в 1921 г. фирма «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и заодно почти весь мировой рынок.

В то время как фирма «Форд Мотор» сохраняла верность чёрной модели «Т» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг её руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск запоздавшей модели «А». Это позволило фирме «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив фирме «Форд Мотор» менее 10%. Несмотря на жестокий урок, Г. Форд так и не смог прозреть.

Вместо того чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства её спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Г. Форд скопил в удачные времена. «Форд» — вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания — в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компания ставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания «универсальных» моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта.

Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые

автомобили, спортивные машины или микролитражки. Они должны сократить свои огромные расходы на закупку материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Крупные японские фирмы — «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» — сколько-нибудь значимо вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам современных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом поэтому во всех регионах мира та или иная японская фирма продаёт, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продаётся в Европе или в самой Японии. Если учитывать основные характеристики, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка её осуществляется на четырёх континентах. Напротив, дочерние компании американских гигантов — «Форд Европа» и «Дженерал Моторс Европа» — создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке.

В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд Аутомотив Оперейшнс», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний — производителей автомобильных деталей, «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимых региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции, направлений — в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один — в Европе.

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», — считал председатель правления компании, её главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире.

В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании». Согласно этой оценке, потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2–3 млрд долл. в год. Уже более десяти лет компания «нащупывала» свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Её высшее

руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня» — общемирового автомобиля, а также жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 70-х гг., когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе, в Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 80-х гг., не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе. За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации 6-миллиардной программы создания общемирового автомобиля «Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как «Сьерру» в Европе, так и «Форд Темпо»/«Меркьюри Топаз» — в Северной Америке. Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему.

Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» — так назвала компания свою новую организацию объединённых конструкторских работ, расположенную в Диборне (штат Мичиган). Другие главные центры находились в Дантоне (Англия), Кёльне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретённая у поставщиков электронной связи, позволяет в каждой точке этой системы использовать местных экспертов или оборудование на благо компании «Форд» в целом. «Теперь инженеры могут быстро обменяться информацией и решить, подходит ли для данной машины, скажем, определённый тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 мес. по сравнению с 35 мес., что «ушли» на создание «Мустанга» 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США — 54 мес. Замысел компании «Форд», отмечают независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия.

Суть программы «Форд 2000» — универсальность и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определённых рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Анализировать результаты программы «Форд 2000» пока, видимо, рано, но уже очевидно, что её приоритет — ориентация на весь мир.

Программа «Форд 2000» позволит компании быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте», компания «Форд» ничем не сможет им помочь — мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить

мощности сразу нескольких заводов за их пределами. Кроме того, фирма будет быстрее реагировать на изменение покупательского вкуса (в чём японцы пока обгоняют Америку) — время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель — сократить время рождения новой модели с трёх до двух лет, а разработку мотора — с одного года до 3 мес.

Задание

1. Как бы вы охарактеризовали компанию «Форд», учитывая её взаимодействия с внешним окружением?
2. В чём принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х гг.?
3. В чём преемственность подходов по взаимодействию с внешней средой в прошлом (начало XX в.) и настоящем (программа «Форд 2000»)?
4. Какие параметры внешней среды влияют на компанию «Форд» и какие являются решающими для поведения компании в прошлом и настоящем?

Упражнение 2. Компания «Starwood Hotels & Restors Inc.»

Взаимосвязь общих функций управления можно проследить на следующем примере. Компания Starwood Hotels & Restors Inc., которой принадлежат более 700 отелей в 76 странах мира, первой в гостиничном бизнесе начала внедрение программы «Шесть Сигма». Эта международная программа, впервые осуществленная компанией «Моторола», уже помогла многим фирмам поднять уровень обслуживания клиентов и увеличить прибыль. Суть её в оптимизации рабочего процесса и использовании каждой минуты на благо компании. В компании «Starwood Hotels & Restors Inc.» рассчитывают, что итогом выполнения программы станет супервысокий уровень обслуживания клиента, начиная с бронирования и размещения в номере. Например, регистрация вновь прибывшего занимает 5 мин. Специалисты программы «Шесть Сигма», проанализировав каждый шаг персонала, посоветуют, как сократить это время до идеальных 3,5 мин. Перестройку и ускорение доверят 450 асам, которых будут искать как внутри компании, так и на стороне. «Специалисты «Шесть Сигма» — именно так называют тех, кто участвует в программе — в зависимости от квалификации получат звания «чёрный пояс» и «мастер чёрный пояс» (для самых «продвинутых»). Каратистские термины, как объясняют в компании, в этом случае свидетельствуют о высоком профессионализме бойца гостиничного фронта и стремлении к постоянному совершенствованию. Боевое искусство гостиничных менеджеров будет направлено против отдельных недостатков в работе отелей, и от деятельности каждого из них компания рассчитывает на рост прибыли, превышающий 200 тыс. долл. в год.

Задание

1. Какую цель поставила перед собой компания «Starwood Hotels & Restors Inc.»?
2. Какие задачи для этого нужно решить?
3. В каких формах проявились общие функции управления в данном примере?

Упражнение 3. Спасение положения

Ситуация для анализа

Одной из тенденций, в корне изменивших американскую промышленность за последние годы, является растущая потребность покупателей в товарах и услугах высочайшего качества. Одним из способов служит разработка коммуникационных стратегий, которые помогают активизировать контакты с потребителями и оперативно реагировать на их проблемы и трудности. Наиболее популярным подходом выступает применение системы бесплатных телефонных номеров, обслуживающая клиентов круглосуточно.

Например, компания «Cadillac», которая после увеличения количества бесплатных номеров до 22, смогла сократить расходы по гарантийному обслуживанию автомобилей и обеспечивать круглосуточную техническую помощь на дорогах.

Известная компания «General Electric» еженедельно принимает 65 тыс. звонков. Большое значение этой системы привело к повышению планки требований к 150 операторам, обслуживающим систему телефонных номеров (должны быть выпускниками колледжа и иметь опыт работы в торговле), так как их задача состоит в обнаружении тенденций недовольства среди клиентов и немедленное информирование соответствующих управленческих подразделений.

Задание

1. Насколько важной является коммуникативная обратная связь?
2. Какие приёмы и методы работы с клиентами способны также улучшить внешние коммуникации?
3. Что могут предпринять организации для устранения внутриорганизационных препятствий к удовлетворению требований потребителя?

Практическая работа №4 (2 часа)

«Организация инновационной деятельности»

Цель работы: закрепление теоретических знаний и приобретение практических навыков организации управления инновационной деятельностью.

Упражнение 1. Сеть аптек «36,6»

Описание ситуации

В начале 1998 г. владельцы фармацевтического холдинга «Время» решили создать сеть аптечных супермаркетов «36,6», работающих по западным стандартам и ориентированных на средний класс. В результате кризиса, разразившегося в августе 1998 г., потенциальная аудитория будущих аптек практически исчезла. Несмотря на это, руководство «Времени» не стало пересматривать концепцию сети. И проект оказался на грани провала.

Фармацевтический холдинг «Время» работает на российском рынке с 1991 г., занимается оптовыми поставками лекарств и производством препаратов на собственных предприятиях в Белгороде и Воронеже. В 1998 г. холдинг

трансформировался в ОАО «Аптечная сеть 36,6», в которое входят производственное подразделение ЗАО «Верофарм» и ЗАО «Аптеки 36,6», развивающее розничное направление. По оценке ЦМИ «Фармэксперт», в первой половине 2002 г. продукция «Верофарма» занимала 6,4% российского фармацевтического рынка. «Аптеки 36,6» сегодня представляют собой розничную сеть из 52 аптек в Москве. За шесть месяцев 2004 г. оборот сети составил 53,4 млн долл.

Первопроходцы

По словам генерального директора ЗАО «Аптеки 36,6» Анастасии Вавиловой, идею создания сети подсказали специалисты консалтинговой компании McKinsey (сотрудничать с ней руководители холдинга «Время» начали в 1996 г.). «Они предложили, взяв за основу модель английской сети аптек Boots, создать вертикально интегрированный холдинг, включающий в себя производство, дистрибуцию и розницу», — рассказывает госпожа Вавилова. В начале 1998 г. началась работа по разработке проекта, к которой была привлечена британская консалтинговая компания SCG. Проект консультанты предложили через полгода. Он предусматривал создание под единой торговой маркой сети аптек в формате супермаркета — с системой открытого доступа к товарам, применением методики активных продаж (когда провизоры и консультанты работают непосредственно в торговом зале, помогая покупателю выбрать нужный товар), а также значительно расширенным по сравнению с обычными аптеками ассортиментом. Например, он включал в себя широкий спектр парафармацевтических препаратов и сопутствующих товаров (зубные пасты, шампуни, минеральную воду, детское питание и т. д.). Большую часть ассортимента составляли товары зарубежных фирм, а продукцию отечественных производителей из-за её скромной упаковки в открытом доступе продавать не предполагалось. Уровень цен должен был примерно на 15% превышать среднерыночный.

Подобная концепция дистанцировала «36,6» от муниципальных античных точек и позволяла позиционироваться как аптеки для среднего класса. Таким образом, компания планировала одной из первых застолбить место в нише, которая только начала формироваться, но сулили немалые перспективы.

Юлия Ревзина, мерный заместитель генерального директора компании «Аптеки 36,6» рассказывает: «В начале 1998 г. мы наблюдали подъём экономики. Это было время достаточно больших накоплений и высоких зарплат. Сложилась значительная прослойка людей, которые имели приличный доход, много путешествовали и были знакомы с западными стандартами в сфере услуг. В них мы и видели своих потенциальных клиентов».

