

Нижегородский государственный архитектурно-строительный  
университет  
Кафедра менеджмента и маркетинга

ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ  
СТУДЕНТОВ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ «МЕНЕДЖМЕНТ  
ОРГАНИЗАЦИИ»

Авторы-составители:

д.э.н. профессор Панов А.И., д.э.н., профессор Трифилова А.А.

Нижний Новгород

2008

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Часть 1 Технологии обучения.....	4
Лекции.....	4
Семинары.....	5
Обучение в небольших группах.....	6
Проекты.....	9
Деловые игры.....	9
Кейсы.....	12
Часть 2. Технология изучения кейсов.....	12
Методы работы с кейсами.....	12
Задачи кейсов в учебном процессе.....	14
Подготовка к обсуждению в аудитории.....	15
Подготовка письменного анализа кейса.....	19
Подготовка устного ответа.....	22
Рекомендации по анализу кейсов.....	25
Часть 3. Кейсы для анализа ситуации.....	26
Кейс 1. Цели организации – 1.....	26
Кейс 2 . Цели организации – 2.....	26
Кейс 3. Цели организации – 3.....	27
Кейс 4. Цели организации – 4.....	27
Кейс 5. Выбор стратегии фирмы «Марс».....	
.Кейс 6.«Евросеть».....	36
Кейс 7. Нижегородский масложиркомбинат.....	41
Кейс 8. Рынок каучука.....	47
Кейс9. Стратегия фирмы Кармен».....	52
Кейс10. Стратегия фирмы «ИКЕА».....	63
Кейс11. Новая стратегия корпорации «ГАЗ».....	73
Кейс 12. Стратегия фирмы «Прома».....	76
Кейс 13. Стратегия развития компании «Силвер».....	85

Кейс 15. Конкурентная стратегия турфирмы.....	87
Кейс 16. Принятие решений в компании.....	89
Кейс 17. Турфирма: стратегия поведения на рынке.....	90
Кейс 18. Выбор управленческого решения.....	91
Кейс 19. Таксомоторная компания.....	93
Кейс 20. Управление бригадой.....	95
Кейс 21. «Сатурн».....	97
Кейс 22. Страховая компания «Автострах».....	99
Кейс 23. Компания «Орион».....	103
Кейс 24. Анализ проблем компании.....	104
Кейс 25. Выбор управленческого решения.....	105
Кейс 26. Корпорация «ФИАТ».....	106
Кейс 27. Фирма «Вискас».....	108
Кейс 28. Стратегия «СУ-155».....	109
Кейс 29. Иностранная компания на российском рынке.....	112
Кейс 30. Конкурентная стратегия компании «Старатели».....	117
Кейс 31. ЗАО «Инкомет».....	128
Кейс 32. ОАО «Пьезо».....	136
Заключение.....	144

## Введение

Эффективное обучение студентов по специальности «менеджмент организации» требует, наряду с традиционными, новых подходов и решений. Речь идет прежде всего об использовании в учебном процессе, наряду с лекциями и семинарами, так называемых активных методов обучения.

По данным американской статистики, в США до 5-летнего юбилея доживает лишь половина фирм, а до 15-летнего - 30%. Младенческая смертность компаний - результат отсутствия элементарных знаний и навыков управления, считают эксперты.

Задача бизнес-образования - сделать программы обучения более гибкими: приблизить их к потребителю и не отойти от академизма. Большое значение приобретет самостоятельная работа слушателя. Менеджмент XXI века будет меняться, и учебные заведения в связи с этим будут постоянно менять свои программы.

Количество теорий и алгоритмов деятельности так велико, что важно не само их наличие, а умение усвоить и применять их системным образом. Поэтому важную роль играют сегодня методы приобретения соответствующих навыков и их поддержания в актуализированном состоянии. Пример - умение стратегически мыслить становится более важным, чем сами стратегические теории.

И дело здесь не в том, чтобы восполнить устаревшие знания или навыки, а в том, чтобы изменить устаревшие стереотипы. А для этого обязательно нужен внешний взгляд, групповая работа, развитые навыки рефлексии. Дисциплинарный подход становится все более неадекватным для бизнес-образования. На его смену будут приходиться системные, интеграционные формы обучения. На смену функциональной парадигме управления будет приходиться процессная.

Более широко будут использоваться активные методы обучения, причем не только с использованием case study, но и на базе реальных

ситуаций. Шире и изощреннее будут использоваться ИТ-технологии.

Известный ученый в области менеджмента Питер Друкер отмечал, что знания устаревают каждые 10 минут. То есть надо понимать, что у слушателя, выходящего из аудитории (любого учебного заведения любой страны), знания уже устарели. Учиться надо каждый день и в течение всей жизни, реализуя принцип «long life learning».

В данном учебном пособии представлен обзор применяемых в современной практике методов обучения по направлению «Менеджмент». Особое место уделено методике использования в учебном процессе кейсов.

При разработке кейсов использованы материалы таких изданий как «Секрет фирмы», «Ведомости», «Управление фирмой», «Бизнес Уик» и др.

## Часть 1. Технологии обучения

Словарь английского языка Оксфорда определяет технологию как «процедуру, которая позволяет эффективно достичь какой-то цели».

Большинство авторов также отдают предпочтение данному термину, но некоторые используют в качестве альтернативы «метод». В том же словаре последний определяется и как «процедура, позволяющая чего-то достичь». Таким образом, эти термины являются синонимами.

Рассмотрим основные технологии (методы) обучения студентов - будущих менеджеров.

### 1.1. ЛЕКЦИИ

Это самая традиционная, старомодная и дидактическая технология обучения — одностороннее изложение материала, которое может (в очень редких случаях!) прерываться вопросами слушателей и — еще реже — предполагает обсуждение. Во время лекций часто используются аудиовизуальные средства обучения, а также другие технологии, описанные в этом разделе.

Аудиовизуальные учебные средства — это, например, изображение основных пунктов материала на флипчарте или доске, демонстрация слайдов проектором на экране, проекция письменного или печатного материала с помощью эпипроектора или диапозитивов диапроектором. Сегодня все чаще используются демонстрации с помощью компьютера. И конечно же, нельзя не упомянуть всевозможные раздаточные учебные материалы.

Лекция, даже самая краткая, — основа большинства курсов; это мощная технология, позволяющая излагать и объяснять большие объемы теоретической информации, особенно полезная в больших группах учащихся будущих менеджеров.

Лекцию легко читать даже перед сотнями человек. Еще одно ее преимущество — она способствует дополнительному изучению книг или других материалов, разъясняя их ключевые пункты. Недостаток лекции — отсутствие вовлеченности и активности слушателей, что ограничивает их потенциал: те, кто предпочитает активный тип обучения, на лекциях просто «отключаются».

## 1.2. СЕМИНАРЫ

Обучение в небольшой группе позволяет преподавателю уделить время всем учащимся и вовлечь их в групповую дискуссию. Семинар — одна из форм такого обучения, занятие в небольшой группе учащихся, когда преподаватель читает лекцию в менее формальной обстановке и она сопровождается вопросами и открытым обсуждением. Другое значение термина подразумевает академический контекст, поскольку чаще всего употребляется именно в связи с академическим обучением. Однако по сути это — равнозначные понятия.

Семинар значительно отличается от лекции: на семинаре от студента требуется не слушать, а говорить. Задача преподавателя — направлять дискуссию, задавать вопросы, предлагать разнообразные пути решения, выступать в роли "адвоката дьявола" (если никто из студентов не

выдвигает смелых и нетрадиционных предложений) и вообще способствовать оживленному и открытому обмену мнениями.

Студенты на семинарах должны анализировать ситуации, вносить предложения по решению проблем и аргументировать свои рекомендации.

Преподавателю нужно создать такую атмосферу, при которой никто из студентов не боится высказать собственное мнение, предложить собственный вариант анализа ситуации и решения проблем, защищать свою позицию.

Не следует пугаться, если в ходе обсуждения кто-то из студентов выскажет мысли, которые преподавателю никогда не пришли бы в голову и которые вы совершенно не одобряете.

Цель семинара состоит в том, чтобы выявить как можно больше точек зрения и расширить, таким образом, горизонт мышления участников. Как говорится, одна голова хорошо, а две — лучше. Еще говорят, что в споре рождается истина.

Поэтому при коллективном обсуждении почти всегда возникают идеи, которые не пришли бы в голову никому из участников в отдельности, — в этом огромное преимущество этого подхода. При таком подходе выявляется многообразие подходов, появляется возможность сравнить разные точки зрения, формируется умение отстаивать собственную позицию.

Чего следует ожидать от этих занятий?

1. Преподаватель обычно берет на себя роль руководителя, основного слушателя и автора самых острых вопросов.
2. Студенты будут много говорить — для этого семинары и придуманы. Молчаливое присутствие на семинаре не принесет вам никакой пользы, ведь если все будут помалкивать, никакого обсуждения не будет. Эффективность дискуссии зависит от каждого, и от вас тоже.
3. Студент должен быть готов к тому, что преподаватель попросит его объяснить и аргументировать свою точку зрения.

4. Терпимо относится к любым мнениям, даже если преподаватель с ними не согласен. Все участники имеют право на то, чтобы их выслушали, и каждому кажется, что его точка зрения правильна.

Никто не должен бояться высказывать свои взгляды, каждому надо дать возможность высказаться до конца, не прерывая и не высмеивая. Научитесь выслушивать и уважать мнение других. Впрочем, это не означает, что вы не можете высказать совершенно противоположную точку зрения и даже пойти один против всех.

В практике менеджмента всегда есть место оригинальным и неожиданным подходам. Дискуссия — это групповой процесс, но это не означает, что ваше мнение должно автоматически совпадать с мнением большинства.

5. Преподавателю не следует бояться изменить свою точку зрения в ходе обсуждения. Изменение позиции, естественно, должно получить свое отражение в его выводах и рекомендациях.

6. Следует настраиваться на то, что дискуссия даст преподавателю много новых полезных знаний. Чтобы продуктивно участвовать в обсуждении и не ударить в грязь лицом перед сокурсниками, студент должен запомнить ряд простых рекомендаций.

- Хотя вы должны делать свою работу самостоятельно, проявляя независимость мышления, не бойтесь поделиться своими мыслями с другими студентами. В реальной жизни менеджеры часто обсуждают проблемы компании и сложные ситуации с коллегами, поскольку это помогает им лучше понять суть проблем и принять правильное решение.
- Принимая участие в обсуждении, старайтесь плодотворно развивать дискуссию, а не просто разговаривать. Одно дело — подать неожиданную идею или придать новое направление обсуждению, и совсем другое — увести дискуссию в сторону от предмета.
- Старайтесь не употреблять фраз: "Я думаю", "Я считаю", "Я полагаю", вместо этого говорите: "Мой анализ показывает" и "Компания должна

поступить так-то, потому что...". Всегда аргументируйте и обосновывайте свое мнение, иначе преподавателю придется после каждого вашего заявления спрашивать: "Почему?"

- Предлагая свои идеи, исходите из того, что все участники обсуждения прочли материал и понимают, о чем идет речь: не надо пересказывать материал ситуации для анализа; вместо этого используйте данные ситуации для подкрепления и разъяснения своих оценок и своей позиции.
- На занятие возьмите с собой распечатку своей работы или записи (2-3 страницы) и пользуйтесь ими во время ответа. Так вы ничего не забудете, особенно если для ответа нужны цифровые данные. Чтобы сразу подкрепить свой ответ цифрами или дать пять обоснований вместо одного, нужны хорошие, продуманные записи. Если вы подготовили хорошее обоснование и используете свои записи, все сразу поймут, что вы готовились, и к вашим рассуждениям и мнению слушатели отнесутся с большим вниманием.

### 1.3. ОБУЧЕНИЕ В НЕБОЛЬШИХ ГРУППАХ

Обучение в небольших группах позволяет студентам участвовать в упражнениях или других действиях, моделирующих реальные рабочие ситуации, добавляя тем самым к теории практическое измерение.

Это самая лучшая модель для периодических индивидуальных занятий в программах открытого или гибкого обучения. Если группа учащихся встречается время от времени или даже всего один раз, такую сессию часто называют мастер-классом. Не существует специального термина для обозначения данного метода, если курс ведется «один на один» — обычно такую ситуацию называют просто программой обучения.

Небольшие группы, семинары и мастер-классы трудно разделить на какие-то категории, как мы сделали это с курсами, потому что значения этих терминов накладываются друг на друга и используются достаточно вольно. Длительность одного занятия может составлять от часа до

целого дня; слушатели обычно участвуют в нем от начала и до конца, количество участников может составлять от 1 до 30 человек; сама по себе эта технология не подразумевает выдачу сертификатов. Вообще говоря, она имеет больше поклонников, чем лекция, и учитывает все типы обучения.

#### 1.4. ПРОЕКТЫ

Еще эту технологию называют «заданиями» или «связанными с работой проектами», чтобы отличать от «рабочих проектов».

Обычно проект — это большое упражнение, оставляющее процесс его выполнения на усмотрение учащегося (например, сбор каких-либо данных с последующим их анализом, выводами и рекомендациями). Проект выполняется индивидуально или в команде, его результаты могут быть представлены в устном докладе или в письменном отчете.

Проекты особенно подходят для продолжительных курсов, потому что их можно разбить на несколько стадий и выполнять постепенно, по мере освоения программы курса: тренер договаривается с учащимися о предмете и терминологии, а затем обеспечивает им поддержку в течение всего курса до выполнения проекта. Более свободная структура (или даже ее отсутствие) тоже возможна, это хороший способ оценить инициативность менеджеров. Кроме того, проекты могут быть хорошей формой оценки.

#### 1.5. ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

Любой тренинг будет скучным и бесполезным, если не внести в него азарт и соревновательный дух. Поэтому все большее распространение получают деловые игры. Рискуя виртуальными деньгами и не боясь увольнения за ошибки, менеджеры узнают о своих слабостях и открывают в себе способности, о которых раньше даже не подозревали.

В практике бизнес-образования используются ролевые, имитационные, моделирующие игры. Однако в России наибольшее распро-

странение получили бизнес-симуляции. В таких играх совершенствуются навыки командного взаимодействия, а также достигается более полное понимание бизнес-процессов в компании.

Например, в российском офисе компании "Нестле" уже несколько лет проводится игра Watergame, которая была разработана американскими специалистами в 60-х гг. прошлого века. Цель игры - дать участникам представление о создании и работе цепочки поставщиков.

В этой игре принимают участие как сотрудники отдела логистики, так и сотрудники других департаментов. За четыре часа группе из 16 человек необходимо смоделировать, создать и добиться максимально эффективной работы цепочки поставщиков.

Группа проходит через несколько этапов: от производства, складирования, дистрибьюции и, наконец, до непосредственного распространения в магазинах. Сотрудники, сидя за одним игровым столом, передвигают на игровом поле фишки, отображая движение товара. При этом они обладают информацией о количестве произведенной продукции, товарных запасах, а также параметрах спроса и предложения на рынке, которые могут внезапно меняться ведущим.

Сотрудники компании - люди с разнообразными типами мышления, находясь в одной группе, сталкиваются с задачами, в решение которых каждый может внести свой вклад. Ведь игра основана не только на бизнес-процессах, но и на человеческом поведении, которое в любой момент может привести к непредсказуемым результатам. Эта игра дает сотрудникам разных отделов компании возможность "встать со своего кресла" и посмотреть, чем занимаются их коллеги из других подразделений. Лишнее понимание смежных бизнес-процессов позволяет сотрудникам эффективнее налаживать отношения между департаментами.

Однако у игр-симуляций есть свои недостатки. Как правило, они оторваны от реальности, поэтому участие в них может дать менеджеру представление лишь об общих закономерностях бизнес-процессов. Кроме

того, в основе каждой симуляции лежит та или иная модель управления. Если тренер - сторонник, например, модели Портера, то все выводы по результатам игры будут делаться исходя из этой модели. Поэтому возможности применения полученных навыков в реальной бизнес-ситуации ограничены.

Однако гораздо важнее, что менеджер в деловой игре не следует советам тренера, а пытается решать поставленные задачи самостоятельно, что помогает ему осмыслить те или иные ошибки, которые он совершает в процессе игры. Но бывает и так, что никакого осмысления не происходит.

Деловые игры позволяют придать процессу обучения эмоциональную окраску и сделать его более эффективным. В повседневной деятельности товарно-денежные потоки идут вне непосредственного восприятия человека и практически любой менеджер работает со своим товаром с позиции "логического интеллекта". В деловой игре отношение к бизнес-процессам и управленческим решениям основано на так называемом "эмоциональном интеллекте».

С помощью деловых игр можно не только отрабатывать деловые навыки, но и выявлять склонности и способности участников.

Помимо всего прочего участие в деловых играх дает возможность оценить свои действия со стороны. Как правило, игра снимается на видеокамеру, но съемка не мешает участникам игры, и они чувствуют себя раскрепощенно. Однако после просмотра очень четко видны, например, коммуникационные недостатки, которые присущи участникам игры. Кроме того, в процессе деловой игры можно сравнить собственные менеджерские навыки с навыками партнеров по игре.

Такое сравнение может быть полезно топ-менеджерам и собственникам, если в деловой игре участвуют не только их сотрудники, но и персонал конкурирующих компаний, В этом случае можно выявить слабые места управленческих команд и выбрать направление для обучения.

## Часть 2. ТЕХНОЛОГИЯ ИЗУЧЕНИЯ КЕЙСОВ (ситуаций)

Изучение кейсов — это исследование событий или ситуаций (обычно взятых из реальной жизни), нацеленное на обучение с помощью анализа материала и определения способов решения изложенных в кейсе проблем. Более короткие версии кейсов иногда называют «эпизодами» или «критическими инцидентами».

Материал для кейсов обычно предоставляется студентам в письменной форме и может иметь объем от нескольких абзацев, предназначенных для короткой неформальной дискуссии, до очень сложных описаний кейсов на нескольких страницах, дополненных расчетами или статистической информацией для более детального анализа. Если у студентов есть возможность изучить кейс заранее, то его анализ может породить массу идей и мнений, а значит обучающая ценность такого кейса очень велика.

### 2.1. МЕТОДЫ РАБОТЫ С КЕЙСАМИ

В большинстве курсов менеджмента студенты применяют ситуации для анализа, взятые из деятельности реально существующих компаний, для практических занятий по анализу и приобретения навыков разработки и реализации управленческих решений.

При этом студент получает возможность поставить себя на место руководителя предприятия и попробовать применить полученные знания для решения проблем компании. Ситуации для анализа в курсе менеджмента описывают условия целой отрасли, отдельно взятой организации или ее подразделения; рассматриваются как коммерческие, так и некоммерческие организации. Задача студента — проанализировать ситуацию и предложить свой вариант действий в предлагаемых обстоятельствах.

Многие студенты, получив обширные теоретические знания, совершенно не умеют применять их на практике. Дело в том, что посещение лекций и чтение специальной литературы мало что дают начинающему менеджеру. Управленческий опыт *так* не передается. Если что-то и можно узнать из литературы по менеджменту, так это то, что в ней нет готовых ответов на вопросы, которые ставит перед менеджером жизнь.

Каждая управленческая ситуация отличается уникальными особенностями, требует уникальных решений и действий. С помощью ситуаций для анализа будущие менеджеры могут попытаться решить реальные проблемы реальных менеджеров в реальных компаниях.

Таким образом, главная цель стратегического анализа — научить будущих менеджеров действовать в реальных условиях. Ситуации для анализа содержат подробную информацию об условиях и проблемах отраслей и компаний, преследуя две важные цели — улучшить аналитические навыки студентов и показать, как менеджеры и компании действовали в тех или иных обстоятельствах. Большинство студентов имеют весьма ограниченный управленческий опыт и минимум знаний о компаниях и практической деятельности менеджеров.

Ситуации для анализа предлагают студенту примерить на себя роль менеджера (а не стороннего наблюдателя); проверяют усвоение знаний о средствах и инструментах стратегического менеджмента; требуют от учащихся выработки стратегического плана действий в предлагаемых обстоятельствах.

## 2.2. ЗАДАЧИ КЕЙСОВ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

Ситуации для анализа обучают учащихся применять на практике полученные теоретические знания, а точнее учат, что можно и чего нельзя делать менеджеру для успешного ведения бизнеса;

- повышают навыки в оценке сильных и слабых сторон ресурсной базы, в

проведении стратегического анализа в различных отраслях и конкурентных ситуациях;

- дают ценный опыт по выявлению стратегических проблем, оценке стратегических вариантов, выработке стратегического плана действий;
- расширяют самостоятельность мышления, приучая не полагаться на "авторитетное мнение" учебников, в которых на все вопросы есть готовые ответы;
- позволяют лучше понять специфику отраслей и компаний, а это неплохая основа для наращивания собственного управленческого опыта.

Студентов не должно интересовать, "как было на самом деле", т.е. как поступили в описываемой ситуации руководители и менеджеры компании. Студенты, привыкшие к готовым решениям и авторитетному мнению преподавателей, нередко высказывают сожаление, что ситуации для анализа не сопровождаются ответами.

Следует выбирать ситуации с такими проблемами, для решения которых можно использовать несколько подходов, каждый из которых обоснован и имеет право на существование.

При обсуждении многообразие мнений не только возможно, но и желательно. Поэтому какими бы бурными ни были споры на семинарах, как бы ни различались предлагаемые решения, не предлагается "правильного" ответа и не рассказывается, какое именно решение выбрала описываемая компания.

Суть дела в том, что в бизнесе вообще не бывает "правильных" и "неправильных" ответов и решений. Почти всегда существует несколько подходов и примерных планов действий, каждый из которых может оказаться одинаково действенным в данной ситуации.

Кроме того, в жизни, выбрав некий курс действий, студент не может заглянуть в конец учебника и узнать, правильно ли вы поступили, и никто никогда не скажет ему заранее, насколько верно ваше решение.

Единственный надежный тест на правильность выбранного решения

— это *результат*. Если он оказался хорош, значит, принято верное решение. Если результат неудовлетворителен, значит, решение было ошибочным в том смысле, что в данной ситуации оно не сработало.

Следовательно, студенту, работающему с ситуациями для анализа, очень важно понять, что управленческий опыт (выявление проблем, выбор способов их решения, конкретные рекомендации) укрепляет приобретенные знания и навыки.

Узнав из других источников "правильный" ответ или решение, которое избрала описываемая компания, студент ничего не добавит к своему опыту, разве что расширит кругозор. Даже если он точно знает, как поступила компания, нельзя наверняка сказать, что это решение было правильным или оптимальным в данной ситуации. Все, что можно о нем сказать: "Ага, так вот как они поступили..."

Преподаватель предлагает ситуации для анализа не для того, чтобы заставить студента бежать в библиотеку или обращаться в Интернет в поисках информации о дальнейших действиях компании, а для того, чтобы научить оценивать и анализировать факты и обстоятельства, самостоятельно принимать решение и обосновывать его. Именно так ситуации для анализа способствуют выработке практических навыков менеджера.

### 2.3. ПОДГОТОВКА К ОБСУЖДЕНИЮ В АУДИТОРИИ

Следует уяснить особенности этого вида обучения. В отличие от лекций, материал которых студент может усвоить без специальной подготовки и углубить с помощью изучения дополнительной литературы, ситуации для анализа требуют специальной подготовки к каждому занятию.

Вряд ли студенту пойдет на пользу участие в обсуждении ситуации, которой он не читал, ведь он не сможет ни оценить выступления других студентов, ни тем более предложить что-нибудь ценное.

В ходе подготовки к семинару необходимо тщательно изучить ситуацию, проанализировать предлагаемый материал и сделать для себя предварительные выводы.

Задача студента самостоятельно провести обстоятельный анализ ситуации и выработать пакет рекомендаций. Вот примерная схема подготовки к обсуждению ситуации на семинаре.

1. *Просмотрите материал ситуации, не углубляясь в детали.* Общее знакомство с ситуацией позволяет понять положение компании и характер вопросов и проблем, которые предстоит решить. Если преподаватель дает вопросы к ситуации, студент должен изучить их сразу после первого ознакомления с материалом.

2. *Прочтите ситуацию внимательно, на этот раз обращая внимание на все факты и обстоятельства.* На этом этапе ваша задача — вникнуть во все детали, понять специфику положения компании и стоящие перед ней задачи. Начинайте формулировать примерные ответы на вопросы к ситуации, если преподаватель дал их. Сформулируйте для себя суть проблем и примерные пути их решения.

3. *Ознакомьтесь с материалами, представленными в рисунках и таблицах.* Эта информация чрезвычайно важна, и в ней следует хорошо разобраться — это пригодится вам как для обоснования своих выводов по ситуации, так и для выработки рекомендаций.

4. *Определите стратегические задачи и проблемы.* Только после этого вы сможете определить объект, средства и цель анализа, а также суть решений, которые вам предстоит принять. Иногда задачи и проблемы выделить легко: они либо формулируются непосредственно в тексте ситуации, либо легко улавливаются из контекста. Однако чаще приходится тщательно и многократно читать материал, вникать в таблицы и диаграммы.

5. *Начните анализ проблем с расчетов.* Не случайно ситуации часто сопровождаются финансовыми отчетами и статистическими данными. Изучите их и попытайтесь получить некоторые финансовые показатели,

которых нет в ситуации, например, коэффициент роста объема продаж и прибыли, объем выпускаемых изделий, норму прибыли, компоненты структуры издержек, соотношение доход—издержки—прибыль.

6. *Примените концепции и методики стратегического анализа, которые вы изучили.* Стратегический анализ — это не набор мнений разных специалистов, а умение применять разнообразные аналитические методики и средства оценки.

Вооружившись этими знаниями, студент лучше поймет ситуацию и найдете новые, нестандартные решения. Компании, описываемые в каждой из предлагаемых ситуаций, используют определенные стратегии, и вы должны понять — какую именно в каждом конкретном случае, а для этого надо не механически заучивать теорию, но творчески применять полученные знания. Кроме того, студент должны правильно выбрать средства анализа.

7. *Изучите высказываемые в ситуации мнения и проанализируйте их на предмет противоречий; оцените адекватность и правильность предлагаемых финансовых данных.* Во многих ситуациях для анализа приводятся противоречивые суждения и предложения (и это неудивительно, ведь руководители одной компании нередко расходятся во мнении; у каждого человека свои методы решения проблем, к тому же разные люди видят одно и то же по-разному).