Две шишки на одну голову

Фатальным образом дата регистрации новой компании пришла на 17 августа 1998 г. Однако несмотря на дефолт, было решено всё же начать реализацию проекта, приняв ряд «пожарных» мер. Иностранных поставщиков товаров удалось убедить в том, чтобы они зафиксировали стоимость большинства открытых контрактов по докризисному курсу. Для снижения издержек штат

компании сократили почти на 40%, а вместо открытия до конца года шести аптек, как предполагалось ранее, решили ограничиться тремя. А вот концепция магазинов для состоятельных людей, несмотря на тревожный звонок, никаких изменений не претерпела.

Анастасия Вавилова отмечает: «Тщательного анализа рыночной ситуации мы не проводили и тогда просто не предполагали, насколько тяжёлыми окажутся последствия кризиса, какие изменения произойдут на рынке». Проблемы начались уже через месяц-полтора после открытия первых аптек. Средний класс, на который сеть ориентировалась в первую очередь, в большинстве своём пал жертвой кризиса. Люди с невысоким достатком предпочитали обходить стороной «аптечные бутики», понимая, что покупка здесь им не по карману. Значительно изменилась и структура самого рынка. Девальвация рубля привела к резкому подорожанию зарубежных лекарств, в результате в 1999 г. доля отечественной лекарственной продукции возросла с 30 до 50%. А витрины «36,6» по-прежнему пестрели упаковками исключительно дорогих импортных препаратов. Результаты анализа продаж за первый же месяц 1999 г., по признанию госпожи Вавиловой, свидетельствовали о том, что проект близок к краху.

К проблемам, связанным с неправильным позиционированием сети, добавились просчеты в кадровой политике. Персонал, набранный из бывших работников муниципальных аптек, на базе которых открывались первые «36,6», оказался не способен работать по западным стандартам.

Анастасия Вавилова рассказывает: «Работники следовали лучшим традициям советской торговли — полы в магазинах не мылись, половина полок пустовала, персонал был невежлив и ходил в грязной форме. Об использовании методики активных продаж не было и речи. Срабатывал менталитет советского продавца: "Зачем выкладывать товар на полки? Кому надо, тот подойдёт и спросит"».

Хождение в народ

Решать обе проблемы пришлось практически параллельно. Чтобы поднять на должный уровень качество работы сотрудников, в компании внедрили весьма жёсткую систему персональной ответственности. Были разработаны должностные инструкции. В них до мельчайших подробностей прописали все бизнес-процедуры — начиная с того, как надо расставлять товар на полках, осуществлять продажу и вручать покупку клиенту, и заканчивая тем, сколько раз в день и как нужно мыть пол.

Систему мотивации построили таким образом, чтобы работники были кровно заинтересованы не только в объёме продаж, но и в качестве сервиса. Зарплата сотрудника на 50% зависела от объёма продаж, другие 50% были фиксированными, но могли ощутимо урезаться, если в торговой точке не соблюдались установленные стандарты сервиса. За соблюдением этих стандартов следил целый штат инспекторов. Кроме того, каждый топ-менеджер компании ежедневно должен был посещать одну из аптек. Изменили и саму систему подбора персонала. Вместо ветеранов советской торговли

предпочтение стали отдавать вчерашним выпускникам институтов и фармацевтических училищ.

Устранением просчётов в маркетинговой политике в компании занялись после того, как провели исследования рынка и мозговые штурмы с привлечением консультантов. В итоге было решено перепозиционировать сеть.

Анастасия Вавилова рассказывает: «Новая концепция выглядела так: самые низкие в городе цены при самом высоком уровне сервиса. Высокое качество обслуживания всегда предполагает большие операционные расходы. Поэтому либо ты работаешь в формате дискаунтера при низких стандартах сервиса, либо предлагаешь высокий уровень и соответствующие цены. Однако тогда совмещение полярных вещей казалось нам единственно верным решением. Тем более, что терять всё равно было нечего, а деньги мы вложили немалые». Госпожа Вавилова не разглашает объёмы инвестиций, но, по оценкам участников рынка, открытие каждой аптеки обошлось холдингу «Время» примерно в 1 млн долл.

После мониторинга столичного фармацевтического рынка в «36,6» цены были установлены на 10% ниже, чем в муниципальных аптеках. Далее изменениям подверглась система мерчендайзинга. На «горячие» места выложили отечественную продукцию. На прилавках оказались даже самые простые препараты, составляющие основу любой домашней аптечки (анальгин, валокордин, активированный уголь, йод, перевязочные средства), которые раньше вообще не планировалось продавать в открытой форме.

Наконец, надо было сломать в сознании покупателя стереотип аптек «36,6» как дорогих и недоступных, для чего разработали специальную рекламную кампанию. Её целью было пропагандировать новую концепцию сети и доказать, что аптеки удобны и для простых покупателей. Поэтому рекламные сообщения не отличались концептуальностью, но, как показала практика, оказались весьма убедительны. Пожилая женщина восхищалась низкими ценами аптек «36,6»; некий господин, обегавший всю Москву в поисках нужного лекарства, обнаруживал его... догадайтесь где; а молодая мама находила в аптеке «36,6» всё необходимое для ухода за своим чадом. Для демонстрации того, что цены в «36,6» ниже, чем в других аптеках, на окнах точек разместили стикеры с названиями лекарств и указанием их цен. Всего, по словам Анастасии Вавиловой, в 1999–2001 гг. в продвижение марки «36,6» было вложено 700 тыс. долл.

Пожиная плоды

Анастасия Вавилова говорит, что новая политика оправдала себя очень скоро — ситуация менялась буквально на глазах. Если ещё в конце января 1999 г. сеть балансировала на грани банкротства, то уже с середины весны рост продаж составлял 100–200% в месяц. К концу лета 1999 г. уровень цен в аптеках «36,6» решили повысить до среднерыночного, после чего темпы роста оборотов снизились, но положительная динамика продаж всё равно сохранялась. Всё это позволило владельцам сети до конца 1999 г. открыть ещё пять аптек.

Как считает Светлана Грудачева, аналитик ЦМИ «Фармэксперт», в момент появления аптек «36,6» предложенный формат казался слишком экзотичным, и это, безусловно, отпугивало покупателей. «Но как раз экзотичность проекта привлекла к нему пристальное внимание участников рынка и прессы, что послужило дополнительной рекламой, — говорит госпожа Грудачева. — Маркетинговая стратегия, избранная руководством «Аптеки 36,6», в дальнейшем полностью себя оправдала. Об этом свидетельствует тот факт, что «36,6» имеют самые высокие финансовые показатели среди сетей, а их опыт берут на вооружение конкуренты». По результатам исследования Gallup Media, в июле 2002 г. аптеки «36,6» в Москве занимали первое место по посещаемости среди розничных точек и четвёртое — по знанию торговой марки, опережая такие сети как «Седьмой континент», «Рамстор» и IKEA, и уступая лишь популярным ещё с советских времен столичным магазинам ГУМ, ЦУМ и «Детский мир».

Григорий Брауде, начальник экспериментального отдела компании «СИА-Интернешнл», которой принадлежит сеть аптек «Фарммир», говорит так: «"36,6" — это состоявшийся узнаваемый брэнд, имеющий свою стоимость. Они действительно были первыми, заложив в России стандарты так называемых фарммаркетов. Поэтому сейчас почти все аптеки, работающие в том же формате, являются «клопами» «36,6», отличаясь лишь вывеской и элементами дизайна».

Задание

1. Какие стратегические шаги были самыми эффективными?
2. Определите основы успеха компании.
3. Определите особенности организационной структуры управления компанией.
4. За счёт каких инструментов достигается управляемость и координация в компании?

Упражнение 2. Муниципальная страховая компания

Описание ситуации

Муниципальная страховая компания МСК — это страховая компания, основанная и находящаяся во владении города. Она осуществляет три различных вида страхования:

- пенсии;
- несчастные случаи в транспорте;
- медицинские расходы.

Уже год назад на компанию начали оказывать сильное давление с целью изменить способы её работы:

- клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховкой или требуют деньги;
- несколько частных страховых компаний предлагают те же услуги и пытаются привлечь клиентов лучшим сервисом;
- расходы компании слишком велики.

Существующая структура страховой компании такова. Во главе организации стоит главный управляющий, которому подчинены (докладывают) четыре человека, прежде всего это начальник центрального отдела.

Центральный отдел включает четыре подотдела:

- по управлению человеческими ресурсами;
- по жилью и транспорту;
- по юридическим проблемам;
- бухгалтерию.

Кроме центрального отдела, существуют:

отдел компьютерного сервиса и обработки информации;

отдел инвестиций, занимающийся инвестированием денег, заплаченных клиентами, в предприятия.

Начальники этих отделов также подчинены главному управляющему.

Подчинён главному управляющему и заместитель директора, ответственный за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник):

- маркетинг, связь с общественностью, реклама (девять человек);
- нововведение услуг (два человека);
- продажа новых страховок (15 человек, разделённых на два подотдела);
- управление пенсиями (шесть человек);
- управление страхованием от несчастных случаев в транспорте (во-семь человек);
- управление страхованием на случай медицинских расходов (во-семь человек);
- производство всех официальных документов (шесть человек).

Заместитель директора полагает, что он перегружен работой.

Генеральный управляющий понимает, что нужно менять структуру организации для того, чтобы решить все проблемы. Он собирается создать три бизнесобъединения, по одному на каждый вид страхования.

Задание

1. Какова организационная структура МСК до и после её совершенствования? Нарисуйте её.

2. Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес объединениях, а какие должны быть централизованы?

Практическая работа №5 (2 часа)

Тема: «Управление инновационной деятельностью компании»

Цель работы: закрепление теоретических знаний и приобретение практических навыков организации управления инновационной деятельностью компании в различных сферах функционирования.

Упражнение 1. Швейное предприятие «Первомайская заря»

Описание ситуации

Швейное предприятие «Первомайская заря» (по материалам Ю. Ипатовой).

В 2000 г. петербургское швейное предприятие «Первомайская заря» столкнулось с серьёзными проблемами. Начались срываы сроков изготовления

коллекций, собственные фирменные магазины не справлялись с реализацией увеличивающегося ассортимента, а среди менеджеров стали часто возникать конфликтные ситуации. Обороты компаний неуклонно падали. Кризис решили преодолеть, заменив линейную структуру управления предприятием на матричную.

Швейная фабрика женской одежды «Первомайская заря» была создана в 1926 г. В настоящее время она представляет собой производственно-торговый холдинг, оборот которого в 2003 г. составил 12 млн. долл., а объём производства достиг 650 тыс. единиц продукции (3% российского рынка женской одежды). В компании работает 1100 человек. В 1992 г. фабрика была приватизирована — акции достались трудовому коллективу. В 1996 г. контрольный пакет «Первомайской зари» выкупила датская компания Kurt Kellermann (позже была переименована в SMAPS), остальные акции остались у сотрудников предприятия. Кроме непосредственно производства компания развивает розничное направление — сейчас у неё около 30 фирменных магазинов и секций «Зарина» в разных городах. Осеню прошлого года был запущен проект по созданию сети розничных магазинов *be free* — в ближайшем будущем все магазины «Зарина» будут переименованы в *be free*.

Фронт работ

1999–2001 гг. стали для «Первомайской зари» периодом бурного роста. Компания вывела на рынок марки сезонной одежды *ci mi*, «Зарина-Complect», «Зарина-Complect-Plus» и новую брючную ли-нию. В то же время началась трёхлетняя программа технического переоснащения, в которую было вложено около 200 тыс. долл. В результате объёмы производства увеличились более чем на 20% (с 522,5 тыс. до 634,3 тыс. единиц продукции при ассортименте более чем в 300 наименований), а оборот вырос с 4,789 млн. до 9,864 млн. долл.

Расширение ассортимента значительно прибавило работы всему персоналу. Дизайнерам, конструкторам, швеям и административным сотрудникам приходилось одновременно «обслуживать» несколько коллекций одежды. Галина Синцова, генеральный директор «Первомайской зари» отметила: «Мы начали ощущать неразбериху в отношениях между подразделениями. Сотрудники никак не могли договориться, кто и за что должен отвечать. Всё это приводило к постоянным сбоям на производстве — срывам сроков доставки тканей, исполнения заказов и т. д. А ведь рынок женской одежды не терпит задержек. Если к началу весны мы не вывешиваем в магазинах весеннюю коллекцию, то в мае её уже никто не купит».

Возникли сложности и в работе фирменной сети. Директор по экономике и финансам «Первомайской зари» Лариса Воеводина отметила: «Нам становилось всё сложнее контролировать деятельность каждого магазина, где продавались сотни моделей. Многие торговые точки не выполняли план по продажам». Сергей Корзун, менеджер проектов аналитического центра «Концепт», считает, что проблемы «Первомайской зари» стали ответной реакцией на её рост. Такую ситуацию называют потерей управляемости.

Переподготовка

Постепенно руководство «Первомайской зари» поняло, что существующая система управления предприятием себя изжила. Трёхмесячная стажировка специалистов компании на французском текстильном предприятии SYM, проходившая в рамках программы TASIS, только подтвердила этот вывод. Именно на SYM менеджеры «Первомайской зари» впервые увидели матричную структуру управления. Её особенностью является двойное подчинение — основному функциональному руководителю и руководителю отдельных проектных групп, которые создаются для работы над разными коллекциями.

На SYM существует внутрифабричный хозрасчёт. Чтобы сделать управление предприятием более эффективным, французы создали несколько центров финансовой отчётности. С их помощью каждое подразделение компании может самостоятельно оценить свои издержки и доходы и таким образом контролировать бюджет. Тем, кому удаётся сократить расходы и повысить прибыль, полагаются бонусы.

Некоторые вещи петербуржцам показались необычными — например, процесс формирования заказов. На французском рынке модной одежды производственному процессу всегда предшествует предпродажный период, когда определяется спрос на продукцию. Торговые представители устраивают презентации моделей и собирают портфель заказов. Они заинтересованы в успешной продаже моделей, поскольку работают не за зарплату, а за процент с выручки. Группа стилистов, формирующая коллекцию, занимается также маркетингом и логистикой. Они решают, куда и когда отправлять изделия, планируют объём дополнительных заказов на случай повышенного спроса.

От линейки к матрице

Изначально структура «Первомайской зари» строилась по линейно-функциональному принципу. Так, отдел снабжения занимался заказом тканей. Ассортиментный блок, куда входили дизайнеры, конструкторы и швеи, подбирал ткани и цветовые решения для коллекций, а также разрабатывал новые модели. Коммерческий — доводил коллекцию до покупателя. Каждое подразделение подчинялось функциональному директору.

Было решено изменить структуру управления компанией, создав самостоятельные бизнесединицы. За каждой из них закрепили определённые торговые марки и линии. «В каждой бизнесединице мы объединили проектирование коллекции, выпуск и продажу изделий», — говорит Галина Синцова. В результате появилось сразу несколько так называемых управлений марками, каждое со своим штатом дизайнеров, менеджеров по закупкам и продажам. Они одновременно подчиняются руководителю управления и функциональным топменеджерам «Первомайской зари». А руководители управлений и функциональные директора в свою очередь находятся в непосредственном подчинении у генерального директора.

Ассортиментный блок в компании упразднили — вместо него создали конструкторскую группу, в которую вошли швеи, принимающие заказы от управлений марками. Лариса Воеводина рассказывает: «Бизнес-единицы

должны самостоятельно управлять всем бизнес-процессом — от закупки тканей до реализации готовых изделий. Их руководители контролируют движение коллекции по всем функциональным этапам: формируют концепцию, бюджет марки, планируют сроки исполнения, дают задания дизайнерам, художникам и т. д.».

«В процессе реинжиниринга «Первомайская заря» смогла до-статочно чётко разобраться со всеми внутренними функциями и бизнес-процессами, — считает Сергей Корзун. — Помимо структуризации системы ей удалось провести и сегментацию собственной продукции по моделям и линиям. В то же время сохранились определённые централизованные функции — учёт, бухгалтерия и проч. Компания применила новые принципы управления. Один из них — переход на регулярный менеджмент, основанный на современной и адекватной системе управленческого учёта, принятии своевременных и стратегически выверенных решений. Любой оргструктурой управляют живые люди, и менеджеры так или иначе преследуют собственные интересы в области бизнеса. В грамотной оргструктуре должен быть соблюден баланс менеджерских интересов. Оттого, насколько «Первомайской заре» удастся выдержать этот баланс, будет зависеть эффективность её бизнеса».

Чтобы без обид

В настоящее время матрица включает в себя такие торговые марки, как Zarina, Zarina-Plus, «Зарина», «Зарина-Plus», Kellermann, Kelly и сі ті. Ими руководят в основном бывшие заместители гендиректора. Каждую марку обслуживают около 20 человек.

Самостоятельной бизнес-единицей в матрице стала и сеть магазинов «Зарина». Была сформирована единая бухгалтерия всех магазинов и информационная система, позволяющая контролировать товаропоток. Создание матрицы далось нелегко. Галина Синцова отметила: «Мы мучились весь прошлый год. Когда стали выстраивать новые структуры, пришлось перетасовать многих наших менеджеров, ведь к функциональным директорам теперь добавились и руководители бизнес-единиц. У некоторых сотрудников, опустившихся вниз по иерархической лестнице, возникла обида. Не обошлось и без кадровых потерь — от нас ушло несколько специалистов высокого класса. В это время мы даже ощущали снижение объёмов продаж».

По мнению Сергея Корзуна, новая система управления компанией была выстроена довольно грамотно: «В таком процессе главное — не ошибиться с выделением тех или иных бизнес-процессов. Кроме того, очень часто в подобных оргструктурах возникает сложность с делегированием полномочий. С этой задачей, насколько я понимаю, в настоящее время пытается справиться и «Первомайская заря». К примеру, решается, каким образом будут распределены полномочия внутри её торговой сети. Скорее всего, каждый магазин должен стать самостоятельной единицей, ответственной за свой бизнес».

Торговый уклон

На протяжении последних полутора лет «Первомайская заря» вела активный поиск потенциальных инвесторов среди западных компаний. Однако никто не

хотел рисковать, вкладывая средства в предприятие, у которого нет чёткой структуры и внятного бизнес-плана. После реструктуризации компании удалось привлечь крупного инвестора в лице шведского финансово-инвестиционного фонда East Capital. Скандинавы собираются вложить в «Первомайскую зарю» в течение трёх лет около 8 млн. долл., получив взамен 18,75% акций. На сегодняшний день инвестировано уже около 3 млн. долл. Галина Синцова рассказывает: «Инвесторов может заинтересовать только прибыльное предприятие с прозрачной структурой. Создав матричную модель, мы стали более понятны нашим иностранным партнёрам». Это мнение разделяет и Сергей Корзун: «Ни для кого не секрет, насколько серьёзно подходит инвестор к организационному процессу в развивающейся структуре. Для иностранного инвестора важно, как в компании соблюдены регламент и другие формальные вещи».

Руководство «Первомайской зари» полагает, что процесс реорганизации оказался вполне удачным. Лариса Воеводина считает: «При минимальных затратах на создание матрицы удалось повысить эффективность предприятия, за счёт чего увеличилась объёмы производства и обороты. Кроме того, если раньше к концу сезона мы выходили с остатками от коллекции, которые в среднем составляли 20–30%, то сейчас нам удалось снизить этот показатель до 10–15%, что сопоставимо с западным модным бизнесом. В планах компании – к 2005 году увеличить объём продаж не менее чем в три раза и довести свою долю рынка до 5%».

Владельцы «Первомайской зари» разработали бизнес-план дальнейшего развития компании. Ей предстоит пройти через ещё одно преобразование — превратиться из производственного предприятия в торговое, ориентированное на рынок, а не на производство. Кроме того, компания намерена и дальше расширять матричную структуру, пополнив её ещё несколькими бизнес-единицами. Галина Синцова отмечает: «Наша текущая задача — выделить производство в дочернюю компанию и постепенно перенести его в Псковскую область, тем самым сэкономив на стоимости земли. В Петербурге у нас есть несколько собственных зданий. Мы планируем подготовить программу использования питерской недвижимости и расширить нашу матрицу за счёт ещё одного бизнес-подразделения по недвижимости».