Привычка оценивать и анализировать данные улучшит вашу способность логически мыслить, вырабатывать гипотезы и суждения. Это вам поможет не теряться при наличии противоречивой информации, а это очень важно, поскольку большинство управленческих ситуаций предполагают наличие противоречивых точек зрения и взглядов на положение дел.

8. *Подкрепляйте свою точку зрения и мнение фактами и аргументами.* Выдвигая свои доводы, будьте всегда готовы ответить на вопрос "Почему?". Например, если после изучения ситуации студент пришел к

выводу, что менеджмент рассматриваемой компании плохо справляется со своими обязанностями, то ответ на вопрос: "Почему вы так считаете?" покажет глубину и точность анализа. Если преподаватель дал вопросы к ситуации, то предложения студента должны подкрепляться доказательствами и при необходимости числовыми данными; объем письменного ответа — две-три страницы.

9. *Разработайте план действий и пакет рекомендаций.* Мало обозначить проблему— надо предложить решение. Главное для менеджера — превратить прекрасный план в эффективные действия, т.е. такие, которые приведут к желаемым результатам. Следовательно, последний и самый важный этап в изучении ситуации — подготовка плана действий с конкретными рекомендациями.

Следует всегда помнить, что тщательно подготовленное решение, которое можно реализовать при имеющихся ресурсах в данных обстоятельствах, всегда предпочтительнее, нежели шаблонные и поверхностные решения. Всегда следует быть готовым объяснить, почему рекомендации студента лучше предложений его коллег, другими словами, он должен аргументировать свои идеи и предложения.

Если он серьезно подошел к анализу ситуации и составлению рекомендаций, он должен уметь обосновать свое мнение, подкрепить его фактическим материалом и аргументами, у него не должно возникать вопроса, "правилен" ваш ответ или "неправилен". Предложенные ситуации для анализа тем и хороши, что предполагают наличие нескольких вариантов развития событий и решения проблем.

Управление компанией не относится к категории точных наук, в которых "правильность" можно доказать математически и существует один верный путь решения и один правильный результат.

Конечно, одни планы и анализы лучше других, однако не обязательно из нескольких предложенных планов лучшим будет только один. Поэтому, если студент хорошо потрудится, его обоснованные ответы

на предложенные преподавателем вопросы, нет причин сомневаться в правильности его суждений.

## 2.4. ПОДГОТОВКА ПИСЬМЕННОГО АНАЛИЗА КЕЙСА

Письменный анализ почти не отличается от устного, за тем исключением, что рассуждения студента представляются в письменном виде. К сожалению, не существует четких указаний для оформления и структуризации письменного анализа. Можно предложить лишь общие рекомендации и советы.

Дело в том, что материалы, посвященные компаниям и их проблемам, настолько разнообразны, что нельзя каким-то образом алгоритмизировать процесс создания письменного отчета, который подходил бы к работе над всеми ситуациями для анализа.

Преподаватель может дать каждому студенту тему для письменного отчета. Возможен и другой подход — вас попросят дать развернутый анализ всей ситуации, в ходе которого вы должны:

- (1) определить все проблемы, на которые руководство компании должно обратить внимание;
- (2) выполнить анализ и дать оценку этих проблем;
- (3) предложить план действий и пакет рекомендаций по результатам своего анализа. Выполняя эти три задачи, следует ориентироваться на следующие рекомендации:

Очень важно в самом начале отчета четко охарактеризовать проблемы и ключевые стратегические вопросы, стоящие перед компанией. Этим следует показать, что студент хорошо разобрался в ситуации. Обязательно определить, какой тип стратегии использует описываемая компания; уточнить, какие проблемы возникли на этапе реализации стратегии.

Свой отчет следует начать с общей характеристики ситуации компании, ее стратегии и основных проблем, которые должен решить менеджмент компании. Проблемы и задачи компании следует описывать

как можно яснее и конкретнее.

Если в этом нет настоящей необходимости, не пересказывать факты, содержащиеся в собственно ситуации для анализа (предполагается, что преподаватель читал материал и хорошо знаком как с фактическими данными, так и с организацией материала).

Анализ и оценка обычно это самая сложная часть работы. Следует просмотреть финансовую отчетность компании (отчет о прибыли и убытках, окупаемости инвестиций, структуре капитала) и оценить финансовое положение компании.

Кроме того, следует обратить внимание на маркетинговую политику, особенности производства, качество менеджмента. Следует определить, есть ли у компании конкурентно значимые ресурсы и компетенции, проанализировать их использование.

Определить, приносит ли избранная стратегия удовлетворительные результаты. Оценить конкурентные силы, которые действуют на компанию во внешней среде, а также конкурентную позицию компании: укрепляется она или ослабевает. Во время написания отчета по анализу ситуации следует помнить следующее.

1. Ваш анализ и оценки должны подтверждать ваши выводы. Избегайте неаргументированных мнений, излишнего обобщения, банальностей. Ваш отчет должен быть связным, логически выстроенным, а мнения подкреплены фактами и цифрами.
2. Если вам для анализа понадобились вычисления, представьте их в таблицах и диаграммах. Это понятнее и нагляднее. Не надо собирать все вспомогательные графические и табличные материалы в конце отчета, разместите их в тексте по мере изложения материала, чтобы читателю было понятно, к чему они относятся и что означают. Все эти вспомогательные материалы должны тесно связываться с вашими выводами. Включите в текст ссылки на таблицы и диаграммы.
3. Продемонстрируйте свое владение понятиями стратегического

менеджмента и средствами стратегического анализа, которые вы применяете. Используйте теоретический материал в своем отчете.

4. Интерпретация материалов ситуации должна быть обоснованной и объективной. Избегайте не имеющих к делу замечаний, а также заключений, в которых учитываются только те факторы, которые укладываются в вашу модель, а остальные отпадают. Также старайтесь ничего не преувеличивать и не преуменьшать.

Анализ должен быть взвешенным и объективным, избегайте эмоционального подхода и риторики. При первом редактировании анализа подчеркните фразы "Я думаю", "Я считаю", "Я полагаю", а при втором редактировании замените их словами "Как показывает мой анализ" или "Как ясно из моего анализа".

Последний раздел письменного отчета студент должен посвятить конкретным рекомендациям и плану дальнейших действий компании. Рекомендуемые действия должны иметь заметный положительный эффект.

Советы, предполагающие высокую степень риска и в случае неудачи ставящие компанию на грань разорения, следует давать с большой осторожностью. Обязательно разъяснить, каким образом рекомендации помогут решить указанные проблемы.

Следует проверить также способна ли компания финансово реализовать предлагаемые предложенные решения. Кроме того, необходимо разобраться, под силу ли реализация сформулированных предложений тем людям, которые сейчас работают в компании, при наличии имеющихся у нее компетенций, в существующих условиях внешней и внутренней среды.

Обязательно следует разъяснить предложения как можно подробнее, вплоть до мельчайших деталей, а также избегать общих, ничего не значащих формулировок наподобие "Этой компании больше внимания следует уделять планированию" или "Желательно избрать более агрессив-

ную маркетинговую политику".

Если предлагается, что компания должна улучшить свою позицию на рынке, необходимо обязательно разъяснить, как она должна это сделать. Следует предложить перечень действий, которые следует предпринять, а также последовательность их исполнения, их приоритеты и ответственных.

Предлагая план действий, следует помнить, что в практической деятельности менеджер должен ответственно подходить к выбору решений, которые в случае ошибочности повлекут за собой серьезные финансовые потери, и с осторожностью предлагать любые кардинальные решения, даже если ему не придется нести за него никакой ответственности. Разрабатывая рекомендации, следует помнить простое правило: *никогда не советуйте другим делать то, чего вы сами ни при каких обстоятельствах не стали бы делать, будь вы в положении руководителя данной компании.*

## 2.5. ПОДГОТОВКА УСТНОГО ОТВЕТА

Подготовка устного ответа, по сути, мало отличается от подготовки письменного отчета. В обоих случаях необходимо выделить проблемы и задачи, стоящие перед компанией, проанализировать условия отрасли и компании, разработать продуманный план действий. Качество анализа и предлагаемых рекомендаций должно быть одинаковым в устном и письменном ответах.

Как и при подготовке письменного отчета, при подготовке устного необходимо показать знание понятий менеджмента и средств анализа, и рекомендации должны быть достаточно подробны, чтобы обеспечить менеджмент четкими указаниями о том, что и когда делать.

Главная разница между письменным и устным ответом — в формате представления материала. Устный ответ представляет собой вербализацию оценок студента, анализа и рекомендаций и дополняться визуальными материалами, которые подкрепляют его рассуждения (например, цветными

слайдами; слайд-шоу можно создать с помощью программного обеспечения.

Обычно преподаватель распределяет устный ответ между несколькими студентами, указывая, кто какую часть должен сделать и в какой последовательности представить ответ.

Одни преподаватели предпочитают, чтобы устный ответ начинался с определения проблем, затем следовал анализ *отрасли* и ситуации компании, а в заключение давался, план действий по улучшению производительности компании.

Другие преподаватели считают, что" студенты хорошо знают ситуацию отрасли и компании, поэтому стараются сосредоточить внимание аудитории на плане действий, анализе и аргументах. При втором подходе отвечающий должен сразу начать с рекомендаций, подкрепляя их результатами анализа и собственными рассуждениями. Некоторые преподаватели позволяют студентам самим избирать структуру устного ответа в соответствии с собственным видением ситуации.

Независимо от того, какой формы ответа требует преподаватель, студент должен тщательно подготовить свое выступление. Первоклассный ответ много потеряет, если не сопроводить его хорошей подборкой слайдов, содержательных и отлично оформленных. Необходимо выбрать хороший дизайн, стиль и размер шрифта, цветовую гамму.

Рекомендуется сопроводить ответ следующими слайдами:

- начальный слайд с названием темы и фамилиями авторов;
- слайд-шоу по ходу ответа (если ответ готовили несколько человек, то с указанием фамилий всех участников);
- один или несколько слайдов с перечислением основных проблем и задач, которые менеджмент должен решить;
- серия слайдов, иллюстрирующих ваш анализ ситуации;
- серия слайдов, посвященных вашим рекомендациям, аргументам и обоснованию каждого аргумента (по слайду на каждую рекомендацию и ее

обоснование).

Целесообразно несколько раз прорепетировать свое слайд-шоу, чтобы устранить все возможные недостатки. Слайд-шоу надо составить таким образом, чтобы завладеть вниманием аудитории, однако не настолько, чтобы слушатели забыли о теме вашего ответа и комментариях оппонентов.

Слайды должны только лишь помочь слушателям понять ваши мысли. Избыток графики, изображений, цвета могут отвлечь внимание аудитории от рассказа и помешать восприятию мыслей студента.

Если возникает желание узнать побольше о компаниях, описываемых в ситуациях для анализа, например, из любопытства или потому, что об этом попросит преподаватель. Сегодня совсем несложно получить последние данные по отрасли или узнать, как изменилось положение компании после написания ситуации для анализа. Объем информации, который можно получить по любой теме в Интернет, огромен и непрерывно увеличивается.

Можно зайти на сайт компании, получить всю необходимую информацию. Многие компании размещают на сайтах свои годовые отчеты и прочую документацию (или предлагают ссылки на них). Кроме того, почти всегда на сайте представлена формулировка миссии и видения компании, разъясняются ценности компании, характеризуется ее положение в отрасли, указывается курс акций. В материалах, которые компании публикуют о себе, содержится множество полезных сведений, например информация о новых товарах, соглашениях о союзах, партнерствах и приобретениях и прочих значимых событиях.

Некоторые сайты содержат ссылки на другие ресурсы, где вы найдете дополнительные сведения, например, о размере отрасли, динамике ее роста, статистические данные и прогноз будущего развития. Поэтому любой поиск в Интернет данных о компании лучше всего начинать с ее сайта.

## 2.6. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО АНАЛИЗУ КЕЙСОВ.

1. Дважды прочитайте ситуацию, первый раз — чтобы получить общее представление, второй — чтобы вникнуть во все факты и данные. Затем внимательно просмотрите всю информацию, которая представлена в таблицах, диаграммах, схемах, рисунках.
2. Составьте полный перечень всех проблем и задач, которые предстоит решить менеджменту компании.
3. Вдумчиво проанализируйте ситуацию компании, напишите одну-две страницы своих замечаний.
4. Примените концепции менеджмента и средства анализа, которые вы почерпнули в книгах.
5. Обязательно проанализируйте цифровые показатели, сопровождающие ситуацию, — это поможет вам лучше понять финансовое положение компании.
6. Сопроводите каждое свое суждение продуманными аргументами и цифровыми данными; заявления "Я думаю" и "Я считаю" звучат не так убедительно, как "Мой анализ показывает".
7. Расположите свои рекомендации в порядке приоритетности; удостоверьтесь, что их можно выполнить при наличии имеющихся ресурсов и в течение приемлемого срока.
8. Подкрепите каждую рекомендацию убедительными аргументами, доказывающими целесообразность предлагаемых вами действий и их результативность для улучшения положения компании.
9. Просмотрите предлагаемый вами план действий и убедитесь, что в нем учтены все проблемы и задачи, которые вы определили на начальном этапе, иначе план будет неэффективным.
10. Не предлагайте таких действий, которые могут привести к катастрофическим последствиям при ненадлежащем исполнении; учитывайте не только положительные последствия своих предложений, но

и возможные отрицательные.

### ЧАСТЬ 3. КЕЙСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА

#### Кейс 1. Цели организации-1

Предприятие "А" производит и реализует через коммерческие киоски дешевые значки с различными модными надписями. Одновременно предприятие готовится к выпуску дорогих сувениров (чеканки, бронзовых статуэток): закупает сырье, оборудование, обучает кадры.

*Анализ целей.* Положение данного предприятия определяется двумя факторами:

- 1) требуются средства для финансирования нового дорогостоящего оборудования для производства сувениров;
- 2) существующий источник финансирования (выручка от продажи значков) нестабилен, так как по предположению производителей мода на данный вид товара краткосрочна.

#### Задание

1. Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

#### Кейс 2. Цели организации-2

Предприятие "Б" начинает производить новый лак для пола под названием "Осень". Этот лак более долговечен, чем имеющийся на рынке. Известно, что конкуренты через месяц выбросят на рынок аналогичные по качеству лаки "Весна" и "Лето".

*Анализ целей.* Предприятие "Б" будет заинтересовано в быстром насыщении рынка и в росте сбыта для занятия доминирующего положения на рынке долговечных лаков для пола.

Доминирующее положение - основа для контроля рынка в дальнейшем и получения стабильного дохода. Следовательно, предприятие в своей деятельности будет ориентироваться на долгосрочные цели, ради

которых поступится частью текущей прибыли.

Задание

Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

### Кейс 3. Цели организации-3

Предприятие "С" является маленькой частной авторемонтной станцией, организованной тремя компаньонами. Владельцы фирмы пытаются продать огромный шикарный "", на сборку и отделку которого затрачены последние средства фирмы.

Однако, экономическая ситуация на автомобильном рынке такова, что успехом у покупателей пользуются маленькие и дешевые машины. Действие разворачивается во время одного из самых разрушительных экономических кризисов конца 20-х годов нашего века.

*Анализ целей.* Положение предприятия "С" крайне тяжелое: 1) неблагоприятная общеэкономическая обстановка (кризис); 2) все денежные средства вложены в производство.

Задание

1. Сформулируйте главную цель фирмы в описываемой ситуации.
2. Предложите возможные пути ее достижения.

### Кейс 4. Цели организации-4

Предприятие "Д" издает газеты. Цены на бумагу и красители к началу очередной подписной кампании выросли в 2-3 раза. Если значительно повысить цену на газеты, то подписчики или переключатся на другие издания, или сократят подписку на любые газеты вообще.

*Анализ цели.* Предприятие "Д", как и предприятие "С" находится в тяжелом положении. Лучший выход - добиться, чтобы повышение оптовых цен на сырье как можно меньше отразилось на потребителях.

Задание

1. Сформулируйте цель применительно к данной ситуации.

### Кейс 5. Выбор стратегии фирмы "Марс"

Компания "Марс" хорошо известна благодаря популярным сладостям типа "Милки Уэй", "Сникерс" и другим.. Так же успешно "Марс" конкурирует на других рынках, выпуская упакованную пищу и корм для животных.

Предприятие стоимостью 12 миллиардов долларов является семейной собственностью. Таким образом, это один из крупнейших в мире представителей частного бизнеса. Кроме того "Марс" является международной фирмой с бурной и полной препятствий историей.

В 1932 году Франк Марс сказал своему сыну Форесту, что их семейный "сладкий бизнес" в Чикаго не достаточно велик для двоих. Он отправил сына в Великобританию, снабдив его разрешением на открытие компании "Милки Уэй".

Форест быстро построил большое предприятие, которое включило в себя прибыльную линию по производству сладостей и очень успешный бизнес корма для домашних животных.

После изнурительной борьбы за права Форест вновь получил контроль над семейным бизнесом в 1964 году и присоединил к нему разрозненные иностранные филиалы, чтобы сформировать единую организацию "Марс". В 1973 году его сыновья Форест младший и Джон становятся сопresidentами фирмы.

Одна из уникальных особенностей компании "Марс" - высокая многоуровневая организация с рядом символов власти и престижа. Например, ни один из Марсов (даже сопresidentы) не имеет собственного офиса. Столы расставлены ярусами в огромном зале. Старшие менеджеры сидят ближе к центру, остальные - на периферии.

Считается, что это способствует коммуникации и открытости. Структура фирмы также предоставляет возможности для продвижения по

службе. Странной причудой работников компании является то, что все, включая сопрезидентов, ведут учет своего рабочего времени.

Руководство компании всегда премирует своих работников, нанимает самых лучших менеджеров и платит самое высокое жалование, стремясь удержать их. С другой стороны, большое число членов семьи в бизнесе всё таки является определённым барьером, потому что другим талантливым менеджерам представляется маловероятным достичь вершин управления.

Деньги, сэкономленные на офисах, вкладываются в лучшее оборудование и художественное оформление. Все фабрики "Марс" используют новейшие методы изготовления продукции, и качество является высшим приоритетом. Один наблюдатель дошёл до того, что отметил, будто заводы компании по производству корма для собак не уступают по чистоте некоторым больницам.

Сегодня "Марс" включает в себя три больших бизнеса и один поменьше. Как уже отмечалось, с именем "Марс" в большей степени ассоциируется "сладкий бизнес". "Твикс" и "Три мушкетёра" поддерживают эту популярность.

Компания также играет ведущую роль в производстве корма для домашних животных. Лидирующие сорта: "Кэл Кэк", "Педигри", "Вискас". В дополнение к этому "Марс" ведёт прибыльный бизнес упакованной пищи под эмблемой "Анкл Бене". Лидирующая продукция - рис и готовые обеды. Наконец, "Марс" занимается **малым** бизнесом в области электроники.

Основная продукция - различные виды автоматов для размена монет. После периода быстрого роста и лидерства на рынке в 70-х "Марс" начал сдавать позиции в последнее время. Например, руководство фирмы отказалось предоставить кинокомпании "И.Ти" право использовать сладости "Эм энд эме" в кино. Те взамен выбрали "Рисис Писис" - шаг, который несказанно поднял торговлю этим продуктом. Изготовитель

"Рисис Писис", Херши, осуществил **и** другие посягательства, наиболее заметное из которых - недавнее приобретение компании "Кэдбери". Этот ход позволил Херши обойти "Марс" и стать номером один в "сладком бизнесе",

"Марс" также попал в затруднение после новых нападков на лёгкие солёные закуски и замороженные кондитерские изделия.

Различные крупные международные фирмы вмешиваются не только в "сладкий бизнес", но и в производство корма для домашних животных и упакованной пищи. "Марс" ответил очередью новых продуктов и рекламных компаний, но ещё слишком рано говорить, восстановит ли своё положение почитаемая всеми фирма или съедет на обочину.

По самым объективным оценкам "Марс" - очень эффективная организация. И даже несмотря на трудности, которые компания сейчас испытывает, её управляющие убеждены, что ещё можно всё вернуть на свои места. Одна из причин сегодняшних неудач компании - постоянная смена внешних воздействий. В результате всё труднее становится принимать абсолютно правильные решения. Но менеджеры должны согласовать свои усилия, чтобы оценить окружающую обстановку и предпринять соответствующие шаги.

Подобные действия являются частью стратегии компании.

#### Задание

1. Какие внешние силы оказывают наибольшее влияние на компанию "Марс"? Почему?
2. Какую позицию, на Ваш взгляд, должен занять "Марс", чтобы согласовать сильные и слабые стороны своей организации с внешними выгодами и опасностями?
3. Какие  предпринимательские,  технические  и административные проблемы стоят перед компанией "Марс"?
4. Какой стратегии придерживается "Марс": **защита,**

продвижение или оборона?

## Кейс 6. Евросеть

### **Биография основателя фирмы**

Евгений Чичваркин, председатель совета директоров компании «Евросеть», 31 год. Родился в Москве. Работал на вещевых рынках. В 1996 году получил диплом о высшем образовании Государственной академии управления. В 1997 году вместе с другом Тимуром Артемьевым организовал собственное дело — компанию «Евросеть». «Евросеть» — крупнейшая в России сеть салонов связи, работающая в формате дискаунтера, один из ведущих дилеров крупнейших операторов систем связи.

25 сентября 2005 г. в Нижнем Новгороде состоялось грандиозное финальное шоу всероссийской акции «Евросеть — Моторола» и церемония награждения победителей. Сама акция проходила с 11 июля по 31 августа 2005 г. во всех филиалах сети салонов сотовой связи компании «Евросеть». Принять участие в ней могли только продавцы торговых точек, у которых по итогам продаж телефоны «Моторола» составили не менее 30% от общего количества проданных за период акции телефонов.

Филиал «Верхняя Волга» с центром в Нижнем Новгороде за время акции достиг рекордной отметки в продажах телефонов «Моторола» — 35% от общего числа проданных телефонов. Поэтому церемония награждения лучших продавцов сети салонов сотовой связи «Евросеть», на которую съехались представители из всех уголков страны, проходила именно в нашем городе.

Корпоративная вечеринка прошла весело и с размахом. Победители под туш военного оркестра и ликование коллег получили неслабые призы на общую сумму почти в полмиллиона долларов: 10 легковых иномарок — Ауди, Хонда и Хундай, выкрашенных в ярко-желтый корпоративный цвет компании, и 150 плазменных телевизоров. В роли одного из ведущих шоу

самый большой начальник «Евросети», председатель совета директоров компании Евгений Чичваркин — человек, для которого стало нормой (но не задачей!) удивлять коллег, партнеров, клиентов, прессу подходом к ведению бизнеса.

На церемонии награждения лучших продавцов компании «Евросеть» один из владельцев крупнейшего российского сотового ритейлора с годовым оборотом в млрд долларов появился в джинсах и полосатой футболке с рукавами из веселенького цветастого ситчика.

Следует заметить, что у «Евросети» были и раньше успешные акции по продвижению товаров, причем куда более эпатажные, чем нынешняя. Недавняя акция «Цены — просто о...ть!» (Нижегородское территориальное управление Министерства по антимонопольной политике тогда оштрафовало компанию на 40 000 рублей, потому как посчитало рекламу неэтичной) ни много, ни мало помогла за короткое, время поднять долю компании на рынке с 2% до 5%.

Идея другой акции «Разденься и получи телефон» была навеяна акцией одного шведского магазина: покупатель, пришедший без штанов, получал возможность бесплатно выбрать любые приглянувшиеся джинсы. «Евросеть» в результате «игры на раздевание» получила на следующий день 30 000 посетителей на своем корпоративном сайте.

Евгений говорит, что все эти акции заставили народ говорить о компании. И дали толчок к креативному мышлению в региональных филиалах. Например, в одном из северных городов во время эпидемии гриппа работники салона раздавали посетителям лимоны; в другом перед Новым годом посетителей развлекал темнокожий Дед Мороз. При этом основной объем рекламных акций был организован в обычном стиле «Покупайте такой-то телефон всего за столько-то».

За 50 дней работы с продуктом добиться такого сумасшедшего увеличения продаж, ведь в отдельных региональных торговых точках «Евросети» процент продаж телефонов «Моторолы» доходил до 56% от

общих продаж.

*Не кажется ли вам, что подобные акции, ориентированные на повышение продаж продукта какого-то одного производителя, ущемляют интересы не только остальных производителей, но и потребителя — в первую очередь. Он приходит в салон купить телефон, а его изначально мотивируют не на оптимальную модель, а на ту, что надо продать...*

Дело в том, что наша компания вовсе не заиклилась на одном производителе. Акции, стимулирующие продажи то одного, то другого производителя, проводятся в сети наших салонов регулярно. А работаем мы приблизительно с 75% профильных брэндов, предлагаемых на российском рынке сотовой связи. Кстати, контент (содержание) этой акции мы предлагали не только «Мотороле», но только эта компания на нее согласилась. И, как видите, не прогадала — продажи ее продукции в наших салонах в среднем по России увеличились на 30%.

*Судя по всему, у вас оригинальная и, видимо, очень эффективная система работы с персоналом. Завесу тайны не приоткроете?*

Легко. У наших продавцов понятия «оклад» не существует, они работают исключительно на проценте от продаж. Причем продажа каждой товарной позиции, каждого брэнда имеет индивидуальную расценку. Таким образом, человек в конце рабочего дня видит, сколько он заработал. Сама «сетка» была придумана нами еще в 1999 году и с тех пор практически не менялась. Практика показывает, что в нашем бизнесе при такой системе оплаты больше всего получают продавцы не самых больших торговых точек, а те, кто умеет быстро и четко работать в точках с большой проходимостью. Сейчас всем дальневосточным филиалом руководит бывший продавец небольшого салона на станции метро «Щелковская». После дефолта он на своей торговой точке давал выручку по 700 тысяч долларов в месяц и получал зарплату не менее двух тысяч.

«Наш человек» – тот, который заранее просчитывает, сколько хочет заработать, а потом делает все, чтобы заработать не меньше. Кроме того,

это человек, воспринимающий корпоративную лояльность как свою собственную. Есть несколько брэндов, с которыми мы в принципе работаем, но не продвигаем в силу возникшей (не с нашей подачи) корпоративной нелояльности. На сегодня из нашей компании уволено 60 сотрудников, которые, вопреки внутреннему распоряжению руководства, хотя бы один раз в рабочее время пользовались телефонами этих торговых марок. И это не сумасбродство, а брэндовая политика компании.

В остальном мы либеральны: наши сотрудники в отношении внешнего вида могут себе позволять что угодно — юбки любой длины, любые прически, татуировки. Нам нет дела до их вероисповедания, сексуальной ориентации и прочих составляющих их личной жизни. Жестких требований у нас, пожалуй, всего два — к оформлению витрины и брэндовой политике. И еще мы делаем все, чтобы нашим сотрудникам было интересно работать и они видели для себя карьерные перспективы.

*Скажите, а какова рентабельность регионального бизнеса?*

Как минимум на 30% выше, чем в столице. Но в различных регионах эта цифра варьируется. Например, в Нижнем Новгороде конкуренция выше, чем в Москве. Местное руководство настроилось на большие продажи, но цены пришлось ставить ниже, чем в Москве на 5—7%. Рентабельность при такой ситуации на нуле или даже в минусе. В прошлом году, когда один из наших главных конкурентов впервые сильно опустил цены в Нижнем Новгороде, у них во внутреннем прайсе было написано «военное положение». Мы тоже объявили военное положение. Так же было, когда шла битва за рынок в Питере. Сейчас боремся за Казань.

*В Интернете есть прогноз, что к концу этого года вы достигнете оборота в 2,5 млрд долларов и станете розничной сетью номер один в России. Это и в самом деле так?*

Нет. Я не знаю, какими будут в этом году обороты, например, у ИКЕА и Метро. И та и другая сеть могут уйти далеко за 2 млрд долларов.

У «Эльдорадо», по нашим оценкам, будет 3,5 млрд долларов. А у нас — чуть более 2 млрд долларов. Как можно обогнать «Эльдорадо», я не понимаю. Многие просто считают их показатели без учета франчайзи. Но почему? Во всем мире франчайзинговая выручка консолидируется с общей. И вообще, как нас можно сравнивать со всеми этими сетями? У нас рынок меньше.

*Какое будущее вы пророчите бизнесу сотовой связи в регионах? И что в ближайших планах вашей компании?*

Он будет приносить доходы только при условии консолидации отдельных бизнес-структур. У того, кто не захочет объединяться, один путь — продавать бизнес. Третьего не дано. А наша компания готовится самостоятельно импортировать товары «вбелую», для чего уже подала документы на получение карточки участника внешнеэкономической деятельности. Кроме того, планируем до конца этого года определиться со строительством крупного логистического центра в Подмоскowie стоимостью 18-23 млн долларов.

### **Задание**

1. Оцените маркетинговую стратегию фирмы «Евросеть».
2. Оцените кадровую стратегию фирмы «Евросеть».

### **Кейс 7. Нижегородский масложиркомбинат**

Крупнейший в России производитель маргарина и майонеза - Нижегородский масложировой комбинат – всегда был привлекательным активом. В середине 1990-х гг. контроль над комбинатом едва не установила «Альфа-групп», а в 2002 г. группу НМЖК попытались захватить рейдеры, действовавшие под вывеской «Русские традиции». Бывшему чиновнику Минсельхоза и одному из совладельцев НМЖК Николаю Нестерову удалось отстоять свой бизнес от российских инвесторов, а сегодня он не исключает возможного альянса с транснациональными

корпорациями, которые активизировали свою деятельность в России.

*НМЖК – один из крупнейших игроков на рынке. При этом предприятие находится не в Москве, где крупнейший рынок, и далеко не в самом сельскохозяйственном регионе. За счет чего вам удалось выстроить крупный холдинг?*

Мы раньше всех начали работать по-рыночному. В 1996 г. предприятиями руководили люди старшего поколения, ориентация которых была производственная, а не рыночная. Наша команда пришла на НМЖК в 1996 г. вместе с молодыми и результативными ребятами, которые системно изучали рынок и занимались продажами.

*Какая доля акций НМЖК и группы НМЖК принадлежит лично вам? Кто еще акционеры НМЖК?*

У меня нет контрольного пакета. В этом есть и минусы, и плюсы, но, думаю, плюсов больше. Они заключаются в том, что нужно учиться договариваться. Контрольные пакеты всех предприятий, которые входят в группу НМЖК, принадлежат мне и моим партнерам – Вячеславу Романову и Галине Сидорок.

*Расскажите, как шла скупка акций комбината и когда вы консолидировали контрольный пакет?*

У меня, Романова и Сидорок после приватизации НМЖК были небольшие пакеты акций, когда комбинатом заинтересовалась «Альфа-групп».

Мы и «Альфа» начали скупать акции одновременно. Я работал на комбинате с 1975 по 1986 г. и многих знал. Романов тоже проработал на НМЖК достаточно долгое время. Поэтому мы сумели договориться с людьми. И когда у нас уже было около 35% акций, а у «Альфы» – 32%, мы достигли соглашения о совместном управлении предприятием, а в 1997 г. выкупили их пакет.

*Какова структура группы, кто и чем владеет?*

Сейчас владение активами группы НМЖК запутано, и мы, как и

многие российские компании, начали их структурировать.

*В 2002 г. за комбинат шла борьба, некая группа «Русские традиции» объявляла о покупке акций, суды передавали реестр комбината в Екатеринбург. Кто пытался купить предприятие?*

К тому моменту олигархические структуры в основном поделили между собой сферы влияния в добывающих отраслях и стали приглядываться к менее значимым, но интересным для них рынкам. Возникли структуры, которые специализировались на исполнении заказов по захвату предприятий. Они предлагали крупным игрокам федерального масштаба получить по дешевке те или иные активы.

Я бы не стал называть тех, в чьих интересах была осуществлена попытка захвата НМЖК в 2002 г. За каждой олигархической структурой тянется шлейф дружественных или недружественных поглощений с помощью самых разных инструментов, например, под видом банкротства.

*Как вам удалось отстоять НМЖК? Насколько помогли опыт и связи, которые вы получили, будучи чиновником Минсельхоза?*

По опыту работы в федеральном правительстве мне было понятнее, что, как и почему происходит, что нужно делать, на какие структуры выходить.

Мы тогда приняли целый ряд юридических, организационных, РК- и других мер, которые дали нам возможность отстоять бизнес. Обращались не только к Касьянову. В результате появилось распоряжение правительства РФ разобраться с нашей ситуацией. Решающую роль сыграл полпред президента в ПФО [Приволжском федеральном округе] Сергей Кириенко. Помощь со стороны Кириенко, наверное, была связана с тем, что я работал в его правительстве, но, думаю, с его стороны учитывался больше здравый смысл, чем наши прежние отношения, – предприятие платит налоги, развивается, выпускает нужную продукцию, не висит на бюджете, полностью устраивает регион... Помогли и губернатор Геннадий Ходырев, вице-губернатор Юрий Сентюрин, председатель

Законодательного собрания Евгений Люлин, его заместитель Александр Цапин. Важную роль сыграли прокуратура, ФСБ, МВД. Все структуры – и государственные, и силовые – объединились, и получился монолит, действующий очень быстро и эффективно.

*В 1998 г. вы несколько месяцев проработали заместителем министра сельского хозяйства. Почему так недолго?*

Тогда были созданы Молочный и Мясной российские союзы, оживлен ряд других союзов. В министерстве я отвечал за их создание и за регулирование продовольственных рынков. В 1999 г. был создан Масложировой союз, который я до сих пор возглавляю.

После дефолта в августе 1998 г. команда Кириенко из правительства ушла. Государственного регулирования уже не требовалось – резко упал курс рубля, и борьба за какие-то барьеры потеряла смысл. Для регулирования отрасли вполне достаточно было сил Масложирового союза. Да и по своей сути я не чиновник, а больше предприниматель.

*Какова доля НМЖК на российском рынке майонеза, маргарина, подсолнечного масла?*

По маргаринам мы занимаем порядка 30% [рынка], по майонезу – от 17% до 22%, по растительному маслу для промышленной переработки – около 6%.

*Кто ваши основные конкуренты?*

«Эфко», «Солнечные продукты», «Петросоюз» и, пожалуй, масложировой сектор группы «Русагро».

*На какую долю рынка вы рассчитываете выйти через 5-10 лет?*

Стратегию я предпочел бы не раскрывать. Мы будем наращивать свою интеллектуальную составляющую, чтобы конкурировать с лучшими российскими и активизирующимися транснациональными компаниями.

*Рассматриваете ли вы возможность выхода на европейские рынки?*

Сначала надо разобраться внутри России и СНГ. Украина будет доставлять все больше неудобств российским игрокам масложирового

рынка. Там дешевле рабочая сила, сырье.

Выход в Восточную или Западную Европу довольно проблематичен. Хотя бы потому, что маргариновый рынок в Европе стагнирующий, а по майонезу ситуация стабильная, поэтому выйти на этот рынок очень дорого.

*В прошлом году «Нижегородский торговый альянс» (НТА) отказался брать на реализацию продукцию НМЖК – вы не договорились о цене. Это единичный случай или размолвки с сетями происходят регулярно? Как можно противодействовать давлению сетей?*

В России культура деловых отношений только формируется. Поэтому мы должны учитывать это обстоятельство. Но в Москве через сети осуществляется уже около 30% всех продаж. Дальше эта доля будет только расти.

*НМЖК неоднократно сталкивался с попытками небольших производителей делать майонез, похожий на вашу продукцию. Чем закончились ваши столкновения?*

Мы добились того, что антимонопольное управление признало их неправыми. Пока нам этого достаточно. Но, конечно, контрафактная продукция – серьезная тема. За рубежом проблема та же: гиганты сражаются между собой по вопросам мимикрии. И не всегда суды встают на сторону владельцев первородного продукта.

*НМЖК владеет 10% акций Московского жиркомбината, выпускающего продукты под маркой «Солнечные продукты». Какие у вас отношения с «Солнечными продуктами»? Возможно ли объединение ваших компаний?*

Мы довольно плотно работаем над формированием благоприятных условий развития отрасли, обсуждаем вопросы налогов, пошлин, технических регламентов, вступления в ВТО. То есть речь идет только о проблемах, общих для всей отрасли.

*Нет ли планов по привлечению стратегических инвесторов? Ведете*

*ли вы переговоры с Heinz, ХезНе, ШШгег по поводу партнерства или продажи?*

Конечно, развивающейся компании иногда может не хватать собственных ресурсов, в том числе финансовых. В таком случае компания рассматривает возможность привлечения портфельных и стратегических инвесторов. Мы будем максимально использовать такие возможности, не уступая собственности. Но если потребуются революционные шаги, мы будем готовы делиться собственностью. Никаких комплексов на этот счет у нас нет.

*Каковы перспективы отрасли на фоне активизации в России транснациональных компаний?*

В Европе целый ряд компаний успешно конкурируют с транснациональными компаниями. Ведь покупателю всегда нужен выбор. Я недавно был в Лондоне – там четыре-пять брэндов маргаринов и только один из них принадлежит транснациональной компании, которая доминирует на рынке. Остальные представлены местными компаниями, и люди их покупают. В основном в премиум-классе, где наибольшая маржа. Значит, кто-то кроме транснационалов зарабатывает неплохие деньги, находясь на этой полке. Но нужно попасть в этот ряд, а это очень непросто.

### **О компании**

В группу компаний НМЖК помимо Нижегородского масложирового комбината входят Шуйский и Оренбургский маслоэкстракционные заводы, Самарский жиркомбинат, Пермский маргариновый завод, элеваторы в Самарской и Саратовской областях. По данным Союзмаргаринпрома, группа НМЖК увеличила в 2004 г. производство майонеза на 19% до 73 480 т, а маргарина – на 6% до 160 552 т. Группа не раскрывает свои финансовые показатели, но, по оценке Института конъюнктуры аграрного рынка (ИКАР), ее оборот в прошлом году превысил \$250 млн. Все

предприятия, входящие в группу, контролируются Николаем Нестеровым, Вячеславом Романовым и Галиной Сидорок.

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте основные стратегические этапы развития компании.
2. Охарактеризуйте особенности развития рынка маргарина и майонеза.
3. Какие факторы внешней среды оказали наибольшее влияние на стратегический путь развития компании (с благоприятной и неблагоприятной позиции)?
4. В чем могут заключаться сильные стороны компании?
5. Оцените конкурентную позицию компании на нижегородском и российском рынках.
6. В чем, на Ваш взгляд, заключается конкурентное преимущество организации?
7. Какие стратегии развития бизнеса реализует компания (ответ обоснуйте)?

### Кейс 8. Рынок каучука

Российская компания-импортер натурального каучука работает в условиях агрессивного конкурентного окружения. Цель – повысить рентабельность – сейчас она составляет около 2% – и увеличить объем продаж.

### Продукт

Натуральный каучук является необходимым сырьем для многих промышленных предприятий. В Россию его ввозят только из стран Юго-Восточной Азии, поскольку доставка из Южной Америки обходится слишком дорого.

Основной вид импортируемого сырья – так называемый стандартный натуральный каучук, производимый во Вьетнаме. На его долю приходится 80% поставок в Россию – серьезно потеснить конкурентов вьетнамский продукт смог благодаря сочетанию низкой цены с неплохим качеством.

В Россию сырье следует морем до Владивостока или до Санкт-Петербурга, откуда по железной дороге перевозится в пункт назначения. По словам директора перевозок Константина Терехина, стоимость обоих вариантов доставки практически одинакова.

Натуральный каучук, предлагаемый разными поставщиками, заведомо одинаков по качеству – это объясняется жесткими технологическими требованиями к закупаемому промышленностью сырью. Однако срок его хранения ограничен шестью месяцами с момента производства. Потом каучук начинает гнить, его качество ухудшается, и покупатели требуют резкого снижения цены. А поскольку на доставку уходит от двух до четырех месяцев, импортеры работают в очень жестких условиях по срокам сбыта.

Наряду с натуральным каучуком промышленность использует и синтетический аналог. В России его производят многие предприятия, в частности «Сибур» и «Татнефть». Чуть более года назад натуральный каучук стоил в полтора раза дороже синтетического. Затем мировые цены на него резко упали, и сейчас он на 20% дешевле искусственного.

Однако российские потребители не спешат переходить на натуральный продукт. Для этого необходимо внести изменения в технологические процессы, но нет никакой уверенности, что цена на импортное сырье вновь не поползет вверх. Кроме того, российские производители синтетического каучука, увидев, что чаша весов все-таки может склониться в пользу натурального, резко снизили цены на свою продукцию.

## **Клиенты**

Основными потребителями натурального каучука являются производители шин. В России, Белоруссии и Украине, куда Импортер поставляет свой товар, 15 таких заводов. У прочих покупателей – их около сотни – потребности гораздо ниже. Это такие предприятия, как обувные фабрики, кабельные производства, заводы резино-технических изделий. Для сравнения: самый крупный кабельный завод ежемесячно закупает 60 т каучука, а самому крупному потребителю среди шинных заводов, Бобруйскому, в период максимальной загрузки мощностей необходимо 300 т натурального каучука в сутки. Если суммировать потребности клиентов, то всем шинникам нужно от 2 до 4 тыс. т этого сырья в месяц, а более мелкие потребители ежемесячно закупают в общей сложности от 500 до 1 тыс. т.

Являясь крупнейшими потребителями натурального и синтетического каучука, шинные заводы в разных объемах используют их в технологических процессах. В шинах для легковых автомобилей доля синтетического каучука составляет 70-90%, а на шины для грузовиков идет прежде всего натуральный продукт. Именно поэтому Бобруйский шинный завод, где выпускаются шины для самосвалов-гигантов «БелАЗ», чрезвычайно привлекателен для поставщиков. Однако это же предприятие является лидером по неплатежам – задержки с оплатой поставленного товара могут превышать полгода.

Еще один негативный фактор – сильно выраженный сезонный характер продаж. Пик потребления каучука приходится на весну и осень. Именно в это время происходит массовая замена «резины» на грузовых автомобилях, и шинники резко увеличивают объемы производства.

Для полноты картины скажем, что в 2001 году рынок шин охватил кризис перепроизводства. Два года назад аналитики сделали неверный прогноз о росте рынка, и заводы резко увеличили объемы производства. Они могли себе это позволить, поскольку производственные мощности не были до конца загружены. Но прогнозы не оправдались, и у шинников

возникли проблемы с реализацией (у многих склады затоварены до сих пор). Возродились даже бартерные схемы расчетов, казалось бы, ушедшие в прошлое. Заводы значительно снизили закупки каучука и отчаянно демпингуют, понуждая к этому и поставщиков сырья.

### **Конкуренция**

На рынке сейчас действует 5-7 компаний, являющихся основными поставщиками натурального каучука. При этом Импортер контролирует около 50% рынка. Сильнейшая конкуренция привела к тому, что разница в цене, по которой компании-импортеры предлагают продукт, мизерна. Столь же мизерна и рентабельность, составляющая сейчас около 2%.

Вообще рынок каучука – это рынок покупателя. Заводы-потребители избалованы «перепроизводством поставщиков» и устраивают тендеры на поставку едва ли не на каждой партии сырья. Как говорит Константин Терехин, типична ситуация, когда снабженец показывает продавцу прайс конкурента с более низкой ценой. А получив обещание скидки, звонит первому продавцу, чтобы добиться от него очередной уступки. Так продолжается до тех пор, пока кто-нибудь из поставщиков не останавливается, поняв, что начинает работать себе в убыток.

Нормальной считается оплата поставок с отсрочкой в один месяц. Незапланированную отсрочку платежа – еще на месяц – поставщики легко «проглатывают». Нравы на этом рынке такие, что поставщику каучука на следующий день после заключения договора могут заявить: сделка расторгнута, мы решили заключить контракт с вашим конкурентом. В условиях насыщенного рынка утрачивает свою волшебную силу даже такой мощный катализатор заключения сделок, как «откат».

### **Попытки выйти из замкнутого круга**

Импортер неоднократно пробовал создать какие-либо конкурентные преимущества. Из этого ничего не вышло – не все попытки оказались

удачными, а успешные находки тут же копировали конкуренты. Например, когда Импортер начал держать запасы каучука одновременно на складах и в Санкт-Петербурге, и во Владивостоке (до этого компании-импортеры осуществляли поставки лишь из какого-либо одного города), эту модель тут же воспроизвели остальные поставщики.

Импортер попытался пойти и по пути создания региональных складов, расположенных в непосредственной близости от потребителей. Им предложили брать сырье в тот момент, когда оно понадобится. Целью было «привязать» к себе крупного клиента. Но эта попытка провалилась: заводы по-прежнему диктовали свои условия закупки, шантажируя возможностью сделки с конкурентами: «А твой товар пусть гниет!»

Стимулирование ранней оплаты тоже не дало ожидаемого эффекта. Если отсрочка платежа составляла 20 дней, продавец назначал стандартную цену. Клиент, готовый оплатить товар через 10 дней, получал скидку, которая еще более увеличивалась в случае оплаты по факту поставки. И наконец, если завод соглашался на предоплату за полгода до поставки каучука, Импортер предлагал беспрецедентно низкую цену. Однако эксперимент был сорван начавшимся мировым падением цен на каучук. Потребители ожидали еще большего удешевления сырья и не хотели переплачивать.

Предпринимались и попытки расширения рынка. Так, омский шинный завод «Матадор» традиционно закупает каучук, производимый в Малайзии (именно его использует материнская компания завода в Европе). Импортер получил заключение экспертов, что каучук из Вьетнама по качеству не уступает малайзийскому. Технологов «Матадора» долго убеждали в том, что вьетнамский вполне соответствует их жестким требованиям и будет поставляться в срок. Однако окончательное решение принималось не в Омске, а в штаб-квартире компании в Германии. Оно было отрицательным.

Стандартные маркетинговые решения, способные повысить конкурентные преимущества товара, на сырьевых рынках неприменимы. Нет смысла улучшать качество продукта, поскольку промышленности нужно сырье с теми характеристиками, на которые ориентированы производственные мощности. Вне игры и такое маркетинговое решение, как привлечение клиента оригинальной упаковкой. Каучук поставляется в упаковке двух видов, и покупатель заранее указывает в договоре, какая ему нужна, – это определяется технологическими процессами, используемыми на предприятии.

Выходом могло бы стать картельное соглашение между основными импортерами натурального каучука. Однако попытки заключить его закончились ничем – у всех импортеров свои интересы. Да и новому игроку войти на рынок каучука чрезвычайно просто. Все, что нужно для этого, – свободные средства и опытный менеджер. Здесь не нужна реклама, не важна репутация (ведь качество товара у разных поставщиков одинаково), а со всеми потенциальными потребителями можно познакомиться за полтора месяца.

Одним словом, картина безрадостная. Все попытки выделиться из среды конкурентов оказались тщетными. Работа в условиях двухпроцентной рентабельности Импортера не устраивает – риски оказываются очень высокими, и самый незначительный просчет приводит к серьезным убыткам.

### **Задание**

1. Предложите выход из сложившейся ситуации.

#### **Кейс 9. Стратегия фирмы «Кармен»**

Фирма «Кармен» в последние годы прошла через три серьёзных преобразования. Прежде всего, несколько лет назад менеджеры взяли курс на рискованную стратегию диверсификации. На деньги, вырученные из

«молочного бизнеса», фирма закупила серию различных бизнесов: от женской одежды до удобрений.

Несколько лет назад, однако, менеджеры осознали, что их бизнесы идут не так хорошо, как хотелось бы, и решили принять новую стратегию. Идея заключалась в том, чтобы продать большинство не связанных между собой бизнесов и пустить выручку на закупку новых, которые впишутся в ограниченное число рынков.

В последние годы фирма «Кармен» продавала приобретённые ранее бизнесы и покупала новые. Чтобы завершить осуществление новой стратегии президент компании немедленно увеличил объём продаж на 15% ежегодно и объявил, что компания будет строиться на шести основных бизнесах.

Один из бизнесов внутри корпорации – молочная компания, которая выпускает различные виды молока, мороженое, сыры. Вторым бизнесом является паста. Закупка нескольких местных компаний позволила фирме сделаться первым национальным производителем пасты. Третий бизнес – бакалейные товары с хорошо известными товарными марками «Рилемон» и «Игл».

Четвёртый бизнес выпускает лёгкие солёные закуски. Их картофельные чипсы и другие продукты занимают второе место на рынке.

Пятый – продукция для потребителей «сделай сам» (клей и распылитель для краски).

И, наконец, шестой бизнес внутри корпорации – различные фирмы, выпускающие специальную химическую продукцию (резины, поливинилхлоридные плёнки).

«Кармен» разработал инновационную стратегию для каждого из этих бизнесов, которая предусматривает соединение региональных бизнесов в международную организацию.

Это позволяет фирме получать экономию в результате эффекта масштаба, который связан с широкомасштабными действиями по охвату

всех местных рынков одновременно.

Например, «Кармен» также закупила 5 хорошо известных концернов по производству пасты в ряде городов. На фабриках этих компаний «Кармен» продолжает выпускать их оригинальную продукцию с добавлением своего марочного названия.

Потом продаёт товары с двойной маркой в каждом из регионов, используя местные дистрибьюторские каналы. Тот же подход применяется при реализации солёных закусок и молочной продукции.

Эти подходы привели к огромному росту корпоративных доходов. Например, общий объём продаж компании возрос с 4,3 млрд долларов году до 7,2 млрд. Прибыли растут такими же темпами.

Тем не менее фирма вступила в третий этап стратегического управления, связанный с серией сокращений.

В частности, президент компании пришёл к выводу, что накладные расходы стали чрезмерными и необходимо предпринять шаги, направленные на совмещение ряда операций.

Схема сокращений предусматривала продажу или сокращение 65 из 265 предприятий по всему миру и сокращение штата работников с 46000 до 7000 человек.

### **Задание**

1. Каковы сильные и слабые стороны, возможности и опасности, стоящие перед фирмой «Кармен»?
2. Какой подход (или подходы) использует фирма в своей стратегии на уровне корпорации?
3. Какой подход (или подходы) использует фирма, стратегии на уровне бизнеса?
4. Имеет ли фирма синергический эффект? Почему «да» или почему «нет»?

## Кейс 10. Стратегия фирмы Икеа

Шведская корпорация Икеа имеет годовой товарооборот 8 млрд долларов, закупает мебель в 62 странах мира и в 10 имеет собственные предприятия.

Цель фирмы Икеа заключается в том, чтобы улучшить условия жизни для большинства людей. Это делается через предложение широкого ассортимента мебели и обстановки самого последнего дизайна и удобства по ценам, доступным для большинства людей. На этом стоит бизнес фирмы.

Икеа не только отправляет мебель, но и предлагает все для дома: освещение, коврики, текстильную продукцию, кухонную утварь, обои и краску для самостоятельной отделки, кухонные и ваннные принадлежности, кушетки, все, что украшает жизнь людей. Предлагается также по приемлемым ценам ассортимент таких предметов первой необходимости, как лампочки и стеклянная посуда.

Делается все для того, чтобы клиенты не бегали по магазинам в поисках того, чего они хотят. В Икеа они найдут все это «под одной крышей». Цель фирмы – магазин, в котором есть все для дома.

Мебель фирмы должна быть легко изготавливаемой, легко перевозимой и легко собираемой.

Комплекты для отделки квартир экономят пространство во время транспортировки и на складе. Они также сокращают риск повреждения во время перевозки. Все это позволяет сэкономить деньги потребителей.

Почти все комплекты для отделки свободно входят в обычную машину и могут быть взяты заказчиком домой, чтобы собрать их там. Это могут сделать даже те люди, у которых «руки вставлены не тем концом». Этот аспект должен браться в расчет еще на стадии проектирования изделий.

Основатель и владелец фирмы – Ингвар Кампрад. Он носит простые джинсы, а важные деловые бумаги складывает в обычную полиэтиленовую

сумку, распоряжения и циркуляры пишет на бумажных салфетках и, заявившись инкогнито в какой-нибудь из своих разбросанных по всей Европе магазинов, любит ошеломить продавцов дотошными расспросами о самых мелких деталях предлагаемого покупателям товара.