Кстати, организационные изменения происходят и у других участников российского рынка одежды. К примеру, Ивановский ме-ланжевый комбинат выбрал для оптимизации своей структуры принцип экономии, сокращая штат и совершенствуя производственные процессы. Раньше на комбинате работало 12 тыс. человек, а ежемесячный объём производства составлял 4,5 млн. кв. м тканей. Сейчас число сотрудников сократилось почти в 6 раз, однако объём производства снизился только в 2 раза. Иван Кожемяков, руководитель аппарата президента ассоциации предприятий текстильной и лёгкой промышленности «Восток-Сервис», в которую входит Ивановский меланжевый комбинат, писал: «Такой оптимизации бизнеса Ивановскому комбинату удалось добиться за счёт грамотного структурного переустройства. В отличие от

«Первомайской зари» там были отсечены некоторые дублирующие и повторяющие друг друга структуры, сократилось количество управленицев, и предприятие благодаря этому стало более универсальным».

Задание

1. Какие стратегические шаги были самыми эффективными?
2. Определите основы успеха компании.
3. Определите особенности организационной структуры управления компанией.
4. За счёт каких инструментов достигается управляемость и координация в компании?

Упражнение 2. Human Manufacturing. Факторы успеха инноваций малых фирм

Описание ситуации

Когда в 1997 г. Петерсон приобрёл Human Manufacturing, он совершенно чётко осознавал необходимость перемены стратегии развития бизнеса. На протяжении 90 лет компания занималась производством стального оборудования и резиновой продукции для молочных ферм. К 1998 г. Петерсон продаёт подразделение по производству стальных конструкций и закупает новые дополнительные мощности для производства резиновых матов. Для определения нового ассортимента президент Human Manufacturing инвестирует в маркетинговые исследования потенциальных покупателей.

Будучи руководителем некрупной фирмы и не имея собственного отдела маркетинга, Петерсон сам начинает исследовать рынок и проводит большую часть времени в поездках и визитах к покупателям. Личные встречи президента компании с клиентами оказались очень эффективными: «Если вы посыдаете агентов по продажам, то вся информация, которая до вас доходит, вторична. Персонал очень часто не обращает внимания на те или иные слова покупателей, которые на самом деле могут быть архиактуальными... С другой стороны, очень мало руководителей компаний можно встретить в полях, общающимися с клиентами. Присутствие президента ведёт к заключению контрактов в 75–80% случаев», — говорит Петерсон.

Президент компании стал выезжать вместе с торговым персоналом и, в то время как шла продажа, Петерсон слушал и беседовал с заказчиками об их бизнесе, проблемах и пожеланиях. Выводы, сделанные на основе такой информации, позволили повысить эффективность во многих областях функционирования, начиная с разработки новой продукции и заканчивая сбытом и продвижением товаров фирмы. Петерсон не ограничился только изучением покупательских предпочтений, а подошёл к вопросу комплексно. Он стал активно собирать информацию от поставщиков, дистрибуторов и даже конкурентов. Например, участвуя в выставке, президент всё время проводил «в толпе», общаясь с другими участниками. В результате одного разговора с потенциальным конкурентом у Петерсона даже появилась идея нового продукта. «Удивительно, какой важной информацией готовы поделиться с вами конкуренты! Достаточно просто их об этом попросить», — говорит руководитель Human Manufacturing.

Сейчас Петерсон уверен, что одной из важнейших функций СЕО малого и среднего бизнеса является прямое общение с потребителем. Около 60% своего рабочего времени он проводит либо продавая продукцию, либо посещая потенциальных клиентов, и считает это главным фактором успеха его фирмы.

В 2001 г. президент компании Human Manufacturing решил, что каждый сотрудник должен быть вовлечён в процесс изучения и общения с потребителем. Начал он достаточно просто. Подчинённые были обязаны писать на специальных листах всё, что им говорят потребители, конкуренты, поставщики и др. Затем полученная информация за день сортировалась по соответствующим источникам. Причём, сотрудник в обязательном порядке должен был в течение дня внести хотя бы одну заметку по одному из секторов информации.

В настоящее время эта идея не нова, однако, данный процесс не всегда эффективен, так как не имеет должного продолжения. Президенту Human Manufacturing, удалось «заставить идею работать». Он сообщил своим служащим, что раз в неделю по пятницам они будут встречаться для обсуждения и анализа полученной информации. «Встречи не будут отменяться даже в случае, когда ни один человек не найдёт что сказать... Очевидно, что никто не захотел быть этим человеком», — говорит Петерсон. Через два года это нововведение стало неотъемлемой частью внутрифирменной культуры и воспринимается служащими как нечто само собой разумеющееся. Визиты к клиентам делятся на несколько минут дольше за счёт ненавязчивых вопросов: «Как развивается ваш бизнес? Чем мы можем помочь? Что нового?» и т. д.

Новые идеи

Такой метод исследования, как наблюдение, может быть очень информативным. Один клиент никак не мог правильно сложить части мата, чтобы создать нужную конструкцию. (Маты, которые производит компания Human Manufacturing, собираются по принципу «puzzle», что создаёт более надёжное соединение частей на полу.) Клиент пожаловался, что если бы к продукции прилагалась подробная инструкция, было бы намного легче.

Следующая партия товара была усовершенствована. На каждом секторе мата с обратной стороны была проставлена цифра, а инструкция поясняла в какой последовательности соединять сектора.

В результате данной инновации у фирмы резко сократилось количество жалоб и возврата продукции, связанных с проблемой в установке.

Новое позиционирование

Общение и визиты к клиентам помогли определиться компании с её основными конкурентами. Если ранее в качестве конкурентов рассматривались другие производители матов для ферм, а в позиционировании говорилось о таких преимуществах, как качество и цена, то теперь было осуществлено репозиционирование. Дело в том, что фактически компаний приходилось конкурировать с альтернативными вариантами застала—песком и ковровым покрытием. Соответственно в новом позиционировании стали делать упор на преимущества матов перед прочими видами покрытия.

Более эффективное продвижение

Компания тратит значительные средства на национальную рекламу. Информация от потребителей позволила оптимизировать выбор средств размещения рекламы, а также использование BTL-технологий.

Например, после визита к одному из ведущих розничных дилеров Петерсон узнал, что возможность размещения его продукции на полках магазина полностью исключена в связи с большим весом и размером матов. Таким образом, маты складируются на подсобной площади, что не позволяет клиентам визуализировать продукт. Эта информация сделала очевидным необходимость осуществления мероприятий по мерчендайзингу продукции. Были заказаны плакаты и прочие рекламные материалы для размещения на полках магазина. Результатом стало резкое увеличение количества заказов.

Итоги

Пять лет спустя продажи Human Manufacturing увеличились более чем вдвое. Компания расширила существовавшие и вышла на новые рынки сбыта — крупнейшие зоопарки San Diego Zoo и Busch Gardens, конные фермы. Почти вдвое возросли продажи в фитнес-сектор. За один только год (2001–2002) продажи увеличились на 20%.

Безусловно, акцент на изучение потребителя не был единственной причиной успеха компании, но явился определяющим фактором.

И если спросить у главы компании, насколько рентабельными были вложения в изучение, анализ и использование потребительских мнений, ответ будет «МАКСИМАЛЬНО».

Задание

1. Как вы считаете, оправдано ли поведение главы компании Human Manufacturing?
2. Могут ли возникнуть негативные последствия от того, что президент фирмы берёт на себя функции по осуществлению маркетинговых полевых исследований?
3. Если бы Петерсон делегировал полномочия по сбору и обработке информации, добилась бы его компания тех же успехов?

Практическая работа №6 (2 часа)

«Разработка и реализация стратегий малого бизнеса»

Цель работы: закрепление теоретических знаний и приобретение практических навыков разработки и реализации стратегий малого бизнеса.

Упражнение 1.Научно-производственный центр «Реликт»

Описание ситуации

Научно-производственный центр «Реликт» является одной из крупнейших отечественных фирм по созданию компьютерных технологий для швейной индустрии. Компания занимает 20% этого научёмкого рынка и выпускает более 50 программ в год.

А начиная эта компания с пошива чехлов для автомобильных сидений...

Начало бизнеса

Начало 1990-х гг. было трудным моментом в истории отечественной отраслевой науки: бюджетное финансирование резко сократилось, традиционные заказчики оказались на грани банкротства. Уровень оплаты труда работников НИИ порой не соответствовал даже прожиточному минимуму. Не исключением был и Центральный научно-исследовательский институт швейной промышленности, где трудились те, кто составляет сейчас кадровое ядро «Реликта». Именно в этот период у них родилась бизнес-идея, с реализации которой началась история компании.

Научный коллектив подошёл к проблеме «выживания» с маркетинговой точки зрения и перед тем, как выйти на рынок, провёл маркетинговое исследование. Целью этого этапа было определение места сосредоточения платежеспособного спроса. Выяснилось, что это те же люди, кто приобретает автомобили. Было принято решение об использовании разработанной в НИИ уникальной технологии по соединению лоскута в производстве чехлов для автомобилей. Благодаря этой запатентованной технологии лоскутное (а значит, более дешёвое) изделие казалось непосвящённому человеку сшитым из полноценной ткани и при этом искусно декорированным. Коллектив приобретал по бросовым ценам фабричные производственные отходы — остатки дорогих натуральных тканей и мехов — и шил качественные долговечные чехлы. Сбывали продукцию также без посредников. Товар пользовался огромным спросом. Были заключены договоры с простаивающими ателье, и бизнес пошёл в рост. Однако через некоторое время коллектив верно спрогнозировал падение спроса на свою продукцию. Во-первых, появились дешёвые импортные аналоги, а во-вторых, сама продукция перестала быть настолько актуальной. Коллектив «Реликта» переориентировался на новую нишу...