Принцип, которого придерживается компания: «У людей не так-то уж много денег, чтобы шиковать. Поэтому нам следует позаботиться об их интересах».

Еще в далекие юношеские годы, в самом начале своей деловой карьеры, Кампрад твердо решил создать компанию, чей предпринимательский дух питали бы спартанские ценности, почерпнутые им из жизни родной деревни

Свою компанию Икеа он образовал в 1943 г., а в 50-е гг. XX в. перепрофилировал ее на производство мебели. Недовольные его своеобразной практикой сбыта — напрямую покупателям, минуя посредников, — конкуренты и розничные торговцы из Стокгольма обвинили Кампрада в продаже имитаций и попытались сначала выжить его с рынка, а затем насили на поставщиков и заставили их прекратить снабжать его заготовками.

Однако сломить упорного Кампрада было не так-то просто: он быстро нашел им замену в Польше. Эта история и положила начало созданию широко разветвленной сети поставщиков Икеа.

Сам Кампрад не сомневается, что, продавая прекрасно сконструированную мебель по относительно низким ценам, Икеа своей торговой практикой в значительной степени способствует демократизации потребительского рынка. Его антииерархический подход к ведению бизнеса получил в деловом сообществе признание как специфический «стиль Икеа» и включает в себя такие своеобразные элементы корпоративной культуры, как, например, «неделя деbüroкратизации», в течение которой каждый руководитель подразделений раз в году обязан проработать в магазине или на складе.

Кампрад старается сберечь каждый грош и экономит буквально на всем: находясь в командировке, он занимает один номер на двоих с сыном; летать первым классом в компании запрещено всем, включая босса.

Но сегодня Кампрад в плену новой идеи: через 40 лет после того, как Икеа выпустила первую оригинальную серию принесшей ей мировую известность сборной мебели, он намерен существенно расширить ассортимент изготавливаемой продукции и вывести компанию на новые рынки сбыта.

Впервые за всю свою историю компания освоила производство детской мебели и игрушек, а Кампрад, не довольствуясь более традиционной направленностью торговых операций на Западную Европу, открыл 8 новых фирменных магазинов за ее пределами, в том числе в Варшаве, Шанхае и американском Шаумберге, штат Иллинойс.

В недалеком будущем Кампрад видит Икеа компанией, обеспечивающей потребителя своей продукцией с малых лет и до старости. Но годы идут, и сколь бы бодрым ни оставался основатель Икеа, рано или поздно со всей неотвратимостью возникнет вопрос: а что будет с компанией после него?

Ведь до сих пор Кампрад решает практически все проблемы, связанные с повседневной деятельностью Икеа, будь то перспективы роста, экспансия на рынке или... кулинарный рецепт, по которому повара должны готовить мясные тефтели для сотрудников.

По мнению профессора Гарвардской школы бизнеса Кристофера Бартлетта, специально изучавшего постановку дела в компании, «Кампрад» является не просто главным и единственным стратегом Икеа, он воплощает в себе те ценности и идеалы, которыми она живет».

Между тем проблема преемственности руководства в свете стоящих перед компанией задач с каждым годом обретает все большую остроту. Конкуренты усиливают нажим не только в Европе, но и в США, где Икеа с 1985 г. пытается поставить на ноги жизнеспособный филиал.

Первые попытки закрепиться на американском рынке закончились откровенной неудачей. Тогда забыли о «малом» — просто завезли в США продукцию, рассчитанную на европейцев, даже не подумав о разнице во вкусах. Теперь искусленные в борьбе соперники — американские компании, а также германская компания, начали теснить Икеа на всех рынках сбыта. Даже дома, в Швеции, ей пришлось пойти на снижение розничных цен на 6% под напором энергичного конкурента из Финляндии.

Ответ Кампрада прост: не останавливаться на достигнутом и упорно двигаться вперед. Это тактика, которая в свое время и принесла успех Икеа. Любопытно, что Кампрад, затевая очередное расширение бизнеса, никогда не прибегал к услугам аналитиков и не читал пухлых книг, посвященных исследованию конъюнктуры того или иного рынка, во всем полагаясь на собственный опыт и чутье прирожденного предпринимателя.

И оно, надо сказать, за последние два десятилетия ему ни разу не изменило: Кампрад открыл 139 магазинов в 23 странах мира и более, чем в десять раз увеличил оборот компании.

Впрочем, стремление к экспансии на мировом рынке не отвлекает его внимания от положения дел в самой компании и усилий по защите ее от возможных притязаний со стороны членов семьи.

Дело в том, что основатель Икеа твердо решил не подпускать к капиталу компании ни одного из трех своих сыновей. И хотя все они: 32-летний Петер, 31-летний Йонас и 28-летний Матиас — работают на Икеа менеджерами, Кампрад не раз высказывал опасения, что, дорвись они до власти, обязательно перессорятся друг с другом из-за денег и развалят все дело. Поэтому он еще в 1984 г. перевел 100% принадлежащих ему акций Икеа в Голландию в качестве дара одному из находящихся здесь благотворительных фондов.

Столь решительный шаг Кампрада был рассчитан на то, чтобы предотвратить вступление сыновей в наследное владение компанией после его смерти. «Теперь у моей семьи нет никакой возможности своими

действиями разрушить будущее предприятия», — не без гордости заявляет патриарх Икеа. Если бы не эта сложная владельческая структура, рыночная стоимость компании, по подсчетам экспертов, могла бы составить 6,1 млрд. долларов, что в 18 раз превышает принесенный ею по итогам прошлого года доход после уплаты налогов, составивший 340 млн. долларов.

Устроив финансовые дела Икеа, Кампрад занялся поисками преемника, причем среди персонала компании. Свой выбор он остановил на верном соратнике — Андерсе Моберге, гениальном шведе, который, бросив колледж, пришел в торгово-посылочный отдел Икеа и затем не один год проработал на фирму в различных европейских странах, прежде чем в 1986 г. вернуться в штаб-квартиру компании в Швеции на должность президента.

На Моберге, собственно, и лежит ответственность за всю текущую деятельность Икеа, хотя на практике Кампрад, верный старым дедовским заветам, ревниво контролирует буквально каждый его шаг. Впрочем, он и сам сознает, что слишком часто вмешивается в дела. На это деликатный Моберг неизменно отвечает в том духе, что для компании Кампрад незаменим.

Если Моберг и вынашивает какие-либо реформаторские планы, то открыто о них не заговаривает. Зато любит повторять, что босс относится к нему «как родной отец».

Однако мысли о будущем компании все же явно не дают ему покоя. Икеа добилась действительно неординарных успехов. Но то, что было хорошо еще вчера, завтра может уже не сработать», — замечает он с тревогой в голосе.

Два года назад именно Моберг обратился к сотрудникам компании с предупреждением, смысл которого сводился к тому, что Икеа вошла в полосу кризиса. Он объясняет свой поступок намерением встряхнуть людей и заставить их работать с большей отдачей.

Судя по всему, попытка Моберга не осталась без последствий и вывела многих из состояния благодушного самодовольства: компании удалось не только значительно оживить сбыт, но и резко поднять его эффективность — при ценах на мебель, текстильные изделия, игрушки и предметы домашнего обихода на 20-30% ниже, чем у основных конкурентов.

Оборот с одного квадратного метра торговой площади у Икеа вдвое больше, чем в среднем по отрасли. Доходная маржа компании до уплаты налогов составляет 8-10%, что также в два раза превышает аналогичный показатель конкурентов.

Несмотря на все эти впечатляющие достижения, Кампрад и Моберг не ослабляют своего нажима на 75-тысячный коллектив Икеа, особенно в том, что касается контроля за перспективными начинаниями.

Кампрад взял под личный контроль деятельность подразделения, специализирующегося на производстве изделий для детей, и предпочитает без предупреждения наведываться с инспекцией дел в проектно-конструкторский центр компании.

Идея создания нового — детского — направления целиком принадлежит Кампраду, который выдвинул ее в ответ на усилившуюся озабоченность ограниченным потенциалом дальнейшего роста Икеа.

Тогда-то он и изложил перед менеджерами свою концепцию, предварительно набросав ее для них от руки на трех листках бумаги. Как считает сам Кампрад, «этот проект является наиболее значимым из всех начинаний компании последнего времени».

На создание новой линии производства товаров для детей Икеа затратила всего 6,4 млн долларов, что, однако, не дает представления о грандиозном масштабе проекта в целом.

Руководитель этого направления собрал поистине замечательную группу дизайнеров и технологов, привлек к сотрудничеству сбытовиков, причем в большинстве своем имеющих детей, и с помощью психологов,

экспертов по безопасности и воспитателей они разработали 600 новых наименований оригинальной продукции от яйцеобразных детских люлек-кроваток до многоликой мультиэтнической серии тряпичных кукол.

Дабы максимально снизить затратную составляющую, участники группы подыскивали поставщиков сырья и изготовителей в Китае, Индонезии и странах Центральной Европы.

Тем временем в разбросанных по всему миру фирменных магазинах Ikea полным ходом идет перепланировка торговых площадей под размещение детских секций, что обойдется компании в лишние 25 млн. долларов. Осваивают новый ассортимент и контрактные изготовители-поставщики традиционной мебели Ikea.

Лозунг Кампрада – стать «тесной группой творцов-единомышленников, фанатически преданных своему делу, для которых не существует ничего невозможного».

Чтобы эффективно противостоять соперникам, компания направляет крупные финансовые средства в обустройство новых фирменных магазинов, и, прежде всего, на Востоке. Ikea намерена удвоить количество своих торговых точек в Польше и довести их до 10 единиц, усилить проникновение в Прибалтику, Болгарию, Румынию, расширить сбыт продукции в Азии.

В последние годы Ikea проявляет все больший интерес к России. Так, в подмосковных Химках компания открыла свой магазин, общая торговая площадь которого в два раза больше московского ГУМа. И со своими изделиями эконом класса «ИКЕА» нацелилась именно на среднего покупателя. Ради этого и лоббирует в российском правительстве снижение ввозных пошлин.

Отечественные мебельные предприятия, у которых шведская компания действительно может отнять хлеб, узнав о ее «коварных» намерениях, готовятся к «полтавской битве».

Ikea же предлагает заключить мировую. Она не видит повода для

паники. Магазин, который открывает Икеа уже с самого начала ориентирован на 10 процентов российских товаров. За три года планируется довести их объем до половины. Костяк роста в России - около тридцати местных поставщиков мебели из массивной древесины.

У них Икеа закупает продукцию уже более 20 лет и выходит с нею на мировой рынок. Вкладывает инвестиции в эти предприятия, чтобы поддерживать конкурентоспособность их изделий.

Предметом особых забот руководства компании остается и североамериканский рынок. Икеа ассигновала 50 млн. долларов на обустройство в штате Иллинойс крупного современного универмага — первого в ряду подобного рода коммерческих центров с увеличенной по сравнению с обычным фирменным магазином торговой площадью.

Памятуя о полном неудач опыте прошлых лет, когда компания делала первые попытки закрепиться в США, этот шаг следует расценивать как стремление радикально преобразовать постановку сбыта Икеа в Америке.

Открывая в Филадельфии свой первый магазин, компания завезла в него простыни и шторы, изготовленные по принятым в Европе размерам, даже не поинтересовавшись, подойдут ли они под габариты американских кроватей и окон. «Увы, американцы так и не стали строить дома с более низкими потолками чтобы повесить наши шторы» – с горькой усмешкой шутит Кампрад.

Как видно из сказанного, планы у Икеа на мировом рынке грандиозные. Вопрос лишь в том, насколько успешно ей удастся их реализовать. Впрочем, эксперты в области мебельной промышленности указывают на характерную деталь: Кампраду удалось уже довольно широко развернуться на международном рынке и при этом почти не наделать долгов.

Оборот фирменного магазина Икеа составляет около 43 млн долларов в год при чистой прибыли 3 млн долларов в год. Учитывая

довольно незначительную общую задолженность компании и устойчивый приток свободной наличности, можно предположить, что у Икеа не должно возникнуть существенных трудностей с финансированием внешней экспансии.

Другое дело, что до сих пор неясно, в какой степени ей будет сопутствовать успех по части удовлетворения вкусов потребителей на этих рынках, особенно в Азии. Да и Моберг не раз заговаривал о том, что расширение сбытовой сети не должно идти в ущерб качеству работы с покупателями, и в этой связи компании следует основательно подтянуть уровень обслуживания в существующих фирменных магазинах.

Между тем заказчики действительно частенько жалуются на длинные очереди в магазинах Икеа и недостаточно внимательное отношение к ним со стороны продавцов.

Однако очереди в торговых центрах и перед ними говорят не только о недостатках в обслуживании, но и о том, что продукция шведского производителя мебели пользуется у покупателей повышенным спросом и цены их вполне устраивают.

### **Задание**

1. Какова история становления фирмы Икеа?
2. Дайте характеристику организационной культуры данной фирмы.
3. Каковы особенности стратегии фирмы Икеа?
4. Каковы, на ваш взгляд, последствия проникновения фирмы на российский рынок для отечественной мебельной промышленности?
5. Ваша оценка решения проблемы преемственности в управлении фирмой, принятого ее владельцем.

Консультант беседует с президентом холдинга «Русские машины».

*Какие изменения претерпела стратегия группы ГАЗ?*

Новая стратегия была сформулирована чуть больше года назад, и в последнее время мы последовательно реализовывали то, что в ней заложено.

К примеру, покупка британской LDV у нас в задумках появилась еще около полутора лет назад, и сказать, что это скоропалительное решение, нельзя.

Планируем уже и на долгосрочную, 10-летнюю перспективу. Совет директоров группы утвердил новые стратегические цели: к 2016 г. стать № 1 в мире по производству автобусов, одним из крупнейших производителей легких коммерческих автомобилей, войти в первую пятерку по грузовикам, в число 10 ведущих производителей строительно-дорожной техники, добиться полного самообеспечения двигателями. Это не просто наши амбиции.

Мы считаем, что такой рост масштабов бизнеса – необходимое условие для сохранения конкурентоспособности и повышения эффективности компании. Конечно, это предполагает, что мы станем игроком глобального рынка автотехники, а не только рынка СНГ.

*Почему именно в 2006 г. случился такой прорыв? Кроме LDV вы купили еще и оборудование завода Даймлер-Крайслер, лицензии на выпуск машин Крайслер Себринг\Додж Стратус.*

Компания вошла в этот год с пониманием необходимости инвестиционного прорыва в развитии. Ведь каждый проект, связанный с приобретением актива, – это прежде всего покупка времени. Купить технологию несложно, важно понимать, что дальше с ней делать. А мы это понимаем. Уже сегодня ГАЗ ведет проект «Газель-2» с учетом приобретенной технологии LDV которую мы получили в виде Максус.

*Продажи Максус в России когда стартуют?*

В 2007 году. По результатам выставок у нас уже есть ряд заявок. Но

для нас не главное побыстрее начать сбыт. Сначала надо обеспечить для этих машин сервис, подобрать дилеров, провести обучение персонала.

В Англии сейчас находится с десятков специалистов ГАЗа. Правда, они не только учатся. Поверьте, им самим есть что передавать англичанам. На самом предприятии в Бирмингеме многое надо менять.

*Сделка с Даймлер-Крайслер несет в себе риск, связанный с тем, что мощности по штамповке американцы вам не продали. Как будете решать эту проблему?*

На первом этапе машинокомплекты для Крайслер Себринг \ Додж Стратус мы действительно будем покупать у Даймлер-Крайслер. Но Крайслер и сам не штампует все крупные детали, а закупает их у нескольких компаний. Мы также можем приобрести оборудование для производства комплектующих. Кроме того, у нас есть опцион на приобретение штамповочной оснастки Крайслер. Здесь, правда, есть нюансы. Это оборудование требует определенного навыка использования и ремонта, а вдобавок у Крайслер есть сомнения, что российский металл подойдет для штамповки деталей такого качества, которое необходимо для Себринг и Стратус. Альтернативный для нас вариант – создание совместного производства для выпуска штамповки. Ведем переговоры с потенциальными партнерами.

*Разве Вы несете ответственность перед Даймлер-Крайслер за качество Крайслер-Себринг \ Додж Стратус? Ведь вы будете выпускать их под вашим собственным брендом.*

Для руководства Даймлер-Крайслер важно, чтобы качество было сохранено. Ведь ментально продукт все равно имеет наследственность. Тем более что ряд узлов и агрегатов на машинах обязан быть только от Крайслер. Еще более для нас важно переломить понимание: вот это – советское, а вот это – мирового уровня. Мы хотим, чтобы наша продукция тоже была мирового уровня.

*В том, что эти машины вы будете продавать не под оригинальным*

*брендом, вы проблемы не видите?*

Проблемы в этом нет. Мы понимаем, что на 50% решение о покупке автомобиля принимается на эмоциональном уровне. Человек думает: «Как я буду выглядеть в этом автомобиле?» Поэтому перед запуском в продажу в России автомобили будут обновлены. Сейчас ведется разработка бренда, под которым они будут выведены на рынок.

*Что будет с «Волгой»? Олег Дерипаска сначала заявлял, что ГАЗ снимет ее с производства, а недавно сообщил, что это не так.*

«Волга» с успехом продается, и пока мы от нее отказываться не будем. Конечно, у каждого продукта есть свой жизненный цикл. У «Волги» он на излете. Но в этом автомобиле практически все, за исключением самой капсулы, уже поменялось. На нее устанавливается двигатель Крайслер, усовершенствованы подвески, задние мосты, коробка. Сейчас подготовлен новый салонный интерьер «торпедо».

Но все это лишь продолжает жизненный цикл автомобиля. С другой стороны, в прошлом году с визитом на ГАЗе был глава ФИАТ Серджо Маркеоне, и, сев в «Волгу», сошедшую с конвейера, он задал вопрос: а что вам не нравится, я не понимаю? За те деньги, за которые вы продаете автомобиль такого качества и такого размера, это просто гениальный продукт. Мы говорим: автомобиль идеологически старый, а он ответил, что наши слова ничего не стоят, это фантастическая машина.

*Группа ГАЗ в последнее время существенно улучшила свое положение на рынке. В чем секрет?*

Это результат проведенной консолидации, которая начала давать синергетический эффект, а также реорганизации сбытовой сети, внедрения современной производственной системы. Мы значительно увеличили выпуск продукции по всем направлениям, прежде всего в сегментах легких коммерческих автомобилей, автобусов, дизельных двигателей. Заметный рост в производстве строительно-дорожной техники. Рынок очень хорошо принял наши новые модели. На грузовики «Валдай» сегодня существует

даже небольшая очередь.

*Ваши многочисленные проекты вы, наверное, финансируете не только за счет прибыли?*

Прибыль мы реинвестируем. Но также в этом году мы очень хорошо разместили облигации под 8,5% – один из лучших показателей для компаний несырьевого сектора. Это показало доверие инвесторов. Сейчас готовимся к привлечению большого по российским меркам синдицированного кредита.

*А продавать акции на рынок время еще не пришло?*

Показатели и динамика роста компании открывают для нас колоссальные возможности. Сегодня денег у нас достаточно, но есть несколько капиталоемких проектов, которые могут потребовать продажи акций инвесторам. Правда, они пока только в стадии обсуждения. Технически со следующего года будем иметь возможность разместить акции даже на международном рынке.

*Зачем вы в группу ГАЗ решили консолидировать еще и строительно-дорожный дивизион?*

Этот сегмент – самый быстрорастущий на сегодня в транспортном машиностроении. С точки зрения перспектив он обладает самым высоким потенциалом. У нас изначально рассматривалась опция создать отдельную компанию для строительно-дорожной техники, как мы это сделали с военной техникой. Но потом мы увидели, что существует синергия, прежде всего в области силовых установок.

Что еще более важно – автобусы, самосвалы, бульдозеры, погрузчики покупают одни и те же клиенты. Мы выполняем свою главную задачу: перейти от продажи машин к предложению клиентам комплексных решений стоящих перед ними транспортных проблем. А это дает нам значительное конкурентное преимущество. Кстати, многие западные производители имеют такую же продуктовую гамму.

*«Русские машины» и ГАЗ – лидеры отечественного автопрома по*

*найму иностранных специалистов. Почему?*

Для рывка вперед нам нужна критическая масса агентов изменений. Мы живем не за железным занавесом. У нас есть хорошие инженеры, но нам нужны и люди-инсайдеры из лучших корпоративных практик. Они должны учить наших людей тому, чему научились в Форд, Вольво.

Можно учиться самим, но как скоро тогда будут достигнуты цели? Привлекая людей из других компаний, мы экономим время. В принципе, я сторонник того, чтобы растить собственные кадры, но пока для этого надо создать условия.

*Часто можно слышать, что отечественный автопром скоро умрет под лавиной импорта. С вашей точки зрения, государство достаточно сделало, чтобы помочь отечественному автопрому развиваться?*

Правительство выпустило в прошлом году постановление о промышленной сборке, но сейчас становится понятно, что оно не решает тех задач, которые перед ним ставились.

*Почему?*

Мы оказались в ситуации, когда рынок был отдан иностранцам за бесценок. Это прецедент, когда государство, призванное создавать и защищать собственную промышленность, поставило ее в крайне невыгодные условия. Ведь промсборка – это, по сути, скрытая схема беспощинного ввоза импортных автомобилей.

А если мы хотим поставить на наши машины импортные компоненты мы за их ввоз должны платить пошлину в 25% и НДС. В итоге мы остаемся конкурентоспособными не благодаря политике правительства, а вопреки.

*Но вы же под Крайслер Себринг \ Додж Стратус будете просить льготы по промсборке?*

Будем, потому что нельзя жить в обществе не по его правилам. Но мы планируем серьезно локализовать производство как этих машин, так и автомобилей Максус.

*Почему бы вам не объединиться с тем же «АвтоВАЗом» и не выступить с нужными вам законодательными инициативами?*

Мы предлагали внести в постановление поправку, чтобы отечественные заводы могли ввозить часть импортных автокомпонентов беспошлинно. Но эта инициатива в последнюю редакцию постановления о промсборке не попала. В итоге мы до сих пор ввозим двигатель для «Волги», не имея никаких льгот.

Проблема не в лоббистских возможностях, а в системности принятия решения чиновниками.

К примеру, у нас вводятся повышенные нормы экологии и безопасности, но в страну по-прежнему ввозится большое количество не соответствующих им транспортных средств. Это все равно что бороться за стандарты Евро-3 и «Евро-4» в стране, где 40% бензина - контрафакт. Можем ли мы выпускать двигатели Евро-3? Можем. Будет ли от этого воздух чище? Не будет потому что топливо контрафактное. Системный подход требует обеспечения контроля государства за качеством топлива одновременно с введением новых стандартов.

*Какой же вы выход видите?*

У нас нет совместного с чиновниками форума, где мы могли бы обсуждать позицию государства и бизнеса, который бы формировал государственную промышленную политику, – министерства промышленности. Даже в Японии, успехи которой всем известны, есть Министерство тяжелой промышленности. А нам его не хватает. Конечно, есть Министерство промышленности, топлива и энергетики. Однако ТЭК у нас сегодня большой, а машиностроение – гораздо меньше, поэтому у чиновников возникает естественное желание заниматься им по остаточному принципу.

*Вы хотите сказать, что чиновники машиностроением вообще не занимаются?*

Нет, занимаются. Но когда Серго Орджоникидзе поручили

индустриализацию всей страны, вспомните, сколько в СССР было министерств. Это отнюдь не нужды бюрократии – это вопрос организации. Существовало Министерство машиностроения, автомобилестроения, сельхозмашиностроения, Министерство авиационной и электронной промышленности. Дважды войти в одну и ту же реку нереально.

Но если наша страна хочет быть индустриально развитой державой, а не только продавать нефть, газ, уголь и металлы, то ей просто необходимо иметь ведомство, которое могло бы вносить законодательные инициативы.

*Когда создавались «Русские машины», было объявлено, что у компании три направления: авиационное, энергомашиностроительное и автопром. Но вы, наверное, больше времени уделяете группе «ГАЗ»?*

Да, это самый крупный конгломерат наших активов. Вы еще не упомянули четвертое направление - железнодорожно-контейнерное.

*К энергетическому машиностроению «Русские машины» интерес сохраняют? Ведь «Силовые машины» купить не удалось.*

Стратегически это направление интересно. Мы не стали осуществлять этот проект осознанно, поскольку, с нашей точки зрения, стоимость «Силовых машин» была завышена. Сегодня компания еще более переоценена. Мы продолжаем собирать команду компетентных специалистов в электроэнергетике, участвуем в целом ряде проектов исследовательского плана. Прорабатываем проект создания компании ЕРСМ, связанный с инжинирингом в строительстве энергетических объектов. Возможно, мы будем делать это с партнером, но пока – этот проект в стадии проработки.

*В сентябре на «Авиакор» вновь приезжали представители Бомбардьер. О чем-то с ними договорились уже?*

Диалог с ними идет успешно, да и вообще этот актив имеет многообещающие предпосылки для развития. В этом году «Авиакор» произведет более половины самолетов, выпущенных в России. Мы уже

сдали три новых Ту-154, один Ан-140, планируется передача еще одного Ан-140 клиенту. Специалисты Бомбардьер очень высоко оценивают Ан-140.

Мы обсуждаем с ними несколько проектов, в том числе проект создания центра техобслуживания и ремонта. Мы сами уже построили в этом году технический центр, создали «Авиакор сервис» – обслуживающую компанию. Там есть специальный обучающий центр для техников, пилотов, обслуживающего персонала.

*Расширять бизнес в ближайшее время «Русские машины» не планируют?*

Автомобильный и авиационные проекты крупные и проблемные, ими надо заниматься. Энергетическое машиностроение изучаем, посмотрели на другие отрасли машиностроения.

В сфере транспортного машиностроения прорабатываем один проект, но говорить пока особо не о чем. Мы серьезно занимаемся «Абаканвагонмашем». Завод может производить 40 000 контейнеров в год, начиная от контейнеров общего назначения до опасных грузов, насыпных. На заводе есть японское оборудование, он расположен практически в центре бывшего СССР. Очень интересный актив, но у него есть проблемы: сейчас в страну везется много подержанных китайских контейнеров в виде тары, а во-вторых, завод расположен далеко от портов.