Новый рынок

Новая ниша, которую выбрали себе учёные, — пошив спецодежды. Здесь можно успешно использовать технологические разработки сотрудников НПЦ «Реликт». Рабочая одежда должна быть прочной и долговечной, поэтому для неё используются особые ткани, требующие особой технологии пошива. С другой стороны, ткани и технологии не должны быть дорогостоящими, так как уровень цен на такую продукцию должен оставаться невысоким.

Успех нового предприятия строился на том, что сотрудники компании смогли правильно спрогнозировать ситуацию на рынке профессиональной одежды и грамотно оценить характер и объём спроса.

К середине 1990-х гг. на рынке России появились компании, готовые платить за корпоративную одежду, являющуюся частью фирменного стиля. Причём каждая компания требовала эксклюзивности продукции, с одной стороны, и её многофункциональности — с другой. Технология «Реликта» давала возможность гибкого реагирования на нужды заказчика, при этом сохранялась низкая себестоимость, что создавало и значительное ценовое преимущество перед западными конкурентами.

Компания начала с уже освоенного платёжеспособного сектора — автосервисов, которые приобретали форму для автослесарей, мойщиков автомобилей и технического персонала. Затем стали поступать заказы от медицинских учреждений, охранных агентств, магазинов, авиакомпаний и т. д. Необходимость частой смены моделей и работа малыми партиями (от 20 до 100 единиц) сдерживали рост бизнеса. Исполнение заказов требовало оперативности, а затраты на переподготовку производственных мощностей под новый заказ составляли 50% от всей стоимости проектов и требовали не только средств, но и времени. И тогда «Реликт» внедряет ещё одну инновацию — компьютерную систему проектирования спецодежды. С её помощью удалось сократить подготовительный цикл работ перед запуском модели в производство в 5–7 раз. За один рабочий день теперь можно было успеть нарисовать эскиз, сделать лекала на все заказанные размеры, сделать выкройки, рассчитать, сколько понадобится ткани, описать все технологические операции и их последовательность для конкретной модели. Успех такой программы был очевиден, и фирма «Реликт» получила значительное конкурентное преимущество на рынке профессиональной одежды, но на очереди была другая инновация...

Новая стратегия бизнеса

Вместо того чтобы использовать свое ноу-хау и получать сверхприбыль в выбранном секторе, компания находит новое рыночное окно с великолепной перспективой роста. «Реликт» продаёт свою запатентованную технологию конкурентам, имеющим крупные производства (что позволяет использовать эффект экономии на масштабах), и сосредоточивает свою деятельность на создании компьютерных технологий для швейных производств разной направленности.

К концу 1990-х программный продукт «Реликта» использовали не только компании, специализирующиеся на пошиве спецодежды, но и предприятия по пошиву мужских и женских костюмов, детской одежды, меховых и кожаных изделий. Свою продукцию компания стала реализовывать и мебельным производителям, так как при использовании уникальной компьютерной технологии «Реликта» себестоимость производства мягкой мебели снизилась на 5–7%.

Последней новацией стало создание компьютерной программы, позволяющей персонифицировать каждую единицу продукции под индивидуальные особенности фигуры человека.

Целевым рынком «Реликта» являются небольшие, быстроразвивающиеся швейные предприятия с числом занятых около 30 человек и ежегодным оборотом приблизительно 500 тыс. долл. в год. Таких предприятий в России около полутора тысяч. Однако лишь четвёртая часть из них готова к профессиональному использованию компьютерных технологий. Но и те компании, которые внедряют новые технологии, также ограничены в средствах, поэтому «Реликт» дифференцировал свою продукцию и старается удовлетворить различные требования клиентов.

Для продвижения своей продукции компания воспользовалась механизмом государственной поддержки малого бизнеса. В России есть Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. Покупатели компьютерной технологии «Реликта» могут получать через Фонд необходимое для её установки оборудование на выгодных лизинговых условиях. А стоимость вычислительной техники и периферии составляет 50–70% от общих затрат по внедрению компьютерного проектирования одежды. Благодаря этому нововведению продажи «Реликта» выросли на 60%.

Таким образом, активная инновационная политика и грамотный маркетинговый подход обеспечили компании «Реликт» устойчивый рост и перспективы развития на рынке России.

Задание

1. Перечислите все инновации компании «Реликт», определите тип инноваций и предпосылки их осуществления.
2. Что, на ваш взгляд, обеспечило успех нововведений компании?
3. На основе имеющейся информации проведите SWOT-анализ для определения перспектив внедрения последней инновации компании «Реликт» — фокусирование на производстве компьютерных технологий для швейных производств.
4. Подумайте, какие факторы способствуют, а какие, напротив, мешают инновационной деятельности в малом секторе по сравнению с инновациями в крупных компаниях.

Упражнение 2. Конкурентная инновационная стратегия корпорации Wal-Mart

Описание ситуации

История создания одной из крупнейших розничных сетей мира компании Wall-Mart связана с именем Sam Walton. В середине 1950-х гг. владелец нескольких универмагов господин Walton оказался перед фактом возросшей конкуренции со стороны двух новых форм розничной торговли: супермаркетов и стоковых магазинов (discount stores). Адаптируясь к новым рыночным условиям, Walton решил пойти по пути, отличному от лидеров в области низких цен, таких как Kmart, которые активно завоёвывали крупные города. В качестве целевого рынка Walton выбрал небольшие населенные пункты с численностью населения менее 25 тыс. человек. Стратегия заключалась в том, что, предлагая товары по ценам не выше, чем в розничных сетях крупных городов, компания сможет привлечь потребителей за счёт фактора близости. Действительно, вместо того чтобы добираться четыре–пять часов до ближайшего центра, покупатель может с той же экономической выгодой приобрести товар вблизи от дома.

В 1962 г. был построен первый магазин скидок Wall-Mart в городе Роджерз, штат Арканзас. Именно с первого магазина начала свою историю и известная корпоративная культура Wall-Mart, где каждый служащий участвует в управлении компанией и является генератором новых идей.

Wall-Mart, став первой компанией, открывшей магазин скидок в малом населённом пункте, сразу получила ряд преимуществ. Это низкие цены на

недвижимость, низкие тарифы за рекламу, низкая текучесть кадров и бренд «самого крупного магазина в городе». Помимо этого, компания сразу стала частью общественной жизни благодаря созданию инфраструктуры вокруг торговой точки, спонсорской деятельности и предоставлению рабочих мест. Однако для того чтобы иметь возможность предлагать товары по низким ценам и удержать свои позиции при попытке внедрения на данный рыночный сегмент конкурентов, компании необходимо было разработать уникальную рыночную стратегию.

Руководство Wall-Mart сделало ставку на инновации в трёх сферах. Первой новацией стала агрессивная стратегия завоевания малых городов, которая привела к появлению 276 магазинов в 11 штатах США к 1979 г. Таким образом была достигнута цель экономии на масштабах деятельности.

Объектом следующей инновации стала система заказа и доставки продукции. Было создано несколько дистрибуторских центров, объединяющих систему доставки товара по географическому признаку. Заказ на товары для магазинов одного географического региона происходил централизованно, затем товары доставлялись в конкретный дистрибуторский центр, где происходила сортировка и погрузка товара для доставки в конкретную торговую точку.

Ещё одной сферой инноваций стала внутрифирменная система коммуникаций. Была внедрена электронная система сканирования результатов торговли в каждом магазине, позволяющая эффективнее управлять активами. Информация по каждой торговой точке аккумулировалась в дистрибуторских центрах, где консолидировалась отчётность по продажам и принималось решение о доставке очередной партии товара в конкретный магазин данного региона. Параллельно те же транспортные средства, что доставляли продукцию в магазины, использовались для получения товара у производителей, находящихся в радиусе центра дистрибуции.

Централизованные закупки и автоматизированная система потока информации от торговых точек в дистрибуторские центры и затем к производителям позволили компании установить взаимовыгодные отношения с такими крупными производителями, как Procter&Gambles, Eastman Kodaks, Gitano, прежде исключительно диктовавшими свои условия розничным сетям. В 1994 г. компания Wall-Mart купила 122 магазина в Канаде, в 1995 г. вышла на рынок Аргентины и Бразилии.

Огромные масштабы и эффективная система логистики позволили компании только в 1991 г. сэкономить 720 млн. долл. Снижение затрат позволило значительно снизить уровень цен на товары. Если добавить к этому уникальную корпоративную культуру, где инновации не только приветствовались служащими, но и исходили от них, а также новейшую систему управления запасами и грамотный маркетинг, то конкурентные позиции Wall-Mart были непоколебимы. Компания Kmart не раз делала попытки выйти на рынок малых городов, но ей никогда не удавалось даже приблизиться по уровню продаж к Wall-Mart.

К 1995 г. компания Wall-Mart стала крупнейшей в мире розничной сетью. Важнейший показатель деятельности розничной сети — продажи на квадратный метр площади — составил у Wall-Mart 379 долл. по сравнению со 185 долларами у Kmart. 46% покупателей Wall-Mart отличались лояльностью, в то время как у Kmart этот показатель составлял лишь 19%. И наконец, расходы компании (торговые издержки, общие и административные расходы) составляли 15,8% от продаж, что является самым низким показателем в отрасли со средней долей расходов около 30%.

В 2003 г. компания занимала четвёртое место в списке 500 крупнейших компаний мира.

Задание

1. К какому типу конкурентной инновационной стратегии («блокирование», «опережение» или «кооперация») относится выбранный компанией Wall-Mart метод адаптации к изменившимся условиям внешней среды?
2. Столкнулась ли компания с проблемой «каннибализма»? Существовали ли альтернативные возможности?
3. Какие инновационные шаги компании можно рассматривать в качестве использования стратегии «блокирования»? Насколько эти шаги оказались эффективны?
4. Смоделируйте ситуацию, когда на рынке появляется конкурент, сумевший добиться такого же эффекта экономии на масштабах, как и компания Wall-Mart. От чего будет зависеть его конкурентоспособность? Какую стратегию вероятнее всего выберет компания Wall-Mart по отношению к потенциальному конкуренту?
5. В чём вы видите причину успеха компании Wall-Mart?