*Вы пришли в «Русские машины» из ЮКОСа. Где вам интереснее работать?*

С управленческой точки зрения процесс очень похожий, однако это совершенно разные компании, сравнивать их нельзя. То, что сделано руками человека, – более увлекательное и сложное. Я занимался выставочным бизнесом, потом получил приглашение перейти в телекоммуникационную компанию, пять лет работал в американской нефтяной компании, потом в крупнейшем дистрибуторе в сфере ИТ, далее – в ЮКОСе, теперь – в машиностроении. Везде одни и те же управленческие задачи, хотя

продукты везде разные.

### **Биография**

Петр Сергеевич Золотарев родился в 1965 г. в Москве. В 1987 г. окончил МАИ по специальности «Экономика и организация машиностроительной промышленности», в 1990 г. – Институт повышения квалификации при Академии внешней торговли, в 1996 г. получил диплом MBA в Российской экономической академии им Г.В. Плеханова, в 1997 г. окончил Институт нефти (Лондон), в 2003 г. – Международную бизнес-школу развития менеджмента (Лозанна, Швейцария). В 1990-1993 гг. работал заместителем директора компании «Росэкспосервис». С 1993 г. по 1997 г. руководил группой бюджетирования, занимал пост финансового директора в Oxidental Petroleum. В 1997-1999 гг. – финансовый директор «Дилайн». С 1999 г. возглавлял финансовую службу, управление консолидированной финансовой отчетности и планирования «ЮКОС Москва». В 2002 г. назначен первым вице-президентом «ЮКОС РМ» по экономике и финансам, затем – президентом «ЮКОС РМ», С 2005 г. – гендиректор холдинга «Русские машины», председатель совета директоров ГАЗа и «Авиакора».

### **О компании**

Холдинг «Русские машины» был создан в 2005 г. для управления активами «Базового элемента» в машиностроении, в том числе группой «ГАЗ», авиазаводом «Авиакор» и вагоностроительным предприятием «Абаканвагонмаш».

Владелец компании – Олег Дерипаска. Группа ГАЗ в 2005 г выпустила 55 055 легковых, 169 268 грузовых и легких коммерческих автомобилей, 18 716 автобусов. Выручка в 2005 г. составила 87,8 млрд руб., чистая прибыль - 3,1 млрд руб. В первом полугодии 2006 г. выручка - 45,9 млрд руб., чистая прибыль – 2,96 млрд руб.

«Авиакор» в 2005 г. выпустил один самолет Ту-154М, один самолет Ан-140 и произвел капремонт шести самолетов Ту-154М. Выручка – 26 млн долларов. «Абаканвагонмаш» в 2005 г. выпустил 3390 вагонов, выручка –19 млн долларов.

### **Задания**

1. Дайте определение понятию «холдинг».
2. Каковы причины включения в холдинг автопрома, авиастроения, стройдормаша и энергомашиностроения.
3. Дайте определение понятию «синергия» и приведите соответствующие примеры.
4. Оцените роль государства в поддержке отечественного машиностроения в контексте вступления России в ВТО.

### **Кейс 12. Стратегия фирмы «Прома»**

Фирма «Прома» специализируется на продажах оборудования и комплектующих для изготовления жалюзи пластиковых и алюминиевых окон и дверей. Эта продукция пользуется повышенным спросом у тех фирм, которые сделали ставку не на быстрое обогащение путем торговой деятельности или чисто финансовых операций, а на стабильное развитие собственного производства.

Дело в том, что предприниматели, закупающие станки и комплектующие в «Проме», способны в кратчайшие сроки выполнить заказы на установку жалюзи, окон и дверей со стороны строительных компаний, фирм, специализирующихся на ремонтно-строительных работах, а также частных лиц.

Выступая в роли своего рода промежуточного звена между «Промой» и широким кругом заказчиков, эти фирмы, как правило, выходят на высокий уровень рентабельности, позволяющей в считанные месяцы окупить затраты на приобретенное оборудование.

За минувший год у фирмы втрое вырос объем продаж. Во-вторых, более чем в два раза расширилась дилерская сеть, что позволяет сделать

вывод о хороших финансовых перспективах. В-третьих, весь этот рост достигнут без каких-либо банковских кредитов или другой помощи извне - фирма опирается лишь на собственные силы.

В общем виде эта производственно-сбытовая вертикаль представлена в публикуемой схеме. Здесь видно, что «Прома» не замыкается на одном лишь импорте и последующей перепродаже оборудования и комплектующих, но и многое производит собственными силами.

Процесс наращивания «отечественного компонента» шел в течение нескольких лет. Если в начале своей деятельности «Прома» ориентировалась на крупные закупки зарубежного оборудования и материалов и в результате стала эксклюзивным дистрибьютором на российском рынке продукции ряда ведущих итальянских и немецких фирм, то впоследствии она наладила серийное изготовление станков собственной конструкции и выпуск ряда комплектующих непосредственно в России.

Качество отечественной продукции не хуже зарубежной, а цена на много меньше. Это постоянное замещение импорта отечественными аналогами выгодно отличает «Прому» от других фирм, действующих в том же сегменте рынка, и значительно повышает её конкурентноспособность.

«Прома» для изготовления горизонтальных жалюзи, пользующихся особо высоким спросом, поскольку они «не съедают» полезную площадь помещений, стоит 3,5 тыс. долларов, что в два с половиной раза ниже стоимости импортного оборудования.

Но почему другим фирмам выгодно покупать в «Проме» именно оборудование, а не готовые изделия? Тому есть несколько причин.

Имея в своем распоряжении один или несколько станков, можно организовать в своем городе мини-цех по производству жалюзи из комплектующих, вложив в дело на начальном этапе 5-10 тыс. долларов (в зависимости от того типа жалюзи, которые вы собрались выпускать). Производство окон и дверей обойдется дороже – 25, 50, а то и 100 тыс.

долларов (здесь все зависит от типа станков, наличия оборудования для вакуумирования стеклопакетов и т.д.).

Важно отметить и то, что сама возможность изготовления изделия непосредственно по типоразмерам заказчика, а не закупать в Москве или других крупных городах «всё готовенькое», значительно повышает конкурентоспособность владельцев оборудования.

Ведь они могут произвести все замеры непосредственно на месте (в офисе или квартире заказчика) и в считанные дни, а то и часы произвести монтаж жалюзи. Да и такая трудоёмкая операция, как установка пластиковых и алюминиевых окон и дверей с современными стеклопакетами, осуществляется гораздо качественнее и быстрее.

Но все это технические детали, и не станем перегружать ими внимание читателей. Ведь в конечном счете важно то, что комплексный сервис по оборудованию офисов, дачных коттеджей и городских квартир создает в помещениях праздничный интерьер.

Подмечено, что даже в новых домах, где установлены неказистые деревянные рамы, многие новоселы стремятся заменить их на современные конструкции. Эта же операция – неотъемлемый атрибут любого евроремонта. А в сочетании с нарядными жалюзи из синтетической ткани или алюминиевых сплавов ваш дом будет напоминать картинку из модного архитектурного каталога.

Здесь как раз тот случай, когда требования дизайна согласуются с коммерцией. Ведь бизнес «Промы» и её дилеров не мог бы процветать без постоянно растущего на атрибуты современного интерьера среди широких слоев населения. Статистика утверждает, что объем продаж различных видов жалюзи ежегодно увеличивается почти втрое, эта же тенденция характерна для упомянутых выше окон и дверей.

Эксперты «Промы» убеждены, что даже в городах с населением 50-100 тыс. человек могут успешно работать несколько фирм, производящих жалюзи и окна, притом не отбивая друг у друга заказчиков. Такая и далее

более высокая «плотность» характерна для подобного бизнеса в городах Западной Европы и США.

Кроме того, фирмы, начавшие с нехитрого изготовления жалюзи, смогут впоследствии расширить парк оборудования, освоить производство других видов изделий для дома и офиса, благо клиентская сеть у них уже имеется. Так, кстати, поступили многие из дилеров «Промы», которые действуют ныне более чем в 70 российских городах.

Разумеется, чтобы идти в ногу со временем, представителям фирмы приходится постоянно посещать крупнейшие международные выставки товаров для дома и офиса. В результате переговоров на недавней выставке в Болонье «Прома» сумела заключить часть выгодных контрактов, позволивших существенно снизить стоимость комплекта оборудования для изготовления оконных рам.

В результате родилось новое деловое предложение и на российском рынке. Теперь фирма думает о том, какие комплектующие для такого производства можно изготавливать у нас в стране, а не ввозить из-за рубежа. Следовательно, дилеры могут ждать нового понижения цен.

### **Задание**

1. Каковы сильные стороны фирмы «Прома»?
2. Каковы её слабые стороны?
3. Какие преимущества имеет данная фирма?
4. Какие угрозы могут быть для дальнейшего успешного развития фирмы ?
5. Какой тип стратегии Вы можете рекомендовать данной фирме?

### **Кейс 13. Стратегия развития компании «Силвер»**

После почти десятилетия бессистемных попыток изменить структуру компании, ускорить процессы обновления производства или добиться перемен к лучшему каким-либо другим способом в «Силвер»

наконец-то расстались с надеждой обойтись косметическим ремонтом.

В прошлом остались бесконечные заседания, бесцельные исследования, затраты на многоступенчатый процесс принятия решений, боязнь брать ответственность на себя. Новое поколение менеджеров выбирает прямое взаимодействие между различными частями огромной, непомерно разросшейся фирмы.

С этой целью здесь создаются специализированные бригады, нацеленные на разработку новых видов продукции и завоевание новых рынков сбыта. Изыскивая способы повышения эффективности деятельности подобных подразделений и сплоченности сотрудников, в компании среди прочего практикуют как коллективный отдых, так и проведение семинаров во время уик-энда.

Высшее руководство компании называет это культурной революцией, в ходе которой особое значение придается техническому перевооружению в целях максимального удовлетворения запросов покупателей.

В результате удалось кардинальным образом изменить производственные отношения независимо от отрасли производства и обновить ассортимент выпускаемой продукции – от слуховых аппаратов до электроэнергетического оборудования.

Взаимодействие в коллективах стало гораздо более тесным на всех уровнях: в лабораториях, в производственных цехах, в отделах сбыта, как, впрочем, и между сотрудниками управленческого звена. Главное – люди перестали бояться высказывать новые идеи.

Президент компании Бах несомненно является тем мотором, который приводит в движение «Силвер». Он закрывает заводы, проводит сокращение кадров, избавляется от непрофильного производства и предпринимает отчаянную попытку развернуть зациклившихся на Европе управляющих в сторону быстрорастущих азиатских рынков.

С его подачи впервые были открыты финансовые отчеты фирмы,

введено в практику обсуждение результатов деятельности всех восьми структурных подразделений компании, персональная ответственность за которые отныне целиком и полностью возложена на менеджеров 20 отделений и 250 специализированных подразделов компании.

Но труднее всего оказалось бороться с традициями. В попытке сломить господствовавший в компании стереотип мышления Бах пошел на куда более радикальные меры, чем все конкуренты, усилия которых в основном сводились к борьбе за снижение издержек производства.

В результате у компании появилась возможность на равных вести борьбу с такими сильными конкурентами, как Дженерал электрик, АВВ, Хитачи.

Под давлением конкуренции на мировых рынках происходит постоянное снижение цен на готовую продукцию, в том числе и на выпускаемое компанией медицинское или телекоммуникационное оборудование.

Кроме того, рабочие добились существенного увеличения заработной платы, в результате чего доля зарплаты в стоимости продукции, произведенной в Германии, еще больше возросла, хотя и ранее считалась одной из самых высоких в мире.

Чтобы развить наметившиеся позитивные тенденции в области снижения себестоимости продукции, руководство идет на ужесточение режима экономии и пытается максимально воспользоваться плодами «культурной революции».

Было сокращено число рабочих мест в компании на 10%. Урезаны также расходы на управление на 2,5 млрд долларов.

Каждое же из направлений деятельности концерна подвергается тщательному анализу. Все непрофильное производство было заморожено, в том числе и в тех случаях, когда оно приносило прибыль. И хотя худшие времена для компании остались уже позади, компания пока еще не может позволить себе остановиться и перевести дух.

А нацеленный на борьбу Бах предпринимает очередные шаги: перебрасывает часть производства из Западной Европы, где уровень издержек крайне высок, в развивающиеся страны. В настоящее время «Силвер» производит слаботочное оборудование в Чехии, чипы – в Малайзии, компьютеры – в Китае.

Защищаясь от устремившейся вверх марки, компания закупает за доллары 25% всех комплектующих и 80% всей реализуемой на американском рынке продукции производит в США.

И все же сворачивание или перенос ряда производств в целях урезания расходов - это не самое главное в действиях Баха, а своего рода тактический маневр. Стратегическая линия сегодня – это нацелить поколение сорокалетних управляющих на постоянные инновации в области производства. И в этой связи все его усилия направлены на то, чтобы закрепить успех, достигнутый группой автоматизации.

Инженерами этой группы за два года, т.е. при фактическом снижении затрат времени на разработку в 3 раза, была создана новая система автоматизации управления для металлорежущих станков. Аналогичным образом были уменьшены и расходы на ее разработку, которые тоже составили лишь одну треть от средств, вложенных в создание предыдущей АСУ.

А началось все с того, что управляющий отдела автоматизации сформировал команду из 12 инженеров и вплотную занялся разработкой новой системы.

Для создания в группе творческой, непринужденной атмосферы он снял в нескольких кварталах от головного офиса дом, где они могли, полностью раскрепостившись, работать не покладая рук.

Во время встреч, проходящих в этом доме в обстановке дружеской беседы, программисты и производственники быстро находили совместные решения по вопросам, для согласования которых прежде требовались горы бумаг и бесконечные совещания. Сейчас подобная практика стала

общепринятой и внедрена повсеместно.

Однако опыт в подобного рода делах дался всем нелегко, в том числе и президенту. И если с самых первых попыток расшевелить компанию ему удалось довольно быстро найти поддержку среди высшего эшелона управления, то со стороны остальных сотрудников фирмы он наткнулся на стену глухого непонимания и молчаливого протеста.

Попытка в корне изменить типичный для чиновника образ мысли, сплотив их и им подобных в содружество предпринимателей, вызвала замешательство, обеспокоенность и сопротивление в средних и низших звеньях управленческого аппарата компании. Это и неудивительно, ведь многие сотрудники почувствовали себя обманутыми в своих видах на будущее.

Подобный пессимистический настрой, вызванный неприятием происходящих перемен, первое время сводил на нет все усилия Баха.

Тогда он обратился за помощью к члену совета директоров Шиллеру, поднаторевшему на реформаторском поприще в связи с преобразованием машиностроительного отделения компании, и тот предложил ему распространить на все реализуемые проекты единую схему их выполнения под названием «оптимизированный по времени производственный процесс» (ОПП).

Шиллер стал инициатором проведения широкомасштабной кампании по переподготовке кадров, охватившей практически всех сотрудников фирмы. По его убеждению, любые преобразования следует начинать с изменений в сознании людей.

Основанная на идеях, почерпнутых из трудов американских специалистов по менеджменту, программа ОПП способствует повышению инициативности работников, выработке творческого подхода, а также умения быстро ориентироваться в рамках поставленной задачи и четкой нацеленности на рынок.

В этой связи из числа сотрудников компании для решения

конкретных проблем, например, разработки того или иного продукта, создаются временные бригады.

Члены такого трудового коллектива четко формулируют для себя преследуемую цель и подписывают специальный меморандум, в котором декларируют свое согласие с поставленной задачей и свою готовность к ее выполнению. От того, насколько успешно она будет реализована, зависит не только размер получаемого ими вознаграждения, но и их дальнейшая судьба в компании.

Хорошим примером для иллюстрации нового подхода может служить прорыв компании на рынок полупроводников, применяемых и получивших повсеместное распространение электронных карточках для оплаты телефонных разговоров. Поскольку компания долгое время отставала в этой области, в рамках ОПП была создана команда, которую вопреки традициям возглавил слишком молодой по прежним меркам 32-летний Гете.

Он и 12 членов его команды, полностью изолировав себя от общества и бесконечных телефонных звонков, регулярно предпринимали «мозговой штурм», записывая возникающие по ходу идеи на развешанных вдоль стен листах оберточной бумаги.

Они искали пути для скорейшего завоевания рынка. «Мы чувствовали прилив сил, потому что от нас зависел успех общего дела», – вспоминает Гете. И, работая бесплатно в сверхурочное время и по выходным, они сумели таки добиться невозможного.

Старшее поколение управляющих, привыкшее к медленному восхождению по служебной лестнице, с опаской воспринимает появление подобных гибких команд. По отзыву Баха, к ним хорошо подходит шутка о служащем из «Силвера», который, обнаружив на своем стуле кнопку, заставляет себя опуститься на нее, бормоча при этом, что начальство, конечно же, знает, для чего все это делается.

Привыкшие выполнять приказы, такие управляющие не

соответствуют новым требованиям времени. Чтобы привести в соответствие с жесткими требованиями рынка свое управленческое звено, компания заручилась поддержкой со стороны своих наиболее солидных клиентов и предприняла в этом направлении не менее решительные действия.

В течение трех дней инженеры и менеджеры «Силвера», собравшиеся в головном офисе компании, покорно выслушивали нелицеприятные отзывы о своей работе от представителей Опель, Форд и Сони. Ну а Гордон, менеджер по телекоммуникациям из европейского отделения Форд, буквально потряс всех присутствующих своим заявлением о том, что три подразделения «Силвер», дабы заполучить один и тот же заказ, немедленно ввязались в конкурентную борьбу друг с другом.

Однако управляющим от отделения полупроводников предстояло пережить, пожалуй, еще большее потрясение. Вначале они отказывались от внедрения у себя программы ОПП, мотивируя подобный отказ тем, что их отдел и без того добился 30%-го сокращения штата, закрыл часть нерентабельных производств и после нескольких лет серьезных убытков вот-вот вновь начнет приносить прибыль.

Однако, у многих из них вытянулись лица, когда прибывшие на семинар по ОПП представители Сони устроили «Силвер» самый настоящий разнос за низкий уровень обслуживания и неритмичность поставок.

По признанию одного из менеджеров подразделения, «это был жестокий удар». Зато до него, как, впрочем и до всех остальных, наконец дошло, что сегодня потребитель учитывает все, и на одной только технологии, пусть даже самой передовой, уже не вылезти.

Разветвленная сеть исследовательских лабораторий «Силвер» тоже не осталась в стороне от проводимых преобразований. В год компания расходует на исследовательские работы и разработки около 9% своих

доходов, что составляет примерно 5 млрд долларов.

В настоящее время две трети всех продаж «Силвер» падает на продукцию, выпуск которой был начат в последние пять лет, тогда как десять лет назад на долю подобной продукции приходилась только половина продаж.

Но Бах рассчитывает добиться дальнейшего ускорения процесса реализации новых идей, руководители проектов получили большую свободу в выборе направлений исследования, в то же время финансирование проекта теперь не открывается до тех пор, пока на это не придет «добро» из производственного отдела.

Новый подход серьезно облегчил жизнь исследователям, прежде тратившим бездну сил и энергии на бесконечные согласования как обязательный атрибут любой новой исследовательской деятельности.

Так, Гюнтер, возглавляющий в центральной исследовательской лаборатории «Силвер» один из проектов по изучению нервной системы, теперь напрямую может взаимодействовать с отделом медицинского оборудования, и результаты его исследований в самом ближайшем будущем могут найти свое применение в слуховых аппаратах.

После нескольких лет, потраченных на освоение восточноевропейского региона, компания всерьез намерена существенно увеличить присутствие компании за пределами Европы, и, в первую очередь, в Азии.

С Азией «Силвер» связывают исторические корни: первый электрогенератор «Силвер» был продан в Китае еще в 1872 г., но склонить в свою пользу чашу весов в конкурентной борьбе с американцами и японцами ей так и не удавалось.

Самым слабым звеном в структуре «Силвер» оставалось компьютерное отделение с объемом продаж 8,4 млрд долларов в год. Это последнее подразделение компании, которое продолжало нести убытки.

Наведением порядка здесь занялся бывший управляющий

американским филиалом АВВ Герст, в течение длительного времени являвшийся также одним из руководителей компании Моторола. И, судя по всему, взялся он за дело круто. Достаточно сказать, что менее чем за год в компьютерном отделении сменились 8 из 16 менеджеров высшего звена.

Как и подобает человеку со стороны, Герст, дабы враз покончить с царящим в этом подразделении застоем, предпринял лобовую атаку. Он и еще 300 руководителей разного уровня из вверенного ему подразделения на протяжении целой недели обсуждали пути выхода из кризиса, уединившись с этой целью в одном из отелей.

По итогам встречи 50 самостоятельных хозрасчетных отделений в составе этой бизнес-единицы представили на рассмотрение руководства подробные стратегические планы преобразований.

Все эти меры принесли положительные плоды – выросла доходность, улучшились позиции на рынке.

Однако топ-менеджмент компании хорошо понимает, что расслабляться ему сейчас никак нельзя, и они постоянно задаются вопросами: «Достаточно ли у нас гибкая структура? Насколько результативны наши перемены?».

Президент компании сообщил всем сотрудникам свой электронный адрес с призывом постоянно присылать ему свои новые идеи и соображения.

### **Основные составляющие стратегии компании «Силвер»**

Организационная культура. Вместо жесткой субординации и приоритета производства - дух обновления и приоритет покупателя.

Организованы временные коллективы для ускоренной разработки новых продуктов и завоевания новых рынков. Назначены управляющими представители поколения 40-летних.

### **Организационная структура**

Упразднены два средних звена управления. Управляющим на местах предоставлено право самим решать, за счет чего снижать издержки производства, и предлагать программы развития его на перспективу. Исследовательские лаборатории обязаны работать напрямую с производителями.

Персонал. В основном за счет досрочной отправки на пенсию уменьшено число занятых на 8%. Избавившись от непрофильного производства, выручено около 2 млрд долларов. Планируется дальнейшее сокращение кадров и нерентабельных производств.

Доля на мировом рынке. В целях экономии и завоевания новых рынков сбыта открыты предприятия в Восточной Европе и Азии. Приобретены телекоммуникационные компании в США и Италии.

#### **Задание**

1. Дайте характеристику воздействия внешней среды на стратегию фирмы.
2. Какие нововведения в стратегии управления персоналом являются наиболее характерными?
3. Опишите новый подход руководства фирмы к перестройке организационной структуры управления фирмой.
4. Какие новые элементы введены руководством фирмы по развитию рынка своей продукции?

#### **Кейс 14. Конкурентная стратегия туристической фирмы**

ЗАО «Пирамида» является туристической компанией с численностью персонала 37 человек. Компания организована в 1993 году и специализируется на морских и речных круизах, а также осваивает организацию отдыха на морских побережьях Египта, Турции, Испании и Хорватии. Компания имеет связи более чем с 30 зарубежными компаниями по всему миру. Клиенты компании довольны обслуживанием и отдыхом, о чём свидетельствуют многочисленные записи в книге предложений. То

есть качество услуг на хорошем уровне. Общая структура компании представлена на рис.1

Конкуренция компаний в данном направлении достаточно жёсткая. Для обеспечения конкурентного преимущества руководству приходится уменьшать накладные расходы и снижать себестоимость туров. Генеральный директор с согласия специалистов компании реализовал управленческое решение, по которому основной центр работы переместился в производственный отдел. Исходя из ситуации, качество процедур было оценено следующим образом (см. рис. 1).

Работники вспомогательного отдела часть рабочего времени стали уделять функциям производственного отдела, в том числе оформлению путёвок, виз и др. За счёт такого перемещения удалось обслужить большее количество клиентов. И прибыль компании стала увеличиваться.

Однако через полгода количество клиентов стало постепенно уменьшаться. Хотя жалоб не было, но характер обслуживания уже перестал в полной мере удовлетворять клиентов. Прибыль компании пошла вниз. Руководство компании было в недоумении от результата управленческого решения.



*Рис. 1. Структура компании*

В целях устранения возникшей проблемы руководством компании было подготовлено и проведено общее собрание сотрудников, на котором с помощью метода «мозгового штурма» были определены некоторые новые технологии продвижения туристических услуг на рынке. После детальной проработки некоторые из них были реализованы. В результате основные экономические показатели деятельности компании значительно улучшились (см. табл.1).

Таблица 1

Результаты хозяйственной деятельности турфирмы «Пирамида»

Этап работы компании	Общая цена реализации 9 месяц, млн. руб.	Общие затраты в месяц, млн. руб.	Прибыль, млн. руб.
Реализации 1-ого УР	2,592	2,074	
Реализации 2-ого УР	2,722	2,054	

**Задание**

1. Сформулируйте проблему, стоящую перед менеджментом организации.
2. С помощью каких методов осуществлялся выбор альтернатив? Какие методы могли быть полезными для выбора?
3. Выработайте рекомендации по улучшению управления качеством туристических услуг компании.

Кейс 15. Принятие решений в компании

Компания ОАО «Ариэль» 10 лет успешно работает на российском рынке. Она занимается производством и продажей упаковочного материала для жидких пищевых продуктов, а также обеспечивает заинтересованные компании технологическим оборудованием по производству упаковочного материала. В компании работает 1040 человек. Компания имеет один филиал в Санкт-Петербурге. В 2003 г. чистая прибыль компании составила 20 млн руб. при валовом доходе 140 млн руб. и затратах 10 млн руб.

Директорат компании по итогам 2003 года обсуждал вопрос об увеличении дохода. На голосование было вынесено три альтернативных управленческих решения (УР):

1. Организовать ещё два филиала – один в г. Новосибирске, а другой – в г. Самаре. По результатам маркетинговых исследований в этих городах имеется большой и долговременный спрос на продукцию компании;

2. Разобраться в управленческой и производственной деятельности компании, нанести там порядок. Снизить издержки и ужесточить административную и технологическую дисциплину;

3. Сделать ставку на улучшение условий работы персонала, стимулирование их производительного труда и творческой деятельности по принципу: «Сначала стимулирование, а потом - производительность». За счёт этого можно снизить непроизводительные расходы и усилить интеллектуальный и социальный потенциал компании.

Ориентировочные данные расчётов приведены в таблице 2.

Таблица 2

*Основные данные по УР, вынесенные на голосование*

Параметры	Варианты решений		
	1	2	3
Валовой доход, млн руб.	215	150	230

Затраты, млн руб.	180	140	185
Чистая прибыль, млн руб.	35	10	45
Время реализации УР, мес.	18	3	6
Социальная устойчивость	Средняя	Низкая	Высокая
Технологические перспективы	Высокие	Низкие	Средние

### Задание

1. Проанализируйте ситуацию, определите тип и специфику управленческого решения.
2. Дифференцируйте факторы, влияющие на процесс принятия данного управленческого решения.
3. Сформулируйте проблему, стоящую перед менеджментом организации.

С помощью каких методов осуществлялся выбор альтернатив? Какие методы могли быть полезными для выбора?

### Кейс 16. Рекламное агентство: проблемы управления

Рекламное агентство «Атлантик» занимается продвижением на рынок рекламно-сувенирной продукции из текстиля, стекла, керамики, драгоценных камней с нанесением фирменной символики клиента. Штат сотрудников включает директора, трёх менеджеров по продажам, менеджера по производству, главного бухгалтера, секретаря и курьера – итого 8 человек. Компания имеет один магазин для розничной и оптовой продажи. А также отправляет продукцию в другие магазины.

Все годы вплоть до начала второго квартала 2004 г. компания получала хорошую прибыль. Однако в начале апреля 2004 г. заказы на стекло и керамику – основной источник доходов – стали катастрофически уменьшаться. Директор уволил менеджера по продажам этой продукции и переложил работу по продвижению стекла и керамики на двух других менеджеров. Однако положение не улучшилось. Увольнение работника и

отвлечение оставшихся менеджеров от их основной работы внесли нервозность и добавили новые убытки по продажам указанной продукции. Экстренная рекламная компания с раздачей бесплатных образцов не принесла компании успеха. Финансовое положение компании существенно ухудшилось.

В целях устранения возникшей проблемы руководством компании было подготовлено и проведено общее собрание сотрудников, на котором с помощью метода «мозгового штурма» были определены некоторые новые технологии продвижения продукции на рынке, разработаны оптимальные технологии взаимодействия с партнерами.

После детальной проработки, некоторые из них были реализованы. Руководству компании пришлось несколько скорректировать и стиль управления персоналом. В результате основные экономические показатели деятельности компании значительно улучшились (см. табл.3).

Таблица 3

*Показатели хозяйственной деятельности компании «Атлантик»*

Наименование управленческих решений	Общая цена реализации в месяц, млн руб.	Общие затраты в месяц, млн руб.	Прибыль, млн руб.
Организационные изменения	8,051	8,234	
Изменения работы с персоналом, внедрение новых технологий работы с партнерами и покупателями	8,051	6,537	

**Задание**

1. Проанализируйте ситуацию, определите тип и специфику управленческого решения.
2. Дифференцируйте факторы, влияющие на процесс принятия данного управленческого решения.
3. Какие элементы ближнего и дальнего окружения (делового и

фонового) учитывались директором компании?

4. Сформулируйте проблему, стоящую перед менеджментом организации.

Кейс 17. Туристическая фирма: стратегия поведения на рынке

Туристическая фирма ЗАО «Лазурный берег» находится в Москве и по договору с рядом курортов Средиземноморья занимается комплектованием групп для отдыха и лечения на этих курортах. В связи с существенным увеличением спроса на предлагаемые услуги фирма задумала открыть два филиала: один в Санкт-Петербурге, а другой – в Екатеринбурге. Для этого необходимо подобрать хороших специалистов. Варианты решений были типовыми:

- Дать объявление в газету. Однако наверняка придёт много желающих с очень хорошими легендами об их успешной работе. Возможно, среди них будут информаторы из других туристических фирм – риск очень большой.

- Заключить контракт с Академией туризма или с Государственным университетом управления. Выпускники имеют хорошую современную подготовку по туристическому бизнесу. Однако они неопытны и не приурочены к ответственности.

- Попытаться переманить к себе двух первоклассных менеджеров из туристической компании «Золотые пески». Однако наживать себе врага в лице данной компании было бы нежелательно.

- Увеличить нагрузку на собственных сотрудников, а высвобожденных четырёх работников отправить организовывать работу филиалов. Однако большая нагрузка снизит качество выполняемых функций, увеличит спешку. Это приведёт к недоброжелательности и злости при работе с клиентами.

- Продвигать путёвки на курорты в качестве посредника другим туристическим компаниям.

## Задание

1. Проанализируйте ситуацию, определите тип и специфику стратегии поведения на рынке.
2. Сформулируйте проблему, стоящую перед менеджментом организации.
3. Сделайте прогноз развития фирмы.

### Кейс 18. Выбор управленческого решения

Российская компания ОАО «Нефтехим» с 1995 г. занимается реализацией на внутреннем рынке минеральных удобрений и продуктов нефтехимии. В компании работают 986 человек. У поставщиков этой продукции появилась возможность увеличить производство удобрений на 60%. Они попросили компанию ОАО «Нефтехим» соответственно увеличить реализацию этого товара. Руководство компании было заинтересовано таким предложением и создало группу для его детальной проработки. Группа специалистов провела маркетинговые исследования и определила наиболее выгодные для продвижения продукции регионы. Ими являются Курская и Воронежская области, Краснодарский и Ставропольский края.

Руководство ОАО «Нефтехим» запланировало создать сеть филиалов в данных регионах по продвижению удобрений. Данное УР было одобрено советом директоров и через некоторое время реализовано. Через год работы финансовые показатели компании ухудшились из-за убытков большинства филиалов. Основная причина этих убытков заключалась в плохой информированности филиалов о времени и наименовании поступающих в их адрес удобрений. В результате ожидания акционеров относительно увеличения прибыли компании не увенчались успехом.

В целях кардинального изменения сложившейся ситуации сотрудниками компании были разработаны 7 новых коммерческих проектов. Стоимость реализации каждого проекта известна: 10, 9, 10, 12, 7,

6, 25, млн руб. соответственно. Ожидаемый экономический эффект за фиксированный промежуток времени составил: 26, 18, 23, 27, 20, 16, и 30 млн руб. соответственно. Общий объем финансирования, выделенный для реализации проектов, составил 45 млн. руб. Ряд проектов (3 и 6) предусматривает выход компании на новые рынки.

### **Задание**

1. Проанализируйте ситуацию, определите тип и специфику управленческого решения.
2. Дифференцируйте факторы, влияющие на процесс принятия данного управленческого решения.
3. Сформулируйте проблему, стоящую перед менеджментом организации.
4. Проанализируйте алгоритм принятия данного управленческого решения.
5. С помощью каких методов осуществлялся выбор альтернатив? Какие методы могли быть полезными для выбора?
6. Определите наиболее существенные критерии принятия УР, оцените их вес («коэффициент значимости»).
7. Какой порядок подготовки УР был реализован в компании ОАО «Нефтехим»?
8. Какие рекомендации можно дать компании для подготовки эффективного УР?
9. Осуществите прогноз последствий данного управленческого решения и предложите способы оценки его эффективности.
10. Определите оптимальный инвестиционный портфель компании на основе применения метода «стоимость-эффективность».

### **Кейс 19. Таксомоторная компания**

В крупной частной таксомоторной компании начальник технической

службы ввел программу профилактического предупреждения поломок автомобилей. В основе программы был пункт обязательного заполнения каждым водителем специального отчета, если он считает, что возможна неполадка. Однако водители этого просто не делали, часто машины выезжали из гаража с серьезными неполадками технического характера, хотя предыдущий водитель знал о них, но не считал нужным сообщать.

Вызов аварийной бригады не только очень дорого обходится компании, но и отражается на доходах самих водителей, доставляет неудобства клиентам, может создать угрозу здоровью и жизни людей. Многочисленные устные предупреждения результата не давали.

Тогда начальником была использована другая тактика. На каждый рапорт о технической неполадке он письменно сообщал, какая неисправность обнаружена и что конкретно было сделано бригадой технического обслуживания и ремонта для ее устранения, и благодарил за рапорт и ценную информацию. В течение месяца количество отчетов водителей возросло вдвое и, соответственно, сократилось количество вызовов ремонтных бригад на маршруты. Существенно изменились и результаты хозяйственной деятельности (см. табл.4).

Таблица 4

*Показатели хозяйственной деятельности таксомоторной компании*

Наименование УР	Общая цена реализации в месяц, млн. руб.	Общие затраты в месяц, млн. руб.	Прибыль, млн. руб.
Реализация 1-ого УР	8,051	8,234	
Реализация 2-ого УР	8,051	6,537	

### Задание

1. Проанализируйте ситуацию, определите тип и специфику управленческого решения.

2. Дифференцируйте факторы, влияющие на процесс принятия данного управленческого решения.
3. Сформулируйте проблему, стоящую перед менеджментом организации.
4. Проанализируйте алгоритм принятия данного управленческого решения.
5. С помощью каких методов осуществлялся выбор альтернатив? Какие методы могли быть полезными для выбора?
6. Определите наиболее существенные критерии принятия УР, оцените их вес («коэффициент значимости»).
7. Какие методы принятия УР целесообразно было использовать руководителю предприятия?
8. Оцените эффективность процессов коммуникации в данной организации.
9. Разработайте способы активизации и повышения эффективности внутриорганизационных формальных коммуникаций.

#### Кейс20. Управление бригадой

В фирме, производящей электронную технику, в одном из отделов работали шесть девушек, монтирующих внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады работали на линии, когда трубки поступают от одного рабочего места к другому вдоль длинного стола. За всей работой наблюдал мастер, контролирующий еще две бригады. Старшим оператором считалась девушка, сидящая первая за столом, в обязанности которой входило следить за работой всей линии.

Исследование показало, что в коллективе бригады моральная обстановка неважная, частые прогулы — 8%, высокая текучесть — 100%, низкое качество — 27% брака, низкая производительность труда — 28 трубок в час. Общение друг с другом было затруднительно, кроме того, девушкам практически не сообщали о результатах работы. Указания о

нормах выпуска исходили только от старшего оператора: если сборка электронной трубки шла медленнее графика, старший оператор проходила вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться исправить сложившееся положение.

Компания в целях повышения морального духа переоборудовала рабочие места, заменив длинный узкий стол на овальный и расположив рабочие места вокруг стола. Это дало возможность общаться работницам. После такой перестройки рабочих мест производительность труда выросла до 35 трубок в час, брак сократился до 18%, снизилась частота прогулов.

Однако несколько месяцев стабильной работы вдруг привели к новым проблемам: девушки захотели выполнять более сложную работу. Научившись и приобретя мастерство по более сложным операциям, девушки стали отказываться выполнять поручения и задания старшего оператора по выполнению более простой операции. Вскоре вся бригада стала противиться указаниям старшего оператора, девушки стали самостоятельно определять время окончания работы перед перерывом или пересменой. Общая производительность снизилась до 30 трубок, а процент брака превысил все прошлые показатели. Оказалось, что большая часть бракованных трубок приходилась именно на несложные операции.

Через несколько месяцев работы старший оператор покинула бригаду. Мастер решил не назначать нового старшего оператора и позволил девушкам самостоятельно управлять рабочим процессом в бригаде. Они могли сами устанавливать темп работы, соответствующий норме выпуска, установленной мастером. Мастер должен был выполнять функцию разрешения конфликтов. Самостоятельность в производственном процессе первоначально привела к падению производительности труда до 26 трубок но уже через 1 месяц возросла до 40 трубок в час. Процент брака снизился до прежнего уровня (18%).

На одной из летучек девушки предложили, чтобы день перед началом смены им сообщали о количестве и причинах брака за предыдущую смену.

После этого процент брака снизился (до 11%), прогулы прекратились, текучесть снизилась, производительность стабилизировалась. Данные обстоятельства нашли свое отражение и в результатах хозяйственной деятельности предприятия (см. табл.5).

Таблица 5

*Результаты хозяйственной деятельности предприятия*

Этап работы компании	Общая цена реализации 9 месяц, млн. руб.	Общие затраты в месяц, млн. руб.	Прибыль, млн. руб.
Реализации 1-ого УР	2,592	2,074	
Реализации 2-ого УР	2,722	2,054	

**Задание**

1. Проанализируйте ситуацию, определите тип и специфику управленческого решения.
2. Дифференцируйте факторы, влияющие на процесс принятия данного управленческого решения.
3. Сформулируйте проблему, стоящую перед менеджментом организации.

**Кейс 21. Сатурн**

Производство автомобиля «Сатурн» является наиболее эффективным экспериментом по внедрению самоуправляемых команд в США. Компания «General Motors» учредила автономное подразделение «Сатурн» для создания нового автомобиля. При этом ставились следующие задачи:

- сконструировать машину, которая была бы конкурентоспособна как на внутреннем, так и на внешнем рынке;
- вовлечь работников в ее разработку и предоставить им полномочия для принятия решения.

Команда (8-15 человек) брала на себя ответственность за подбор

членов, график производства, качество, работу с персоналом, составление и исполнение бюджета, техническое обслуживание оборудования, работу с поставщиками и потребителями, структуру команды, обучение персонала. Перед началом выпуска автомобиля был проведен тренинг для участников проекта, который включал вопросы межличностного общения, разрешения конфликтов, сущности проекта, назначения самоуправляемых команд.

Особенностью проекта «Сатурн» были форма оплаты труда работников и участие рядовых рабочих в процессе принятия решений.

Сущность новой системы оплаты труда была связана с планом 5%-ного риска и вознаграждения. Это означало, что работники будут получать только 95% зарплаты, а остальные 5% они начнут получать, когда каждый работник добьется определенной производительности и качества.

Процесс создания самоуправляемых команд потребовал изменений в традиционной организационной структуре. Основу новой структуры составляли самоуправляемые команды, в каждой из которых избирался лидер (координатор). Все образованные команды объединялись в три подразделения (трансмиссия, кузов и ходовая часть). Во главе каждого подразделения находились советники, которые образовывали комитет производственных соратников. В состав этого комитета входили также представители профсоюза и менеджмента. Во главе структуры корпорации стояла организация, занятая долгосрочным планированием и разработкой политики корпорации.

С тех пор как были представлены первые автомобили «Сатурн», компания значительно увеличила производственную мощность, чтобы удовлетворить спрос на свою продукцию. Несмотря на то, что данный проект был успешным, существуют до сих пор организационные проблемы. Во-первых, вновь нанимаемые рабочие недостаточно преданы философии самоуправляемых команд. Во-вторых, в погоне за производительностью рабочее время увеличилось до 50 часов в неделю, поэтому люди работают в состоянии стресса. В-третьих, растет недоверие

к профсоюзу из-за его тесной связи с руководством автономного подразделения «Сатурна». В-четвертых, растет число недовольных тем, что членов профсоюза назначают на ключевые посты в сфере производства, которые раньше занимали члены самоуправляемых команд. В-пятых, в связи с большими затратами на обучение тренинги были сокращены с 700 до 175 час.

Однако, несмотря на недостатки, эксперимент по созданию подразделения «Сатурн» в целом удался, при этом прошла проверку сама идея самоуправляемых команд.

### **Задание**

1. Проанализируйте ситуацию, определите тип и специфику управленческого решения.
2. Дифференцируйте факторы, влияющие на процесс принятия данного управленческого решения.
3. Сформулируйте проблему, стоящую перед менеджментом организации.
4. Проанализируйте алгоритм принятия данного управленческого решения.
5. С помощью каких методов осуществлялся выбор альтернатив? Какие методы могли быть полезными для выбора?
6. Определите наиболее существенные критерии принятия УР, оцените их вес («коэффициент значимости»).
7. Были ли какие-либо нарушения в методике организации и проведении экспертной оценки УР?
8. Осуществите прогноз последствий данного управленческого решения и предложите способы оценки его эффективности.

9. В чем состоит отличие самоуправляемых команд от традиционных формальных и неформальных групп?

10. Как изменилась традиционная система менеджмента?

11. Разработайте рекомендации по устранению недостатков данного проекта.

#### Кейс 22. Страховая компания «Автострах»

Сергей Николаев возглавил столичную фирму по страхованию «Автострах» еще задолго до известных октябрьских событий 1993 г. Предчувствуя близкое банкротство фирмы, его бывший партнер заблаговременно покинул страну, прихватив с собой из кассы практически всю наличность. Сергей не без успеха потратил все это время на создание в фирме новой организационной культуры, основанной на консенсусном принятии решений и жестких правилах работы. Однако вскоре он обнаружил, что одно из культивируемых им жестких правил стало серьезным препятствием на пути увеличения объемов продаж страховых полисов фирмы владельцам автомобилей. Сергей как глава фирмы мог использовать свое положение и изменить это правило, но вместо этого он решил «пустить дело на самотек». В результате проведения изменения таким образом это заняло бы более двух лет, а если бы Сергей сделал это с позиции своей власти, то понадобилось бы лишь распоряжение, которое могло уместиться на одном листе бумаги.

Карьера Сергея началась еще до «перестройки», когда после окончания финансового института он пришел работать в одно из отделений тогдашнего Госстраха агентом по возобновлению страховки у имевших ее ранее автолюбителей. В 1985 г. он перешел на работу в Интурист, где за четыре года продвинулся до должности начальника управления страхования. Себя как руководителя он считал «толкачом», продвигающим свои идеи иногда очень жестким образом.

Первое время на должности президента фирмы «Автострах» Сергей занимался «затыканием дыр на тонущем корабле», не обращая почти никакого внимания на создание продуктивной культуры работы. Он вел себя точно в соответствии с учебниками прошлых лет и в своей работе полностью полагался на занимаемую им должность. Он пытался влиять на других через «данную ему богом власть» и методом «кнута и пряника». Он нанимал нужных ему людей и увольнял ненужных, пытался «сколотить» на фирме свою команду.

Сергей считал свой «путаный» стиль работы смесью «управления по целям» и «принятия решений через консенсус». Он верил, что руководитель единолично не должен определять политику фирмы. Вместо этого он должен создать в компании такую организационную культуру и руководствоваться таким стилем, при которых власть «делится» с подчиненными и взаимное доверие становится залогом хорошей работы. К этой философии управления его привели знания, полученные в рамках международного управленческого семинара, организованного известной страховой британской компанией «Ллойд» для руководителей страховых организаций России. Семинар прояснил для Сергея те вопросы в работе иностранных страховых фирм, с которыми он невольно сталкивался по своей прошлой работе в Интуристе.

Многие коллеги по фирме считали Сергея политиканом. К этому их склоняло то, что он как бы подстраивал культуру фирмы под себя, под свой стиль руководства. При этом он мог совмещать и сочетать принятие групповых решений с личным контролем за самим процессом принятия решений. Задолго до того, как он собирался передать решение в группу, Сергей встречался с сотрудниками фирмы на их рабочих местах, внимательно слушал их, пытаясь узнать, что члены группы думают и чувствуют. Он давал советы, подбадривал и говорил им о том, что сам думает.

Сергей проводил с подчиненными специальные занятия по

стимулированию, целью которых было побудить их к более активным действиям. Занятия проходили следующим образом. Каждый руководитель раздавал участникам копии с его (ее) предложениями по бюджету и целям фирмы на предстоящий период. Затем руководители групп поодиночке как бы «защищали» свои предложения перед всеми участниками занятия, которые обрушивались на выступающего с градом замечаний, вопросов и контрпредложений. Поэтому руководители групп не могли рассчитывать на автоматическое утверждение своих предложений. Ожидалось, что они должны «продать» свои предложения другим. Такие занятия проводились регулярно в предплановый период и длились иногда более недели. По их завершении каждый руководитель группы брал на себя обязательства по утвержденному годовому плану.

Сергей был очень тверд в том, что те руководители групп, которые не справились с годовым заданием, не должны получать вознаграждение. Если в ходе стимулирующих занятий руководитель группы пытался протащить заниженный план, Сергей немедленно давал ему (ей) знать, что такое не пройдет. Он хотел, чтобы все в фирме выполняли работу на высоком уровне и заставлял своих подчиненных устанавливать реалистичные и вместе с тем напряженные цели. По его мнению, именно результаты работы определяют успех фирмы. До тех пор пока его подчиненные добиваются результатов, ему было все равно, если «блеск на ботинках наводился кирпичом».

Используемый Сергеем стиль управления превращал его подчиненных в последовательных сторонников сокращения себестоимости услуг и установления реалистичных целей, а также в ревнивых исполнителей своей работы. Сергей проявлял настойчивость, показывал, как надо делать работу, искусно принуждал и мотивировал свою «команду». Он учился слушать и делиться ответственностью. От всего этого весь процесс казался путаным и неясным. Однако Сергей был терпелив и способен ждать, когда люди сами увидят «свет в туннеле».

Когда он ощущал необходимость проведения значительных изменений, он предпочитал ждать, пока вся его «команда» проникнется таким же состоянием, а не решать проблему «росчерком пера», выпустив очередное распоряжение. Сергей был горд за себя, что смог создать такой тип корпоративной культуры, при котором руководство фирмы ожидает получить обязательства от подчиненных, а подчиненные ожидают быть вовлеченными в дела фирмы.

### **Задание**

1. Проанализируйте ситуацию, определите тип и специфику управленческого решения.
2. Дифференцируйте факторы, влияющие на процесс принятия данного управленческого решения.
3. Сформулируйте проблему, стоящую перед менеджментом организации.
4. Проанализируйте алгоритм принятия данного управленческого решения.
5. С помощью каких методов осуществлялся выбор альтернатив? Какие методы могли быть полезными для выбора?

### **Кейс 23. Компания «Орион»**

В компании ООО «Орион», занимающейся оптово-розничной торговлей продуктами питания, разрабатывает два инвестиционных проекта: строительство магазинов в населенных пунктах А и Б. Анализ данных показал, что каждый из проектов имеет существенные различия по условиям реализации, а именно:

- 1) населенный пункт А находится в 50 км от районного центра, где расположено головное предприятие, а пункт Б в 75 км;
- 2) состояние дорог также разнятся: в направлении пункта А несколько хуже, по сравнению с дорогой в сторону населенного пункта Б

– 30% дорог с асфальтовым покрытием не ремонтировались последние 15 лет;

3) наличие материально-технической базы примерно равнозначно;

4) численность жителей в пункте А – 40 тыс. чел., в пункте Б – 50 тыс. чел.;

5) покупательная способность населенных пунктов также различается: в пункте она выше, так как в нем находится кожевенная фабрика;

6) в населенном пункте уже имеется торговое предприятие в виде магазина потребительской кооперации, но оно уже продолжительный срок (свыше 1 года) не работает;

7) наличие реальных спонсоров проектов для строительства магазина в пункте – они уже определились.

### **Задание**

1. Определите проблему, стоящую перед менеджментом предприятия.

2. Оцените факторы, оказывающие влияние на решение данной проблемы.

3. Проанализируйте: какие возможно еще использовать критерии для оценки оптимального варианта решения (кроме отмеченных выше).

4. С помощью метода последовательной экспертной оценки определите оптимальный вариант инвестиций.

### **Кейс 24. Анализ проблем компании**

Основанная в 1885 г. одна из крупнейших в США компаний «Америкэн телефон энд телеграф» АТ&Т) является сегодня лидером в области коммуникаций и услуг по передаче информации.

Одно из подразделений компаний «АТ&Т кредит корпорейшн» перестало справляться с растущим объемом лизинговых услуг и сдачей в аренду клиентам оборудования. С целью повышения эффективности

работы этого подразделения компании было бы принято решение о смене ее руководства.

Проведенная новым руководителем «АТ &Т кредит корпорейшн» Т. Вайнертом диагностика ситуации, сложившейся в этом подразделения компании, позволила определить причину его недостаточно эффективной деятельности.

Неэффективно была организована деятельности подразделения. Один отдел обрабатывал заявки и проверял кредитоспособность клиентов, другой подписывал контракты, третий оформлял платежи. За полное обслуживание клиента не отвечал никто.

Т. Вайнерт вместо не оправдавшей себя организации деятельности этого подразделения «АТ &Т кредит корпорейшн» ввел бригадную форму работы, при которой работники подразделения были объединены в специальные бригады по 10-15 человек.

Каждая бригада полностью осуществляла все функции работе с клиентом и полностью отвечала за работу с клиентом. Это нововведение принесло ощутимые результаты. Качество обслуживания клиентов повысилось, а сроки обслуживания сократились. Впоследствии опыт бригадной формы работы был перенесен на другие подразделения фирмы.

### **Задание**

1. Проанализируйте ситуацию, определите тип и специфику управленческого решения.
2. Дифференцируйте факторы, влияющие на процесс принятия данного управленческого решения.
3. Сформулируйте проблему, стоящую перед менеджментом организации.

На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество непроданных персональных компьютеров, что отрицательно сказывалось на рентабельность производства. Руководство фирмы поставило задачу резко сократить количество непроданных персональных компьютеров.

Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных.

Первый отобранный альтернативный вариант решения проблемы состоял в значительном снижении отпускной цены.

Второй отобранный альтернативный вариант решения проблемы состоял в обновлении упаковки и в заметном повышении продажной цены.

По каждому из отобранных альтернативных вариантов решения были разработаны сценарии развития ситуации после того, как на рынок будут выброшены персональные компьютеры, у которых в одном случае будет значительно снижена продажная цена, а в другом случае – обновлена упаковка и заметно повышена цена.

При разработке второго сценария основная ставка была сделана на так называемое нерациональное поведение потребителя. Согласно приведенным компанией «Эппл компьютерс» данным, в США почти 80% случаев при покупке компьютеров потребители руководствуются нерациональными мотивами.

### **Задание**

1. Проанализируйте ситуацию, определите тип и специфику управленческого решения.

2. Дифференцируйте факторы, влияющие на процесс принятия данного управленческого решения.

Сформулируйте проблему, стоящую перед менеджментом организации.

## Кейс 26. Корпорация «Фиат»

Одна из наиболее известных в Европе автомобилестроительных фирм «Фиат» к середине 80-х гг. XX в. столкнулась с необходимостью принятия стратегического решения о дальнейших путях развития фирмы.

Аналитиками фирмы рассматривались два основных альтернативных варианта решения проблемы. Первый из них состоял в продолжении функционирования фирмы при сохранении традиционных технологий производства. Второй – в достаточно кардинальной реорганизации производства, предполагающей внедрение принципов гибкого интегрированного производства, строительство завода-автомата «Термоли» и одновременно резкое сокращение занятости работающих на фирме специалистов.