Практическая работа №7

«Управленческие решения в инновационных организациях»

Цель практической работы: изучение основных направлений и перспектив функционирования инновационных компаний на современном рынке, а также грамотного и своевременного принятия управленческих решений.

Задание: изучить предложенные ситуации и ответить на поставленные вопросы письменно.

Ситуация «Реструктуризация корпорации General Electric»

Компания GE является крупнейшей корпорацией мира. На международном рынке она позиционирует себя как динамично развивающаяся и «агрессивно инновативная» компания, а ее руководитель Джек Уэлч, по оценке журнала Fortune, стал лучшим менеджером XXв. Вся история этой американской корпорации представляет собой постоянную реструктуризацию бизнеса,

основанную на инновациях во всех областях управления: стратегии, организационное построение, управление персоналом, диверсификация, производство и ассортиментная политика – нет ни единой сферы, которой не коснулись бы изменения. Но важна не только инновативность, но и высокая эффективность нововведений, позволяющих компании чувствовать себя уверенно и в условиях нового экономического порядка XXI в.

Двадцать лет назад компания GE была крупной, крайне консервативной компанией, которая исправно выплачивала дивиденды своим акционерам, но на фоне начинавшейся глобализации и развития новой экономики ее позиции были весьма уязвимыми.

В 1981 г. компанию возглавил Джек Уэлч, прошедший за два десятилетия путь от менеджера низшего звена управления до председателя совета директоров. В 1960 г. его зарплата составляла около 1 тыс. долл., а сегодня он зарабатывает 50 тыс. долл. в час.

В 1961 г. Уэлч занимал должность младшего инженера подразделения по производству пластмасс. Отработав в этом подразделении чуть больше года, Уэлч решил уйти из компании. Причиной было его недовольство обилием бюрократических барьеров внутри компании. Джек Уэлч считал, что для динамичного развития у подразделений должна быть свобода в принятии управленческих решений. В GE в то время любая инициатива подразделений сталкивалась с консерватизмом вышестоящего руководства, которое спускало централизованные решения даже в таких областях, как сбыт. Идеи Уэлча поддержал его начальник Рубен Гутофф, и в том же году «инженера-новатора» переводят с повышением на работу в Чикаго на должность инженера-химика.

Два года спустя Уэлч уже возглавляет все производство химикатов, а в 1968 г. становится руководителем целого подразделения «Пластмассы». Уэлч стал самым молодым руководителем подобного уровня за всю историю GE – ему было 33 года.

В 1972 г. за «высокую отдачу в работе» Уэлч был назначен вице-президентом GE, а годом позже под его руководством оказалось все производство материалов и компонентов, а также медицинского оборудования.

В 1981 г. собрание акционеров одобрило решение Совета директоров компании, и Уэлч попал в историю как самый молодой сорокашестилетний глава старейшей корпорации Америки.

С первого дня работы новый руководитель объявил о необходимости перестройки всей компании. Ориентируясь на самые эффективные принципы управления мелких, динамично развивающихся компаний, Уэлч поэтапно реструктуризовал ключевые области управления.

На **первом этапе** была уволена треть рабочих и менеджеров GE, и численность персонала сократилась с 400 до 297 тыс. человек. До середины 1980-х гг. американец, приходя на работу в большую компанию, как правило, приходил туда навсегда, при этом мог не выкладываться на все сто, а просто дожидался своей пенсии. Зачем платить тем, кто ничего не привносит, – их надо уволить, заявил новый председатель Совета директоров.

Вторым этапом стало изменение организационной структуры компании. На тот период она состояла из 43 стратегических подразделений, в которые входило 350 предприятий и дочерних компаний. Каждое подразделение, предприятие и компания имели своего управляющего, из-за чего управлеченческая вертикаль была чрезмерно громоздкой. Только на низовом уровне управления насчитывалось более 400 руководителей, вследствие чего принятие решений превращалось в медлительную и крайне неэффективную процедуру. Отсутствовало также и четкое разграничение полномочий, что приводило к нарушению принципа единоличия.

Для достижения прозрачности организационной структуры Уэлч выделил три основных направления деятельности GE по продукту. Первая группа включала производство осветительных приборов, моторов, транспортных средств, турбин и строительного оборудования – «ядро» компании. Вторая – «технологический круг» – промышленная электроника, медицинские системы, материалы и вещества, аэрокосмическое подразделение и производство авиационных двигателей. И третья группа – «круг сервиса» – состояла из кредитного подразделения GE Credit Corp., информационного, строительного и инженерного подразделений, а также фирмы услуг в сфере ядерных технологий.

Надо заметить, что Уэлч выбрал именно те направления, которые оказались в авангарде мировой экономики в 1990-х гг., а структура компании не претерпела каких-либо существенных изменений до настоящего времени. Исключение составили только вновь приобретенные виды бизнеса.

Третьим этапом была реализована стратегия сужения диверсификации. Уэлч начал продавать неперспективные подразделения, не соответствующие придуманной им схеме бизнеса. Обновленная GE больше не занималась производством систем кондиционирования, аудио- и видеотехники, кабелей, средств мобильной связи, электросетей, радиостанций, этилированного бензина и полупроводников.

В 1985г. была продана горнодобывающая компания Utah International. Было продано производство микрочипов, фенов, часов и тостеров. Всего компания отказалась от 117 подразделений на сумму в 9 млрд. долл., что составляло одну пятую компаний. Через несколько лет некоторые компании, приобретшие части бизнеса GE, разорились.

Руководителям подразделений, чья судьба не была столь однозначна, была предложена формула: исправляй, закрывай или продавай. Жесткая политика действовала безотказно, поскольку не оставляла особого выбора. Вырученные от продаж деньги и прибыль компании были использованы для финансирования развития новых перспективных направлений – финансовые услуги и медиабизнес.

Наконец пришло время для реализации самого емкого и сложного *четвертого этапа* – построение новой системы управления персоналом и создание новой корпоративной культуры. «Бизнес – это простая вещь» – таким стал первый лозунг Уэлча. «Чтобы производить, вы должны производить быстрее, дешевле и лучше всех, а для этого надо повышать производительность и оперативность управления бизнесом, а также внедрять как можно больше инноваций». Уэлч считал, что проблема заключалась в отсутствии диалога между руководителями и рядовыми работниками. В результате руководители не хотели, а работники не могли что-либо менять.

Первым шагом было внедрение программы Work-Out. Она была нацелена на ликвидацию барьеров между менеджерами и служащими. Тот, кто остался после массовых увольнений, должен был продемонстрировать свою «нужность» для компании. Систему отраслевых отчетов заменили прямыми докладами, когда высшее руководство получало важную информацию напрямую из производственного подразделения, минуя всю иерархию власти. Новшество должно было способствовать повышению оперативности принятия решений. Поощрялось и самостоятельное принятие решений линейными руководителями в рамках их компетенции.

Ставка на самостоятельность менеджеров оправдалась, например, в 1998 г., когда принадлежащая GE телекомпания NBC благодаря полной свободе выбора и оперативности ее президента Роберта Райта заключила с Международным олимпийским комитетом контракт на показ всех Олимпиад 2000-2008 гг.

Кроме того, менеджеры должны были общаться со своими подчиненными. «Надо разрушить границу между начальником и подчиненным. Менеджеры обязаны быть лидерами, а не управленцами», – заявлял Уэлч. Рабочие и сотрудники получили право собираться в рабочие группы и обсуждать недостатки производства, а также новые идеи. К примеру, оператор станка должен работать в резиновых перчатках, а когда они кончаются, он выключал станок, писал заявку, шел ее подписывать, обходил производственные цехи, оставлял заявку и только тогда получал новую пачку перчаток. Когда рабочие поставили вопрос, почему система настолько сложна, оказалось, что много лет назад укралли одну пачку перчаток, и кто-то принял решение поставить заслон на пути нарушителей. По этой причине компания многие годы несла убытки из-за простоев.

Для того чтобы менеджеры лучше понимали свои управленческие задачи, глава компании внедрил культуру постоянного обучения. Все менеджеры хотя бы раз проходили стажировку в Кротонвиле – учебном центре GE. Сам Уэлч приезжает туда на встречу с новыми менеджерами и читает лекции. В начале каждого года, в январе, Уэлч встречается с 500 менеджерами высшего звена. Основная идея, которую он пытается до них донести, состоит в том, что не надо бояться невыполнимых целей – «пытаясь достичь невозможного, вы добьетесь большего, чем просто выполняя реалистичные и выполнимые планы».

В качестве иллюстрации верности этому принципу можно привести обещание, данное Уэлчем акционерам в 1991г. Он обещал увеличить к 1995г. среднюю доходность операций с 10 до 15%, а доход на инвестиции с 5 до 10%. В итоге через четыре года операционная прибыль выросла до 14,4%, а доходность инвестиций составила 7%. «Если бы мы были реалистами и ставили перед собой меньшие цели, мы бы их достигли, но не имели бы такого результата, который получился», – сказал Уэлч.

Основной целью трансформации GE было повышение конкурентоспособности компании на внутреннем рынке по отношению к японским фирмам, что было особенно актуально в первой половине 1980-х гг. Со временем японский фактор уступил место глобализации. Европейские и азиатские компании пересмотрели свои приоритеты и вместо агрессивной политики завоевания рынка США стали активно осваивать третьи рынки. Уэлч одним из первых американских руководителей заметил эту тенденцию и потенциал новых рынков сбыта.