### **Проблема**

Оцените возможные альтернативные варианты стратегического решения о дальнейшем развитии фирмы «Фиат». Как соотносятся перспективность и риски, возникающие при реализации каждого из альтернативных вариантов этого стратегического управленческого решения? Какой из альтернативных вариантов является более предпочтительным?

### **Развитие управленческой ситуации**

Альтернативный вариант стратегического развития фирмы «Фиат», состоявший в следовании традиционным технологическим решениям, по мнению экспертов, не требовал значительных вложений НИОКР, которые к этому моменту составили около 7% бюджета фирмы, не предвещал серьезных социальных потрясений, но и не давал возможности стратегического прорыва на рынках сбыта автомобилей.

Второй альтернативный вариант стратегического решения о путях развития фирмы «Фиат» требовал, по мнению экспертов, значительных вложений в НИОКР, был чреват социальным напряжением при ожидаемом

сокращении работников фирмы. Однако этот вариант обеспечивал резкое увеличение производительности труда на заводах, открывал новые технологические возможности в производстве автомобилей, обеспечивал возможности стратегического прорыва на рынках сбыта.

Руководства приняло второй альтернативный вариант развития фирмы, который, как показало будущее, полностью себя оправдал.

### **Задание**

1. Проанализируйте ситуацию, определите тип и специфику управленческого решения.

2. Дифференцируйте факторы, влияющие на процесс принятия данного управленческого решения.

Сформулируйте проблему, стоящую перед менеджментом организации.

### **Кейс 27. Фирма «Вискас»**

В 1991—1992 гг. австрийская фирма «Вискас», занимавшая около 20% отечественного рынка консервов для кошек, стала терять популярность. Более молодые фирмы начали теснить ее за счет более низких цен при довольно высоком качестве товара. Для проведения прямой рекламной кампании фирма «Вискас» запланировала собрать следующую информацию:

- адреса владельцев кошек;
- клички и возраст кошек;
- сведения о кормах, которые предпочитают кошки;
- о весе корма, съедаемого кошкой за один раз;
- болезни кошек;
- необходимые справочные данные для владельцев кошек и др.

### **Организационное решение**

Продавцам, работающим в отделах еды для кошек, были розданы бесплатные лотерейные билеты для вручения покупателям. Выигрыши

вручались по домашнему адресу покупателя, который должен был заполнить на обратной стороне лотерейного билета купон с указанием ФИО и домашнего адреса, а также записать кличку кошки. За полгода было собрано около 170 тыс. адресов владельцев кошек. В течение следующего полугодия на условиях значительной скидки на консервы для кошек были собраны купоны с остальной интересующей фирму информацией.

Таким образом, за год фирма собрала подробнейшую информацию о кошках и их владельцах. На следующем этапе организационного решения фирма с учетом потребностей и привычек кошек посылала по соответствующим адресам подробные каталоги на рыбную, мясную и другую продукцию. Владельцам престарелых кошек предлагались ветеринарные и косметические услуги для их питомцев, а впоследствии — места на престижных кошачьих кладбищах.

В итоге фирма «Вискас» сохранила объемы продаж на традиционных для нее рынках, завоевала новые сегменты рынка и затраты на маркетинг окупились сторицей. Этот вид рекламы — дальнейшее развитие традиций прямых почтовых предложений.

### **Задание**

1. Проанализируйте ситуацию, определите тип и специфику управленческого решения.

2. Дифференцируйте факторы, влияющие на процесс принятия данного управленческого решения.

Сформулируйте проблему, стоящую перед менеджментом организации.

### **Кейс 28. Стратегия турфирмы**

Региональная компания «Тур-экстрим» выбрала своей специализацией развлечения и приключения, Но за три года она так и не смогла реализовать намеченные цели: платежеспособного спроса в регионе

не оказалось.

Переквалификации на традиционные для турфирмы услуги мешает история компании и характерное название. Без четкой стратегии фирма так и останется одним из многих игроков, чья доля на рынке незначительна, а бизнес не обещает особого роста.

Компания «Тур-экстрим» основана в 2002 году в Череповце, Первый ее офис находился в здании магазина «Оружие», что вполне отвечало позиционированию фирмы как туристического агентства, специализирующегося на направлении экстремального и активного отдыха. Так, в числе первых предложений компании были рыбалка в Кении и отдых в России в стиле милитари с катанием на БТР, полосой препятствий и полевой кухней. Но через несколько месяцев стало понятно, что экстрим-направление слишком дорого для череповецких туристов и себя не окупит. «Было заявок пять из охоту в Африке, но клиенты хотели уложиться в \$1 тыс. на человека, хотя такая поездка обходится в \$2,2-2,5 тыс.

Люди часто интересуются, не организуем ли мы походы или сплавы на два-три дня. Мы предлагаем отдых такого рода в Карелии, но когда называем цену в районе 5 тыс. руб., то им это кажется дорого. Хочется на один два дня и не дороже 1-1,5 тыс. руб. Спрашивают активные туры в Крым (пешеходный маршрут плюс несколько дней отдыха), но уложиться хотят в 6 тыс. руб. А подобные программы стоят от 9,5 тыс. руб. И аналогичных заявок очень много», - говорит исполнительный директор компании Мария Исайкина.

Постепенно компания стала «отрекаться» от экстрима и предлагать все больше стандартных туров: Турция, Египет, Кипр, Арабские Эмираты. Этим же стал заниматься и второй офис «Тур-экстрима», открытый в Ярославле. Но в Череповце на 300 тыс. жителей приходится порядка 30-40 турфирм. А в Ярославле на 700 тыс, - более сотни. И в большинстве своем они продают одинаковые направления и виды туров, что и понятно: одни и

те же туроператоры формируют нередко очень схожие туры и продают их подряд всем турагентствам.

Название компании тем временем все меньше отвечало изначальной задумке. Какой уж тут экстрим, когда значительная часть туроз - стандартные «пляжные» варианты. Некоторых потенциальных клиентов это сбивало с толку: спрашивать в «Тур-экстриме» путевку в Анталию мало кому приходило в голову. Другой вполне традиционный вид услуг, туры по Золотому кольцу, компания предлагает с 2004 года. С появлением этой услуги недоразумений с названием возникло еще больше. Клиенты, вместо того чтобы узнать о компании подробнее, шли прямиком к конкурентам. Тем более что на рынке предложений в изобилии. «Более того, практически все турагентства расположены в одном районе города, а нередко их несколько в одном здании. Прежде чем сделать окончательный выбор, клиент, естественно, обойдет их все», - объясняет Мария Исайкина. И не факт, что в своих поисках заглянет в «экстремальную» фирму. Но собственно экстрим, как признают в компании, они не всегда могут предложить за цену, которую готов заплатить клиент. «Потребитель обычно хочет экстрима за копейки, а такие туры стоят довольно дорого.

Взять, например, прыжки с парашютом, у нас есть такое предложение, но группа обычно избирается не более пяти человек. Сами прыжки достаточно дешевые - от 200 руб. за прыжок, но людей надо туда отвезти, накормить. В итоге львиная доля стоимости закладывается на трансфер и прочее, а платить за подобный туп свыше 1 тыс. руб. уже никто не хочет. Но когда в группе остается три-пять человек, то это индивидуальный, а не групповой тур. И здесь уже и в 1,5 тыс. руб. не уложиться. В 80% случаев публику из Ярославля и Череповца такие цены просто отпугивают».

Сменить название в компании, однако, не решились, аргументируя это привычкой людей иметь дело со знакомой вывеской. Да и от идеи рано или поздно вернуться в направление развлечений и приключений «Тур-

экстрим» пока не отказывается. Сейчас компания работает по запросам: делай то, что закажут. В неделю заключается порядка четырех-пяти контрактов в каждом из двух офисов. 25-30% заказов составляют заявки на семейный и корпоративный загородный отдых. Они же приносят примерно 60% всех доходов. Популярный вариант такого отдыха на выходные в среднем обходится в 1-1,5 тыс. руб. с человека. «Раньше договориться с базами и пансионатами было сложно: мы только начинали работать на этом рынке, а им нужен был постоянный поток туристов,- рассказывает Мария Исайкина. - Теперь договоры с пригородными турбазами и владельцами коттеджей заключены. И это тоже, по сути, наш актив. Кроме того, помимо собственно места отдыха мы предоставляем дополнительные услуги: развлекаем клиентов. Можем привезти лошадей для катания, проводим детские праздники, свадьбы. Организуем игры, например веревочный курс, зарницу, „последнего героя" и игры типа пейнтбола».

Что касается остальных направлений, то примерно 35-40% заявок приходится на отдых за границей, еще 30-35% - на отдых и туризм в России и ближнем зарубежье (из которых только около 40% - профильный для компании экстрим). До 20% доходов компания получает от однодневных автобусных туров выходного дня (весной и осенью), еще 10-15% приносят ей отдых в России и ближнем зарубежье. Собственно экстрим обеспечивает всего 2-8% прибыли.

Объем российского туристического рынка, по оценке Всемирного совета по туризму и путешествиям составляет \$11,3 млрд, при этом львиная доля спроса приходится на жителей Москвы и Петербурга.

В отличие от столицы, где многие имеют возможность не экономить на отдыхе, в Ярославле и Череповце уровень доходов значительно ниже. А затраты на отдых всегда рассматриваются как расходная статья, экономить на которой можно и нужно. «Путевка за рубеж у нас стоит, как правило, в пределах \$450-500. А клиенты, конечно, сразу интересуются горящими путевками со скидкой. Но ведь горящие путевки - это те, что продаются за

два-три дня до вылета, чтобы заполнить непроданные места, А у нас клиент приходит в начале июня и интересуется, что у нас есть горящего на середину июля. Это уже не горящим надо называть, а „греющимся“».

Сейчас в штате компании «Тур-экстрим» - только руководство и несколько менеджеров. Гиды, переводчики, курьеры и другие сотрудники работают на внештатной основе. Но экономия на зарплате и содержании офиса все равно не спасает: конкуренция дает себя знать.

При этом рынок турагентств в регионе, по оценке исполнительного директора «Тур-Экстрима», «довольно дружественный», цены приблизительно одинаковы, 3 разительных отличий между «ветеранами рынка\* и рядовыми фирмами, по ее мнению, нет - ни по размеру, ни в доходах. Помимо отсутствия явных лидеров рынок характеризуется еще и высокой прозрачностью: «Конкурентная разведка, конечно, широко практикуется, поскольку все конкуренты рядом.

По большому счету, это даже не разведка. Мы и сами иногда друг с другом делимся информацией, так или иначе все друг про друга знаем: кто какие услуги предоставляет, по каким ценам и т. д. Клиент порой приходит и говорит, куда до нас обращался, но не нашел подходящего варианта», - говорит Мария **Исайкина**. Впрочем, полноценного анализа рынка и статистики его развития у компании нет. Основные источники данных попрежнему звонки и визиты клиентов. Однако тенденцию к консолидации в «Тур-Экстриме» не могли не заметить. Первая ярославская сеть, в которую входит около 20 местных компаний, уже создана. В процессе формирования еще две. Это значит, в ближайшие годы рынок структурируется, за счет консолидации усилится и конкуренция, что запустит процесс естественного отбора.

Сейчас в компании отмечают большой спрос на отдых на юге России, поэтому существует возможность заняться еще и этим направлением С другой стороны, есть риск окончательно потеряться в нишах и услугах. «Тур-Экстрим» не хочет быть одной из полутора сотен

одинаковых компаний с идентичными предложениями. Вместо этого появилась цель сохранить индивидуальность и все-таки пробовать развивать первоначально намеченное направление «развлечения и приключения». Правда,, в связи с этим у руководства возникает ряд вопросов: имеет ли смысл развивать подобные услуги в регионе и как компания может формировать спрос на развлечения и приключения? Если же на данном рынке не стоит отрываться от экстрима, то не лучше ли все-таки сменить название на более традиционное, чтобы не сбивать с толку клиентов?

### Задания

1. Какую стратегию развития избрать региональной туристической компании?
2. Прокомментируйте свое решение с помощью построения стратегической матрицы Портера
3. Прокомментируйте свое решение с помощью построения стратегической матрицы Ансоффа
4. Существует ли у предприятия «ассортиментный портфель»? Если да, то каким образом он должен развиваться? Прокомментируйте свое решение с помощью построения стратегической матрицы «Бостон консалтинг групп».
5. Какую позицию занимает фирма по отношению к конкурентам? Какую конкурентную стратегию Вы можете ей порекомендовать?

### Кейс 29. Стратегия «СУ-155»

43-летний руководитель и совладелец группы компаний «СУ-155» Михаил Балакин в «золотой сотне» журнала Форбс находится ровно посередине - на 50-м месте. Со своими 550 млн долларов он оказался вторым в рейтинге руководителем строительной компании – после супруги столичного мэра Елены Батуриной.

Как возник бизнес группы СУ-155? СУ-155 работает в сфере

строительства уже более 50 лет. В 1954 г. в системе Главмосстроя был создан Строймонтажтрест №3, переименованный позднее в Строительное управление №155. В 1993 г. Балакин зарегистрировал ЗАО «СУ-155». Управление до этого даже не было юридическим лицом.

Сначала они выполняли строительные заказы как генподрядчик. Параллельно покупали заводы, находившиеся на грани рентабельности. Показательный пример – Домодедовский завод железобетонных изделий, который простоял четыре года и находился на грани банкротства.

Но спустя три месяца после его приобретения удалось запустить полигонный цех и начать производство продукции, а еще через несколько лет завод вышел на выпуск 350 000 м<sup>2</sup> железобетонных изделий в год для серии И-155. Примерно так же складывалась ситуация и на остальных заводах, которые они купили.

Промышленную базу «СУ-155» составляют 15 предприятий по производству строительных материалов и около 120 строительных организаций. Общая численность сотрудников компании около 40 000 человек.

ЗАО «СУ-155» выступает управляющей компанией. Фактически «СУ-155» производит все, что необходимо для строительства жилья.

В промышленную базу входят карьеры по добыче щебня, кирпичные и цементный заводы, – заводы по производству железобетонных и деревянных изделий, машиностроительные предприятия по производству лифтов, башенных и автомобильных кранов.

Перевозку строительных грузов осуществляют с помощью собственного транспортного парка. В холдинге группы компаний также есть фирмы, специализирующиеся на привлечении денежных средств физических и юридических лиц для инвестирования в строительство.

Есть также организации, занимающиеся строительством в регионах. Сегодня инвестиционно-строительная группа компаний «СУ-155» входит в пятерку крупнейших строительных компаний России и занимает более 20% московского рынка жилищного строительства. Условно говоря,

каждый пятый дом и каждая девятая школа возводятся предприятиями «СУ-155».

Со временем они планируют привести все компании к единой акции, но пока они не готовы – нужна большая подготовительная работа. Доля Балакина в бизнесе группы – больше 60%.

Оборот компании порядка 25 млрд руб. в год и ежегодно увеличивается. Начиная с 2000 г. они росли примерно на 15% в год. Для городских нужд компания строит порядка 20%.

Панельное домостроение еще не скоро уйдет. Недавно Росстрой приводил интересные цифры: для того чтобы удовлетворить спрос, необходимо строить в России по 145 млн м<sup>2</sup> ежегодно. А сегодня вводится всего 41 млн м<sup>2</sup>. То есть кто-то должен строить дополнительно 80 млн м<sup>2</sup>.

Значит, автоматом будет востребовано панельное домостроение: по-другому построить такие объемы невозможно. Монолит чересчур трудоемок и дорог – примерно на 60% дороже и строится в три раза дольше «панели». Что касается их мощностей, то в «СУ-155» четыре завода железобетонных изделий мощностью 800 000 кв. м.

Среди строительных организаций Москвы как таковой конкуренции нет. «Су-155», к примеру, не надо вырывать кусок у «Главмосстроя» или ДСК-1 для того, чтобы загрузить свои мощности. Отцами города выстроена умелая политика, т. е. планомерно загружены все компании. А все спорные вопросы решаются на расширенных совещаниях.

Компания работает над такими проектами, как застройка жилых комплексов «Красногорье» и возведение круглогодичного горнолыжного курорта в Павшинской пойме (450 000 кв. м), «Новая Трехгорка» в Одинцове (500 000 кв. м), «Балашиха-Парк» в Балашихе (374 000 кв. м). «СУ-155» строит все, на что можно разработать документацию; и панельное, и монолитное жилье, и промышленные предприятия, и общегражданского назначения, и социального.

«Су-155» не считает целесообразным покупать цементные заводы.

Сейчас цементная отрасль не в лучшем состоянии: оборудование изношено, надо серьезно работать над экологией, все это стоит огромных денег. Подорожание цемента в этой связи отразится на стоимости жилья.

После вступления в силу закона о долевом строительстве компания получила все необходимые разрешения. Этот закон, безусловно, нужен – он отсекает недобросовестных инвесторов. Но, с другой стороны, в нем есть пункты, ущемляющие права строителей.

Документ дал лазейку для недобросовестных покупателей, которые смогут шантажировать строителей. Например, есть такое положение, что клиент может недофинансировать свою долю, а строители только через три месяца имеют право предъявить в связи с этим претензии. А если соберется 100 человек и недоплатят 30%? Пока строителей загоняют в тупик.

### **Задания**

1. Какова история создания компании «СУ-155».
2. Дайте характеристику ее стратегии.
3. Какова степень диверсификации ее деятельности.
4. Укажите сильные и слабые стороны компании.
5. Каковы ее конкурентные преимущества.
6. Какова географическая координата ее стратегии и возможные направления ее развития.
7. Какова степень ее вертикальной интегрированности.

### **Кейс 30. Иностранная компания на российском рынке**

Консультант беседует с президентом компании «Нестле».

Компания «Нестле» владеет примерно 500 фабриками по производству пищи в 86 странах, в том числе 12 - в России. Общее число работников превышает 247 000. Компания основана в 1886 г. швейцарским фармацевтом Анри Нестле, открывшим состав заменителя женского молока.

Штаб-квартира располагается в г. Веве (Швейцария). Выручка за 2004 г. составила 86,8 млрд швейцарских франков (99 млрд долларов), в 2003 г. – 87,9 млрд. швейцарских франков (108,9 млрд долларов), чистая прибыль – 6,7 млрд. швейцарских франков (7,7 млрд долларов), в 2003 г. – 6,2 млрд. швейцарских франков (7,7 млрд долларов). Рыночная капитализация – около 154 млрд. швейцарских франков (203 млрд долларов). По данным компании, ни один из акционеров не владеет пакетом более 3%.

Доля России в глобальном бизнесе компании пока невелика, но ее рынок наряду с китайским мы считаем наиболее перспективным для «Нестле».

*Как вы оцениваете результаты работы «Нестле» в России?*

За 10 лет компания успешно закрепила свои позиции на российском рынке, вышла на первые позиции на рынке продуктов питания. Наше присутствие в России прошло несколько стадий. В 1995 г. мы открыли офис, который позволял нам осуществлять импорт нашей продукции, затем мы начали расширять свое присутствие и открывать фабрики.

К сегодняшнему дню мы присутствуем на всей территории страны, у нас есть 12 фабрик в России, что обеспечивает нам широкое покрытие российского рынка, очень прочное присутствие и является крепким фундаментом для дальнейшего развития «Нестле» в России.

*Как выглядят результаты работы российского подразделения в сравнении с достижениями на аналогичных рынках?*

«Нестле» традиционно проходит через десятилетний период первоначальных инвестиций в новый рынок. Это время требуется, чтобы закрепить свое присутствие. В это время мы концентрируемся на нескольких наших приоритетных категориях, их круг обширен – это и мороженое, и кофе, и детское питание. В России, как и на других рынках, потребовалось 10 лет начальных инвестиций – они составили в общей сложности 1,2 млрд швейцарских франков, а если учитывать

бутилированную воду – 1,4 млрд франков. Это отличный базис, который позволит нам развиваться дальше.

*Какие сегменты приносят вам в России наибольшую прибыль?*

Есть пять колонн, на которых держится здание «Нестле», пять приоритетов. Это кофе, кондитерские изделия, мороженое, кулинарные продукты и продукты для предприятий общественного питания.

В России все эти сегменты успешны и приносят прибыль. Я думаю, что по прибыльности первое место занимает кофе Nescafe, он снискал большую популярность, и именно с этим продуктом мы занимаем самую большую долю рынка.

*Бывший глава российского офиса «Нестле» говорил, что стратегия компании заключается в покупке существующих предприятий. Но недавно «Нестле» построила с нуля фабрику в Краснодарском крае. Стратегия поменялась?*

Нет. Наш главный приоритет всегда рост компании за счет внутренних ресурсов, т. е. органический рост компании, расширение продаж за счет умелого маркетинга и развития производства. Приобретение уже существующих предприятий – один из вариантов нашей работы. Обычно мы рассматриваем его, если требуется ускорить развитие бизнеса или завоевать новый рынок. Поглощение – всегда лишь один из вариантов. Мы используем оба подхода: и поглощение, и создание новых предприятий.

*Значит ли это, что можно ожидать строительства новых фабрик «Нестле» в России?*

Наша задача сейчас – полностью использовать те мощности, которые у нас уже есть. Если мы поймем, что мощностей недостаточно, мы, безусловно, рассмотрим вариант строительства новых фабрик.

*А почему открытие фабрики по производству кофе в Тимашевске состоялось не летом, как планировалось, а лишь в ноябре?*

Это было вызвано организационными причинами и сроками

поставок оборудования. Но мы все-таки закончили строительство этой фабрики в рекордные сроки – 18 месяцев. Я, безусловно, очень доволен этим. Это совершенно нормальная практика.

*Верно ли, что руководство «Нестле» было не слишком довольно темпами развития компании в России?*

Существуют разные стадии развития любой компании, и «Нестле» в частности.

Теперь настало новое время – время ускорять деятельность, увеличивать темпы развития и повышать эффективность. Теперь во главе компании стоит представитель нового поколения [Бернар Менье], который, я думаю, сможет обеспечить более динамичное развитие, что сейчас нам и требуется.

*Покупка российских кондитерских компаний, например «Коркунова» или «Объединенных кондитеров», не придаст динамики развитию?*

У нас уже есть очень хорошие кондитерские активы – фабрики в Самаре, Перми и Барнауле, которые пока работают не на полную мощность. Наша первая задача – обеспечить их полную загрузку.

На это, я думаю, уйдет несколько лет. После того как мы этого достигнем, мы рассмотрим варианты приобретения предприятий или строительства фабрик с нуля.

Проблема состоит еще и в том, что в настоящий момент рост объемов потребления кондитерских изделий в России несколько замедлился: если раньше он выражался двузначными цифрами в год, то сейчас – меньше 10%.

*Не рассматриваете ли вы возможность покупки компаний ради их брендов?*

У нас уже есть бренд «Россия», соответствующий названию страны. Это тот шоколад, к которому привыкли российские потребители. Ассортимент этой линейки, я думаю, может полностью покрыть спрос на

эту продукцию. А для тех, кто предпочитает шоколад более «западного» вкуса — более молочный, у нас есть «Нестле». Оба этих брэнда очень мощны.

*Действительно ли компания рассматривает возможность вывода на российский рынок одного из ваших международных брэндов — питьевой воды «Aquarelle» и «Pure Life»?*

Не так давно Риге Life уже появилась на российском рынке. Нет ничего странного в нашем желании развивать не только местный брэнд «Святой источник», в котором мы сохраняем заинтересованность, но и международно признанный «Риге Life». Я не исключаю, что в ближайшем будущем на российском рынке появится бутилированная вода «Риге Life» в розничной сети. Этот брэнд уже присутствует в сегменте доставки воды в офисы.

*Недавно компания объявила, что планирует сократить число дистрибуторов в России. Вы не опасаетесь спада продаж?*

Я считаю, что сокращение числа дистрибуторов, наоборот, поможет расширить нам присутствие на рынке и увеличит покрытие территории России нашей сетью.

За счет сокращения числа дистрибуторов мы сможем сконцентрироваться на более тщательной работе в тех сегментах и регионах, которые сейчас приносят меньше прибыли.

*Весной у вас был серьезный конфликт с миноритариями «Нестле». Вы даже заявили, что покинете компанию, если акционеры не позволят Вам совмещать посты председателя Совета директоров и гендиректора. Почему это было так важно?*

Это не было решение, на котором настаивал я. Это скорее была просьба совета директоров нашей компании. «Нестле» находится в середине процесса трансформации из агропромышленной компании в компанию, которая уделяет большое внимание научно-исследовательской работе.

Поэтому совет директоров счел уместным, чтобы в течение некоторого периода времени я занимал оба руководящих поста. Если бы эти посты остались разделенными, возможно, появились бы разные мнения по важным вопросам, что могло бы негативно сказаться на развитии

#### Задания

1. Какой тип стратегии применяет корпорация «Нестле» при продвижении на российский рынок.
2. Какой тип диверсификации использует данная компания.
3. Каковы перспективы отечественных фирм на данном рынке.

#### Кейс 31. Конкурентная стратегия компании «Старатели»

Завод по производству сухих строительных смесей, расположенный в окрестностях подмосковного города Лыткарино и принадлежащий компании «Старатели», напоминает аэропортовый терминал. На огромной территории разбросаны цеха, склады, силосные башни. Между ними снуют грузовики и автокары. Рядом — железнодорожные пути, на них вагоны, загруженные мешками с готовой продукцией.

Под крышей одного из цехов — диспетчерская. Точнее, центр автоматического управления производством: весь производственный процесс отображается на экранах мониторов.

Все это хозяйство с ежегодным оборотом порядка 40 млн долларов принадлежит выпускникам Московского авиационного института (МАИ). В 1992 г. они с нуля организовали компанию по производству готовых шпатлевок, а спустя десять лет превратились в крупнейших производителей строительных смесей и сегодня контролируют примерно 12% отечественного рынка, оборот которого оценивается примерно в 400-450 млн долларов.

Сегодня компания занимает прочные позиции в самой распространенной ассортиментной группе сухих смесей — плиточных клеях (примерно 50% в объеме выпуска), а также пытается закрепиться в

более дорогим сегменте смесей на гипсовой основе (шпатлевки, штукатурки, грунтовки, гидроизоляционные материалы), конкурируя с зарубежными торговыми марками.