Начиная с 1980-х гг., GE вложила десятки миллиардов долларов в приобретение заграничных производственных мощностей. Например, в 1999г. были приобретены 134 компании на общую сумму 17 млрд. долл. А начиналось все в конце 80-х, когда GE купила во Франции медицинское подразделение Thomson S. A. и кредитную компанию Sovac, затем были созданы совместные предприятия с немецкими концернами Bosch и Borg-Warner's, японскими компаниями Toshiba и Fanuc. Уэлч приобрел также иностранные компании, занятые в обслуживании авиадвигателей, финансовые структуры, специализирующиеся на кредитовании, информационные сети и системы спутникового вещания.

Наиболее показательным является пример подразделения «Системы освещения». До 1990г. его доля на европейском рынке не превышала 2%. После создания ЕС она купила контрольный пакет акций венгерской компании Tungsram и британской Thorn Light Source. Таким образом, всего за год доля данного подразделения увеличилась в 10 раз и составила 20%. На этом глобальная экспансия не закончилась, и концерн подписал соглашения о создании профильных СП с японской компанией Hitachi и индийской Apar. В 1994г. корпорация учредила СП в Китае, а еще через год закрепилась в

Мексике.

Глобализация компаний стала возможной не только благодаря известности корпоративного бренда GE, но и за счет эффективного менеджмента компании. В «глобальной» команде менеджеров Уэлча были и японцы, и кубинцы, выходцы из Латинской Америки, представители Юго-Восточной Азии. Секрет слаженной работы его команды строился на специфических требованиях к персоналу. Основа политики управления персоналом строится на принципе «даже самый выдающийся менеджер не должен быть "себе на уме"». Даже если один работник работает лучше всех, он никогда не сможет заменить команду единомышленников. Слаженная команда всегда будет работать лучше, чем талантливый одиночка». Этот принцип команды был сформулирован Уэлчем благодаря активному изучению опыта японских корпораций и вопреки принятому в США принципу доминирования индивидуализма. Гибкая политика управления персоналом позволила успешно сочетать корпоративную культуру GE с национальными особенностями работников разных стран.

Наряду с активно распространяющейся глобализацией в 1990-х гг. усиливается тенденция концентрации основных прибылей в сфере услуг. В этот период GE осваивает новый для нее рынок масс-медиа. Корпорация приобретает информационный холдинг Radio Corporation of America, включая телеканал NBC.

Однако фокусирование на сфере услуг не только не ослабило внимания к производству, но и привело к выходу на еще один новый для компании сегмент сервисных услуг. На этом рынке была достаточно сильная конкуренция со стороны сервисных компаний, но Уэлч был уверен в эффективности выбранного курса и опять оказался прав. Производство и глобальная система сервисного обслуживания в странах присутствия компании стали основным конкурентным преимуществом компании, которое превратило GE в недосягаемого лидера.

К середине 1990-х гг., несмотря на значительные успехи как на внутреннем, так и на внешнем рынках, компания GE столкнулась с новой проблемой – потеря позиций по качеству продукции. Причину Уэлч видел в собственной ошибке, когда борьба с бюрократией разрушила старую эффективную систему контроля качества. Пришедшая ей на смену инновационная модель децентрализованного управления себя не оправдала. Готового решения у Уэлча не было, и он обратился к опыту других компаний. Две американские компании Motorola и AlliedSignal впервые в США внедрили систему «Шесть Сигма».

Сигма – это статистическая единица, определяющая нормы отклонения от средневзвешенных значений. Осуществление программы «Шесть Сигма» (рис. 1) подразумевает снижение коэффициента ошибок до 3,4 погрешности на один миллион операций. То есть качество достигает 99,9997%. Программа

подразумевала соответствующий тренинг всех работников *GE*. За пять лет ее осуществления качество работы компании приближается к 5,6 сигма, то есть двадцать ошибок на миллион операций. Британская газета *Financial Times* дважды – в 1998 и 1999 г.г., а американский журнал *Fortune* трижды – в 1998, 1999 и 2000 гг. – помещали *GE* в своих рейтингах влиятельности на первые места как самую уважаемую компанию в мире. Уэлча называли самым выдающимся управленцем-новатором XX в.

Многие компании избрали опыт корпорации Уэлча в качестве эталона для подражания. Нововведения Уэлча в форме выдачи опционов на акции компании не только высшему, но и среднему и низовому звеньям управления теперь стали нормой для большинства компаний наряду с акционированием работников.

Сам Уэлч не считает себя гением. Он просто смог предвидеть будущие тенденции и не побоялся реализовать комплексную инновационную политику, затронувшую все ключевые аспекты функционирования *GE*.

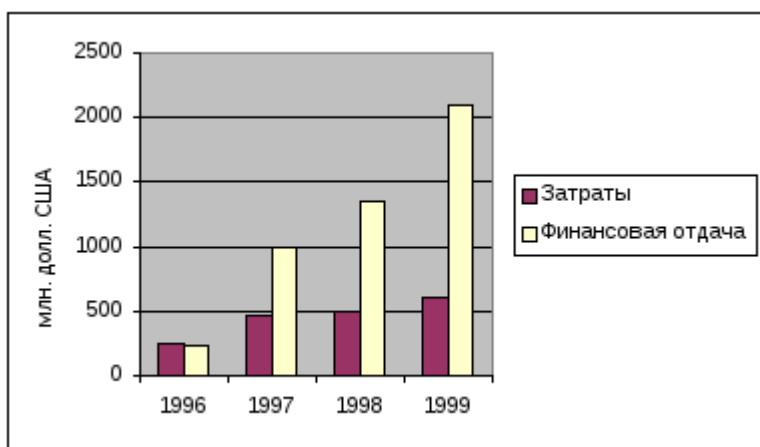


Рис. 1. Результаты реализации программы «Шесть Сигма»

Вопросы и задания к ситуации.

1. Назовите основные области принятия инновационных управленческих решений руководством компании *GE*. Какие из этих решений можно охарактеризовать как стратегические, а какие – адаптационные?
2. Сформулируйте основные принципы функционирования современной гибкой инновативной компании, внедренные Джеком Уэлчем.
3. Докажите, что Джек Уэлч является представителем нового типа «руководителей-новаторов».
4. Подумайте над тем, насколько реально адаптировать опыт *GE* к деятельности крупных российских компаний.

Практическая работа №8 (2 часа)

« Социальные аспекты управления инновационной деятельностью»

Цель практической работы: изучение основных социальных аспектов управления инновационной деятельностью

Задание: изучить предложенные ситуации и ответить на поставленные вопросы письменно.

Ситуация 1. Humane Manufacturing. Факторы успеха инноваций малых фирм

Когда в 1997 г. Петерсон приобрел *Humane Manufacturing*, он совершенно четко осознавал необходимость перемены стратегии развития бизнеса.

На протяжении 90 лет компания занималась производством стального оборудования и резиновой продукции для молочных ферм. К 1998 г. Петерсон продает подразделение по производству стальных конструкций и закупает новые дополнительные мощности для производства резиновых матов.

Для определения нового ассортимента президент *Humane Manufacturing* инвестирует в маркетинговые исследования потенциальных покупателей.

Будучи руководителем некрупной фирмы и не имея собственного отдела маркетинга, Петерсон сам начинает исследовать рынок и проводит большую часть времени в поездках и визитах к покупателям. Личные встречи президента компании с клиентами оказались очень эффективными: «Если вы посыдаете агентов по продажам, то вся информация, которая до вас доходит, вторична. Персонал очень часто не обращает внимания на те или иные слова покупателей, которые на самом деле могут быть архиактуальными... С другой стороны, очень мало руководителей компаний можно встретить в "полях", общающимися с клиентами. Присутствие президента ведет к заключению контрактов в 75-80% случаев», — говорит Петерсон.

Президент компании стал выезжать вместе с торговым персоналом и, в то время как шла продажа, Петерсон слушал и беседовал с заказчиками об их бизнесе, проблемах и пожеланиях. Выводы, сделанные на основе такой информации, позволили повысить эффективность во многих областях функционирования, начиная с разработки новой продукции и заканчивая сбытом и продвижением товаров фирмы.

Петерсон не ограничился только изучением покупательских предпочтений, а подошел к вопросу комплексно. Он стал активно собирать информацию от

поставщиков, дистрибуторов и даже конкурентов.

Например, участвуя в выставке, президент все время проводил «в толпе», общаясь с другими участниками. В результате одного разговора с потенциальным конкурентом у Петерсона даже появилась идея нового продукта. «Удивительно, какой важной информацией готовы поделиться с вами конкуренты! Достаточно просто их об этом попросить», — говорит руководитель *Humane Manufacturing*.

Сейчас Петерсон уверен, что одной из важнейших функций СЕО малого и среднего бизнеса является прямое общение с потребителем. Около 60% своего рабочего времени он проводит либо продавая продукцию, либо посещая потенциальных клиентов, и считает это главным фактором успеха его фирмы.

В 2001 г. президент компании *Humane Manufacturing* решил, что каждый сотрудник должен быть вовлечен в процесс изучения и общения с потребителем. Начал он достаточно просто. Подчиненные были обязаны писать на специальных листах все, что им говорят потребители, конкуренты, поставщики и др. Затем полученная информация за день сортировалась по соответствующим источникам. Причем сотрудник в обязательном порядке должен был в течение дня внести хотя бы одну заметку по одному из секторов информации.

В настоящее время эта идея не нова, однако данный процесс не всегда эффективен, так как не имеет должного продолжения. Президенту *Humane Manufacturing* удалось «заставить идею работать». Он сообщил своим служащим, что раз в неделю по пятницам они будут встречаться для обсуждения и анализа полученной информации. «Встречи не будут отменяться даже в случае, когда ни один человек не найдет что сказать... Очевидно, что никто не захотел быть этим человеком», — говорит Петерсон. Через два года это нововведение стало неотъемлемой частью внутрифирменной культуры и воспринимается служащими как нечто само собой разумеющееся. Визиты к клиентам делятся на несколько минут дольше за счет ненавязчивых вопросов: «Как развивается ваш бизнес? Чем мы можем помочь? Что нового?» и т. д.

Такой метод исследования, как наблюдение, может быть очень информативным. Один клиент никак не мог правильно сложить части мата, чтобы создать нужную конструкцию. (Маты, которые производит компания *Humane Manufacturing*, собираются по принципу «puzzle», что создает более надежное соединение частей на полу.) Клиент пожаловался, что если бы к продукции прилагалась подробная инструкция, было бы намного легче.

Следующая партия товара была усовершенствована. На каждом секторе мата с обратной стороны была проставлена цифра, а инструкция поясняла в какой последовательности соединять сектора.

В результате данной инновации у фирмы резко сократилось количество жалоб и возврата продукции, связанных с проблемой в установке.

Общение и визиты к клиентам помогли определиться компании с ее основными конкурентами. Если ранее в качестве конкурентов рассматривались другие производители матов для ферм, а в позиционировании говорилось о таких преимуществах, как качество и цена, то теперь было осуществлено репозиционирование. Дело в том, что фактически компании приходилось конкурировать с альтернативными вариантами застила — песком и ковровым покрытием. Соответственно в новом позиционировании стали делать упор на преимущества матов перед прочими видами покрытия.

Компания тратит значительные средства на национальную рекламу. Информация от потребителей позволила оптимизировать выбор средств размещения рекламы, а также использование BTL-технологий.

Например, после визита к одному из ведущих розничных дилеров Петерсон узнал, что возможность размещения его продукции на полках магазина полностью исключена в связи с большим весом и размером матов. Таким образом, маты складируются на подсобной площади, что не позволяет клиентам визуализировать продукт. Эта информация сделала очевидным необходимость осуществления мероприятий по мерчендайзингу продукции. Были заказаны плакаты и прочие рекламные материалы для размещения на полках магазина. Результатом стало резкое увеличение количества заказов.

Пять лет спустя продажи *Human Manufacturing* увеличились более чем вдвое. Компания расширила существовавшие и вышла на новые рынки сбыта — крупнейшие зоопарки *San Diego Zoo* и *Busch Gardens*, конные фермы. Почти вдвое возросли продажи в фитнес-секторе. За один только год (2001-2002) продажи увеличились на 20%. Безусловно, акцент на изучение потребителя не был единственным причиной успеха компании, но явился определяющим фактором.

И если спросить у главы компании, насколько рентабельными были вложения в изучение, анализ и использование потребительских мнений, ответ будет «максимально».

Вопросы и задания к ситуации.

1. Как вы считаете, оправдано ли поведение главы компании *Human Manufacturing*?
2. Могут ли возникнуть негативные последствия того, что президент фирмы берет на себя функции по осуществлению маркетинговых полевых исследований?

3. Если бы Петерсон делегировал полномочия по сбору и обработке информации, добилась бы его компания тех же успехов?

Практическая работа №9 (2 часа)

«Построение «дерева решений»

Цель практической работы: изучение основных моделей и построение «дерева решений» при выборе инновационного проекта

Задание: изучить предложенные ситуации и ответить на поставленные вопросы письменно.

Теоретический материал

Наиболее часто в практике проектирования используется графическая модель **под названием «дерево целей»**, описывающая иерархию целей и задач проекта. Стандартная целевая структура состоит **из четырех уровней**, но в некоторых случаях есть необходимость в использовании пятого уровня, в зависимости от масштаба проекта (рис. 2.1.).

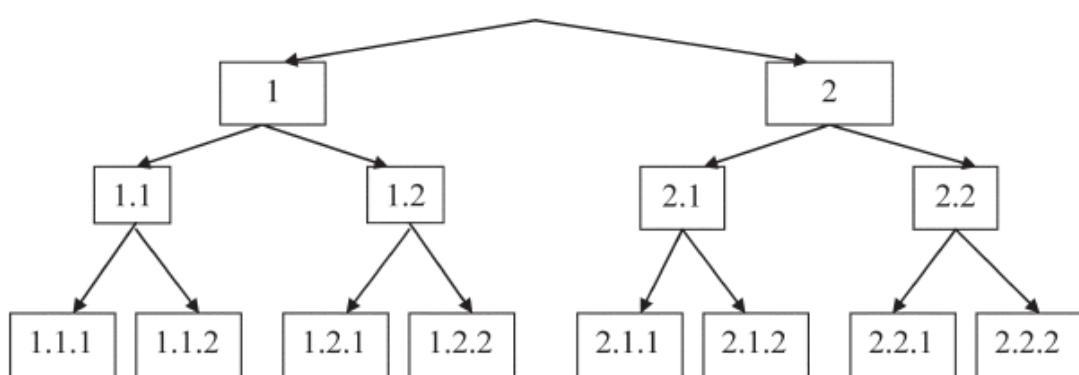


Рис. 2.1. «Дерево целей»

Построение целевой структуры, как правило, начинается сверху вниз, отражая логику дедуктивного продвижения от уровня большей степени общности к уровню меньшей степени общности; от абстрактного к конкретному; от общего к частному.

Первый уровень — уровень генеральной цели (на рис. 2.1 обозначена ГЦ), которая представляет собой формулировку конечной целевой установки того, что, собственно, планировалось достичь в проекте.

Второй уровень — это уровень общих целей (на рис. 2.1 обозначены как 1 и 2), которые представляют собой основные направления деятельности. Это то, на что направлены действия проектанта.

Третий уровень — уровень специфических целей (на рис. 2.1 обозначены как 1.1, 1.2 и 2.1, 2.2), которые представляют собой основные формы работ и

обеспечивают основные направления деятельности.

Четвертый уровень — уровень конкретных задач проекта (на рис. 2.1 обозначены 1.1.1, 1.1.2, 1.2.1, 1.2.2 и т. д. соответственно), представляющих собой те конкретные работы проекта, которые, будучи выполнены в установленные сроки, определенным способом, с запланированным результатом, приведут в конечном счете к выполнению ГЦ проекта. Необходимо заметить, что сложный и трудоемкий способ структурной декомпозиции предпринимается ради достижения четвертого уровня и точного определения всех задач проекта. дальнейшие действия проектанта по разработке проекта будут связаны только с четвертым уровнем целевой структуры.

Ситуация для анализа

Компания «Мануфактура» собирается производить новый продукт, для этого нужно будет построить новый завод. После рассмотрения нескольких вариантов остановились на трёх.

А. Построить завод стоимостью 60 000 000 руб. При этом варианте возможны: большой спрос с вероятностью 0,7 и низкий спрос с вероятностью 0,3. При этом, если спрос будет большим, то ожидается годовой доход в размере 25 000 000 руб. в течение следующих пяти лет; если спрос будет низкий, то ежегодные убытки из-за больших капиталовложений составят 5 000 000 руб.

Б. Построить маленький завод стоимостью 35 000 000 руб. Здесь также возможны большой спрос с вероятностью 0,7 и низкий спрос с вероятностью 0,3. В случае большого спроса ежегодный доход в течение пяти лет составит 1 500 000 руб., при низком —250 000 руб.

В. Сразу завод не строить, а отложить решение этого вопроса на один год, для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной соответственно с вероятностями 0,8 и 0,2. Через год, если информация окажется позитивной, можно строить или большой, или маленький завод по приведенным ранее ценам.

Если информация будет негативной, завод строить не надо. Вне зависимости от типа завода вероятности большого и низкого спроса меняются на 0,9 и 0,1 соответственно, если будет получена позитивная информация. Доходы на последующие четыре года остаются такими же, какими они были в вариантах А и Б. (Расходы не дисконтируются, выражены в текущей стоимости.)

Задание

1. Какова наиболее эффективная последовательность действий руководства компании «Мануфактура»?
2. Если строительная компания предложит скидку в случае, когда компания «Мануфактура» сразу же приступит к строительству завода, то какова должна быть величина этой скидки (в %), чтобы «Мануфактура» отказалась от ранее выбранного варианта?
3. Каково «дерево решений», охватывающее все возможные варианты, открывающиеся перед компанией? Постройте его.

Список рекомендуемой литературы

- 1.** Агарков, А.П. Управление инновационной деятельностью : Учебник для бакалавров / Агарков А. П. - Москва : Дашков и К, 2014. - 208 с. - ISBN 978-5-394-02328-6. URL: <http://www.iprbookshop.ru/24766.html>
- 2.** Суровцев, Игорь Степанович. Инновационный менеджмент [Текст] : учебное пособие : рекомендовано ВГАСУ / Воронеж. гос. архитектур.-строит. ун-т (Воронежский ГАСУ). - Воронеж : Цифровая полиграфия, 2014 (Воронеж : ООО "Цифровая полиграфия", 2014). - 188 с. - Библиогр.: с. 174-180. - ISBN 978-5-906384-19-5 : 100-00.
- 3.** Ильшева, Н.Н. Учет, анализ и стратегическое управление инновационной деятельностью / Ильшева Н. Н. - Москва : Финансы и статистика, 2014. - 216 с. -ISBN978-5-279-03542-7. URL: <http://www.iprbookshop.ru/18860.html>
- 4.** Харин, А.А. Управление инновационными процессами : учебник для образовательных организаций высшего образования / А.А. Харин; И.Л. Коленский; А.А. Харин. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 472 с. - ISBN 978-5-4475-5545-0. URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=435804>

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1. Предпосылки возникновения и развития инновационной деятельности.....	4
2. Миссия и цели инновационных компаний.....	8
3. Влияние внешнего и внутреннего окружения на управление инновационной компанией.....	12
4. Организация инновационной деятельности.....	17
5. Управление инновационной деятельностью компании.....	22
6. Разработка и реализация стратегий малого бизнеса.....	29
7. Управленческие решения в инновационных организациях.....	34
8. Социальные аспекты управления инновационной деятельностью	41
9. Построение «дерева решений».....	44
Библиографический список	47

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

*Методические указания
к выполнению практических работ
для студентов специальности 270305 «Инноватика», профиль
«Инновационные технологии», всех форм обучения*

Составители:

Фатеева Ирина Викторовна

Подписано к изданию _____.

Уч.-изд. л. _____.

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет» 394026
Воронеж, Московский просп., 14