Компания ежегодно растет на 40-50% и, несмотря на общее замедление темпов роста рынка сухих строительных смесей, планирует сохранить прежнюю динамику в обозримом будущем. Их стратегия – создавать продукт, по качеству аналогичный западному, расширять ассортимент и развивать новые строительные технологии.

Впервые импортные сухие смеси появились в России в начале 90 гг. XX в, но на стройках, а тем более в магазинах их можно было встретить нечасто.

Обычно в строительстве применялись традиционные цементные растворы, которые изготавливались путем перемешивания цемента, извести, строительного песка и воды прямо на месте. Но ни для кого не было секретом, что из-за нарушения пропорций прочностные характеристики самодельных растворов оставляли желать лучшего: они трескались, давали усадку.

Поэтому импортный товар — сухие смеси, фракционный состав которых был строго оптимизирован, а объемы исходных компонентов точно выверены в заводских условиях, — быстро нашел своего покупателя. Такие смеси доставлялись на стройку в сухом виде и перемешивались с водой непосредственно перед применением, позволяя получать на выходе куда более качественные строительные материалы.

Впрочем, в то время будущие «старатели» еще учились в институте и подрабатывали на стройке разнорабочими. О сухих строительных смесях слышали, но не более того, своими руками, как говорится, не щупали. К концу обучения в вузе студенты организовали собственную строительную фирму и занялись ремонтом фасадов. Но однажды начинающие бизнесмены познакомились с директором подмосковного завода железобетонных изделий. И тот предложил им взять в аренду

простаивающий цех для изготовления шпатлевок — строительных материалов, предназначенных для выравнивания поверхностей. Это показалось заманчивым.

Строительные материалы в то время были в дефиците, а цемент, шпатлевки и клеи вовсе реализовывались через строительные тресты. Ударили по рукам — тем более, что цена вопроса была невелика. Цех был небольшой, размером с двухкомнатную квартиру, оборудование незатейливое: две краскотерки, бочка для замешивания клея и мешалка. Технология приготовления шпатлевки весьма необременительна: высыпал ингредиенты, перемешал, расфасовал, и все готово.

Однако для запуска производства потребовался мел. Оказалось, что приобрести его в необходимых количествах в Москве невозможно. Тогда «Старатели» послали гонца на легковушке с прицепом на один из белгородских заводов. Там над ним посмеялись и заявили: мел отгружаем только вагонами. «А у нас тогда ни складов не было, ни свободных помещений. Только два родительских гаража на всех, — вспоминает президент компании Андрей Петрухин. — Выручил директор завода — наш арендодатель. Он приспособил под хранение мела склады для цемента. Мы как раз тогда получили 1,5 млн. руб. за один из объектов и 400 тыс. сразу отстегнули на мел, еще столько же потратили на «КамАЗ». Грузовик купили по дешевке, это была развалина без задних колес. Подцепили его трактором, приволокли ко мне на огород. С этой первой нашей машиной мой младший брат возился целый год. Теперь он, кстати, совладелец компании, руководитель транспортного предприятия.

Он же придумал, как назвать фирму. Как-то сказал: «Есть хорошее слово «старатели» — давайте так и назовемся. А что? Нам подходило «множественное число», поскольку мы уже тогда ощущали себя командой. Признаться, емкости слова «старатели» мы особого значения не придавали. Это сейчас понимаем колоссальную важность бренда — он стоит дороже, чем все наши активы».

Они сами развозили первые партии шпатлевок по магазинам, сами разгружали машины. Вложенные в покупку мела деньги новоявленные фабриканты «отбили» за два месяца, выработав при этом всего две тонны мела из закупленных шестидесяти. Рентабельность производства оказалась фантастической: выяснилось, что выставлять товар можно было по цене, в сотни раз превышающей себестоимость.

«Старатели» тут же свернули отделочный бизнес и с 1993 г. сосредоточились на производстве и сбыте шпатлевок. Освоились, начали экспериментировать: замешивать разные компоненты, получать разную по составу продукцию. Сами ездили по магазинам, договаривались с продавцами, изучали рынок. Директора магазинов подсказывали новые ниши: тут алебастр нужен фасованный по 5 кг, а там побелка в цене.

Так постепенно расширяли ассортимент. Через год компания столкнулась с непредвиденной проблемой. На завод ЖБИ пришел новый директор и вынудил предпринимателей перебазироваться.

«Старатели» нашли сгоревшую солдатскую баню в окрестностях Лыткарина, отремонтировали ее, закупили новое оборудование и восстановили производство. А в 1994 г. задумались о производстве сухих строительных смесей. Импортные смеси в то время раскупались очень хорошо, и было принято решение наладить выпуск новой продукции.

Изучили проблему — технология та же, что и для изготовления шпатлевок: главное — правильно взвесить компоненты, смешать их и расфасовать. «Старатели» начали искать соответствующее оборудование, однако ничего подходящего в России не было. Предлагались линии, предназначенные для крупных производств, а нужен был небольшой заводик. Тогда молодые предприниматели купили мобильный завод бетонов, приспособили его под производство сухих смесей.

Для подъема песка, цемента, грунта, доставки этих материалов на весы с последующей расфасовкой по емкостям использовалась машина с кабиной, оснащенная вспомогательными деталями. В 1995 году

«Старатели» выпустили первую партию. Позже компания обзавелась серьезными производственными мощностями и к 1998 г. уже производила более 20 тыс. тонн сухих смесей ежегодно, а ее оборот составлял порядка 3 млн долларов. В то время на российском рынке сухих смесей доминировали западные производители, работавшие в дорогой рыночной нише.

«Старатели» одними из первых предложили более дешевые российские заменители (на жаргоне строителей «цемент-песок-мешок») и смогли стать лидером в этой нише: ближайший конкурент «Старателей» — группа компаний «Юнис» — в те годы выпускал порядка 17 тыс. тонн сухих смесей.

Бурный рост производства сухих строительных смесей пришелся на послекризисное время: начался процесс импортзамещения, потому что цены на смеси зарубежных производителей выросли в три раза. Потребители — как частники, так и строительные фирмы — были вынуждены переключаться на отечественную продукцию. В России начали открываться новые предприятия, а уже действующие игроки — компании «Юнис», «Глимс», — стали быстро наращивать производство. С 1999 по 2003 гг. темпы прироста объемов выпуска сухих смесей не опускались ниже 50%.

При этом отечественные производители пытались выпускать продукцию, не уступающую по качеству западным аналогам, но по приемлемой цене. «Старатели» уже располагали необходимым заделом для этого. К тому времени у них была рецептура, технология производства более качественных материалов.

Однако до кризиса их производство было нерентабельным из-за большой доли импорта на рынке. Тем не менее они все равно планировали переключиться с простых смесей, которые не требовали качественного подхода, на более сложные, модифицированные.

Еще летом 1998 г. заказали соответствующую упаковку, был готов к

запуску новый завод. Сразу после кризиса они смогли ввести в строй новые мощности.

Выходу «Старателей» в новые ниши предшествовал и анализ зарубежного опыта. В отличие от России, где самое большое потребление на рынке сухих смесей приходилось на плиточные клеи, в Европе наиболее востребованы штукатурные смеси, наливные полы, смеси для фасадов, гипсовые шпатлевки. А на клеи приходится всего 5-6% рынка.

Бизнесмены проанализировали ситуацию и предположили, что на отечественном рынке рано или поздно произойдет смена приоритетов. Поэтому дали задание технологам сделать рецептуры «западных» продуктов на основе отечественного песка, цемента, извести и прочих компонентов, чтобы, когда настанет час икс, удовлетворить потребности клиентов в новых, более дешевых, чем импортные аналоги, материалах.

Час икс вскоре настал. «После кризиса один из их конкурентов, имеющий западные корни, столкнулся с дефицитом мощностей для производства гипсовых материалов, спрос на которые вырос в разы. Они это заметили и быстро нарастили производство.

В среднюю нишу качественных строительных материалов стали выходить далеко не все российские производители — в отличие от западных игроков они не всегда могли обеспечить стабильное качество.

«Старатели» решили более жестко контролировать качество производственного процесса. «Иногда случалось, что замешивались, например, разные цементы. Все нормы соблюдались, все соответствовало ГОСТам, а строители вдруг жаловались: ваша смесь раньше гладко ложилась, а теперь «сборится».

У клиентов возникали претензии: ваш клей то «ползет», то нет. Они правы: когда материал ведет себя непредсказуемо, у строителей возникает масса проблем.

«Старатели» попытались решить эту проблему с помощью создания испытательной лаборатории. Ее специалисты стали осуществлять входной

контроль поставляемого на завод сырья, разрабатывать новые рецептуры, тестировать готовые продукты.

Благодаря контролю за качеством «Старатели» смогли завоевать лояльность потребителей. Стабильный спрос позволил им с 2000 г. по 2003 г. год почти в четыре раза увеличить объемы производства сухих смесей и существенно расширить ассортимент.

Доля клеевых смесей в объеме выпуска сократилась до 50%, а под маркой «Старатели» появились новые, более дорогие и качественные материалы — ровнители для пола, шпатлевки и штукатурки, в то время как большую часть ассортимента российских конкурентов «Старателей» по-прежнему составляли простые смеси.

При этом «Старатели» отличаются на их рынке более широким по сравнению с конкурентами ассортиментом. У них под каждый объект можно подобрать что-то интересное, причем качество, например, шпатлевок и штукатурок ничем не отличается от импортных аналогов.

Но «Старатели» решили не останавливаться на достигнутом. В 2004 г. компания заявила об освоении новой ниши: продуктов европейского уровня премиум-класса. Они начали продаваться под новой торговой маркой.

Это несколько видов сухих строительных смесей, грунтовки и гидроизоляция, изготовленные по западным технологиям. «Старатели», по сути своей, — это массовая, универсальная марка по цене, качеству, ассортименту.

Однако ремонтно-строительные материалы становятся все более технологичными. Они начинали со шпатлевки, затем перешли на цементно-песчаные известковые растворы, потом — на модифицированные смеси, клеи, наливные полы. Позже появились гипсовые материалы — качество последних неуклонно растет вслед за запросами покупателей.

И теперь в новой серии будет выпускаться шпатлевка для

финишного гладкого шпатлевания фасадов, стен и потолков в помещениях с любой влажностью. Или, к примеру, наливной пол для окончательного выравнивания полов под укладку паркета, керамической плитки, линолеума.

В сегменте продуктов премиум-класса доминируют товары иностранного происхождения. Иностранцы владеют этим рынком — у них больше опыта и меньше затраты на производство. Но «Старатели» хотят получить кусок этого сегмента прежде всего за счет изменения системы сбыта своей продукции.

«Старатели» решили предлагать своим заказчикам не только высококачественные смеси и материалы, но и новые технологии строительства, связанные с их применением.

Речь идет о технологии комплексной механизации, которая давно и успешно применяется в Европе. Она подразумевает заводское производство смесей и доставку их на объект не в мешках, а с помощью устанавливаемого на грузовик силосного контейнера. Это исключает потери материала, связанные с воздействием погодных условий, механическими повреждениями бумажной тары и хищениями.

Непосредственно к месту выполнения работ сухие смеси подаются при помощи пневмотранспортного устройства. Раствор распределяется по поверхностям с помощью специального насоса, что увеличивает производительность труда одного штукатура в четыре раза и более, позволяет сократить численность персонала, а также увеличить скорость и качество отделки. В Германии, например, основные объемы сухих смесей доставляются в бочках для транспортировки смесей — в силосах. В компании сейчас таких силосов не много — шестнадцать, и только шесть из них стоят на объектах.

Впрочем, «Старатели» сетуют на большую инерционность сознания строительных холдингов. На Западе профессионализм строителя давно уже заключается не в умении размахивать мастерком, а в навыках

использования средств малой механизации.

В России большинство строителей до сих пор предпочитает ездить за раствором на растворный узел, подавать строительные материалы на стройку в мешках. Так что потенциал роста рынка велик.

Сегодня «Старатели» прилагают максимум усилий для продвижения своих идей: проводят конференции, закупают технику, обеспечивают техническую поддержку, обучают персонал.

Пока новыми технологиями воспользовались единицы строительных фирм. А вот монополисты строительного рынка пока к новым технологиям равнодушны. Это объясняется тем, что массовое жилье сдается преимущественно без отделки.

Тем не менее «Старатели» уверены, что за новыми технологиями будущее. Об этом, например, свидетельствует рост интереса к малой механизации на региональных рынках. При этом производительность труда действительно возрастает.

Однако, приходится учитывать много нюансов. Например, на стройке могут отключить электричество, подачу воды, и насосы работать не будут. Но этого можно избежать — заранее завозить воду, установить дизельный генератор.

О росте интереса к новым технологиям свидетельствуют и шаги, предпринимаемые конкурентами. Некоторые фирмы предлагают своим клиентам повысить производительность штукатурных работ за счет использования штукатурных станций, организации доставки строительных смесей на стройку. Для этого планируется закупить пневмотраспортные установки, контейнеры и контейнеровозы.

По мнению топ-менеджмента компании, тиражирование новых строительных технологий применения смесей позволит компании увеличить число средних и крупных корпоративных клиентов и обеспечить тем самым гарантированный объем заказов и стабильный рост производства.

Пока применять новые технологии «Старатели» планируют в основном в Москве. Акцент в региональной политике сегодня делается на расширение продаж смесей и развитие в регионах собственного производства. Планы выхода в регионы, безусловно, перспективны, однако сопряжены с определенными рисками. Главный из них — наличие в провинции сильных региональных игроков.

Взять, к примеру, Нижний Новгород. Здесь местная фирма не только доминирует на рынке, но и поставляет свою продукцию на Урал, в Сибирь. Есть в стране еще несколько региональных производств масштабами помельче, но с неплохими перспективами или приличными объемами.

Пока «Старатели» имеют два филиала в России и один в Белоруссии.

Везде компания работает в партнерстве с местными предпринимателями. Сегодня совокупная мощность их завода в Старом Осколе — шесть тысяч тонн в месяц, и имеются неплохие перспективы для ее наращивания. Второе производство, в Сызрани, открыто недавно. Здесь начали с производства самых простых продуктов — шпатлевок, грунтовок. А в прошлом году открыли новую линию по производству всего ассортимента сухих смесей. В Белоруссии пока запущены шпатлевочная и грунтовочная линии. Развитие производства в регионах — одно из приоритетных направлений деятельности компании.

Во-первых, к этому вынуждают новые технологии: транспортировать смесь в силосных контейнерах можно не более чем на 200 км — из-за тряски качество смеси ухудшается.

Во-вторых, в регионах дешевле сырье и рабочая сила.

В-третьих, проще наладить обратную связь с потребителем и учитывать региональную специфику.

В 2004 г. обозначились первые признаки скорого завершения периода интенсивного роста рынка. Так, по данным компании «Строительная информация», уже в середине 2004 года ряд крупных

производителей зафиксировал замедление темпов прироста объемов продаж в 1,2-1,5 раза в сравнении с аналогичным периодом прошлого года. И связывают они это с постепенным насыщением рынка и увеличением числа новых производителей.

По мнению «Старателей», развитие рынка стройматериалов в ближайшее время будет во многом зависеть от поведения крупных иностранных компаний. Пока самый крупный иностранный игрок в России, имеющий здесь собственное производство смесей, — это Кнауф. Он контролирует около 11% рынка. Не так давно были запущены еще два дочерних предприятия зарубежных производителей.

В обоих случаях мощности заводов достаточно велики — около 100 тыс. тонн смесей в год. Помимо этого не исключено, что рано или поздно интерес к отрасли проявят крупные цементные холдинги. Дело в том, что в Европе многие производители сухих смесей — это «дочки» крупных сырьевых холдингов — гипсовых, цементных, песчаных.

Там сначала укрупнялись сырьевики, а затем они удлиняли производственную цепочку. Такой же сценарий возможен и в России. Однако пока супермонстра, который мог бы кого-нибудь поглотить, на горизонте не видно. Однако компания готова к любым переговорам. Все в конечном счете будет зависеть от партнеров. Главный плюс от объединения с крупной иностранной компанией — это опыт. Дело даже не в деньгах. Сейчас поставить еще одну линию — не проблема. Гораздо важнее правильно оценить рынок, безошибочно угадать тенденцию и на этой основе выстроить стратегию.

До последнего времени топ-менеджменту это удавалось, но сейчас они все чаще задумываются: фирма стала крупной, и, может быть, управлять ею надо по новым меркам.

### **Задания**

1. Какова история зарождения и становления компании

«Старатели»?

2. Каковы особенности технологии производства продукции компании?

3. Назовите конкурентные преимущества компании.

4. Каковы стратегические интересы и цели компании?

5. Назовите внешние угрозы и риски компании.

6. Назовите основные типы конкурентных стратегий, какого типа из них придерживается компания «Старатели»?

7. Какие новшества Вы можете предложить топ-менеджменту компании для совершенствования управления, учитывая ее бурный рост?

### **Кейс 32. ЗАО «Инкомет»**

Закрытое акционерное общество "Инкомет" создано в 2004 году на базе Объединения «БИНАР». Прежде чем перейти к описанию международной деятельности ЗАО «Инкомет», кратко опишем деятельность его материнской компании.

Научно–производственное предприятие Объединение «БИНАР» создано в 1989 году. Область деятельности – high-tech проекты в сфере электронной промышленности и приборостроения, создания программных продуктов. Основные направления деятельности предприятия включают в себя:

НИОКР,

мелкосерийное производство электронных приборов,

создание информационных систем для газовой, нефтяной и химической промышленности и водного транспорта,

коммерциализацию инновационных технологий.

Объединение «БИНАР» находится в Нижегородской области на территории закрытого административно-территориального образования г. Саров (также известного как г. Арзамас-16). Предприятие создано силами бывших сотрудников Российского Федерального Ядерного Центра

ВНИИЭФ. «БИНАР» является частной компанией, зарегистрированной как Закрытое Акционерное Общество с собственным капиталом в 5 млн. руб. (по состоянию на 01.01.2002 г.).

В настоящее время Объединение «БИНАР» насчитывает около 300 постоянно работающих сотрудников, имеет собственные помещения общей площадью 5 000 м<sup>2</sup> и располагает производственными мощностями для выполнения работ объемом до 150 миллионов рублей в год.

Объединение состоит из следующих подразделений: отдел маркетинга, проектное бюро, конструкторское бюро, приборостроительный завод, подразделение внедрения, осуществляющее на объектах заказчика строительные-монтажные и пуско-наладочные работы, гарантийное и сервисное обслуживание, обучение эксплуатационного персонала.

Отличительной особенностью деятельности предприятия является полный производственный цикл: маркетинговые исследования рынка; проектно-изыскательские работы; разработка; производство; поставка оборудования; внедрение продукции "под ключ"; гарантийное и сервисное обслуживание.

При необходимости, проводится адаптация изделий ЗАО «Объединение БИНАР» под индивидуальное оборудование заказчика, а также осуществляется обучение эксплуатационного персонала.

В 2009 году Объединение «БИНАР» отметит свое 20-летие. Объединение «БИНАР» динамически развивающееся предприятие, постоянно наращивающее свой инновационный потенциал. Анализ работы Объединения «БИНАР» за прошедшие года доказывает, что все без исключения составляющие деятельности предприятия направлены на его развитие, так:

прибыль от деятельности предприятия с первого дня его работы полностью направляется на развитие производственной базы и технического потенциала фирмы;

активный маркетинг формирует новые рынки сбыта продукции и расширяет старые, уделяя особое внимание продажам за пределами России;

работа всех подразделений ориентирована на максимальное удовлетворение нужд и потребностей заказчика;

все виды деятельности Объединения «БИНАР» лицензированы, продукция регулярно проходит сертификацию;

конструкторские разработки ведутся с учётом последних достижений Российской и зарубежной техники. Подтверждение правильности технической политики предприятия – увеличение заявок на привлечение Объединения «БИНАР» для выполнения работ по созданию систем управления газотранспортными предприятиями;

в Объединении «БИНАР» регулярно запускаются в серийное производство новые востребованные изделия собственной разработки;

для реализации производственных программ ЗАО «Объединение БИНАР» привлекает внешние процентные заёмные средства банков, муниципальных и региональных фондов. В финансовых структурах Объединение зарекомендовало себя как надежный и обязательный партнер, умело использующий финансовые инструменты и ресурсы. Предприятие вовремя и в полном объеме возвращает заемные средства.

Положительные результаты деятельности Объединения «БИНАР» на протяжении почти двух десятилетий, говорят о том, что на предприятии удачно сочетаются высокая квалификация руководителей, обладающих знаниями в области управления, и умелое воплощение этих знаний на практике.

На базе такой материнской компании и сформировано предприятие, которое является объектом нашего исследования. Несмотря на то, что ЗАО «Инкомет» создано относительно недавно, у компании уже есть опыт в зарубежном технологическом сотрудничестве и в вопросах работы с иностранными компаниями. После двух лет функционирования, в 2004

году в компанию пришла немецкая фирма с предложением об открытии совместного предприятия. Несмотря на то, что ЗАО «Инкомет» имеет только одного иностранного партнера из Германии, их опыт может оказаться полезным для многих инновационных отечественных и зарубежных компаний.

### **Опыт международного технологического сотрудничества**

Основа деятельности ЗАО «Инкомет» – проектирование и разработка приборов измерения плоскостности проката в металлургическом производстве. Безусловным залогом успеха ЗАО «Инкомет» является высокая квалификация научных кадров Сарова. Несмотря на свои небольшие размеры, компании удалось создать лучший в мире бесконтактный, оптико-электронный измерительный прибор. Это стало возможным благодаря объединению усилий российских специалистов в нескольких областях научных знаний. А именно, проводились исследования в сфере оптических технологий, которые удалось применить в металлургическом производстве.

Немецкая компания, которая производит аналогичный продукт, обратилась в российское инновационное предприятие с предложением о продвижении саровского прибора на международном рынке. Привлекательность предложения для российской стороны состояла в том, что у партнеров из Германии есть представительства в 30 странах по всему миру. Специалисты ЗАО «Инкомет» понимали, что без немецкого партнера им будет трудно выйти и выжить на мировом рынке. Чтобы выстроить сбытовую сеть, если и не аналогичную, то хотя бы небольшую, у саровцев уйдут годы, может быть 10-15 лет. При этом потребуются значительные инвестиции, которые сложно получить. Прибор к этому времени может значительно устареть и потерять свою конкурентоспособность. На момент установления сотрудничества в ЗАО «Инкомет» осознавали свою зависимость, это понимали и зарубежные

партнеры, которые, в свою очередь, начали диктовать условия сотрудничества и цену прибора. Интерес примера ЗАО «Инкомет» для исследования международного технологического сотрудничества состоит в создании совместного предприятия, включающего все этапы развития инновационного продукта: НИОКР, производство и продажи.

### **Практика реализации зарубежных инновационных проектов**

В настоящее время выстраивается схема сотрудничества российской компании с немецким партнером, которая включает в себя следующие основные моменты взаимодействия. Российский прибор и его производство зависит от нескольких комплектующих. Местом сборки будет являться Германия. Чтобы снизить издержки совместного предприятия, часть элементов, которые нельзя заменить немецкими аналогами, будет производиться в России. Те комплектующие, которые можно закупать в Европе, будут приобретаться за пределами РФ. Немецкая сторона будет осуществлять сборку и продажи по всему миру, а российские коллеги – ответственны за техническое совершенствование и развитие прибора. Ярким свидетельством тому, что предприятие находится в начале своего пути, является тот факт, что на момент интервьюирования у партнеров еще не было создано своего интернет-сайта.

Примечательным фактом для российско-немецкого партнерства является то, что компания из Германия первой сделала шаг к началу совместной деятельности. Более того, они отслеживали деятельность саровцев и основным условием партнерства выдвинули создание совместного предприятия. Немецкие коллеги приезжали на презентации, которые российские разработчики устраивали на заводах, когда демонстрировали прибор металлургам. Специалисты ЗАО «Инкомет» часто встречались со своими будущими партнерами на выставках, где они презентовали свою инновационную технологию. Публикации и два запатентованных изобретения, также оказали свое воздействие на

стремление иностранной фирмы заключить партнерское соглашение с российской компанией. При этом отсутствие опыта в международном технологическом сотрудничестве не остановило немецкую компанию. Как утверждают, в ЗАО «Инкомет»: «Главное чтобы прибор был уникальный».

При этом уникальным также является тот факт, что немецкая сторона, несмотря на то, что они специализируются в области измерительных приборов и производят аналогичное оборудование, не заинтересована в обычном приобретении технологии. Если речь идет о новой технологии, то немецкая компания видит развитие сотрудничества только на основе создания совместного предприятия. Зарубежная компания мотивирует такую свою позицию тем, что технологию надо сопровождать и постоянно совершенствовать. Лучше разработчиков сделать это никто не сможет. Если технологию не развивать вместе с потребностями рынка – она быстро устареет. Пример ЗАО «Инкомет» показателен тем, что это классическая ситуация, когда небольшая компания находит стратегического партнера, готового инвестировать в инновационный проект путем создания совместного производства. В случае с ЗАО «Инкомет» российская технология выходит на международный рынок при поддержке крупной европейской компании, специализирующейся в одной и той же области, обладающей известностью на рынке, владеющей свободными инвестициями, но не имеющей прогрессивной технологии.

Другой особенностью изучаемого российско-немецкого партнерства является также полное отсутствие культурных и языковых барьеров между партнерами. Такой благоприятной ситуации способствовало участие в проекте гражданина Германии с российскими корнями. Так сложилось, что в немецкой компании работает бывший соотечественник россиян, который до 35 лет проживал в России, а затем иммигрировал. Он знает культуру обеих стран и это обстоятельство способствует укреплению взаимоотношений.

Что касается вопросов интеллектуальной собственности и защиты прав на созданную технологию, то как показывает опыт ЗАО «Инкомет» здесь возникает несколько моментов. Во-первых, по опыту саровцев, это всегда основа будущих переговоров. Саровцы убедились, в том, что «с вами никто не будет разговаривать, если права на технологию не защищены и интеллектуальная собственность вам не принадлежит». Защищена технология только в России или и за рубежом – отдельный вопрос. Зарубежному партнеру важен факт защиты, а как и где – это тема дальнейших взаимоотношений. При этом у разработчиков из ЗАО «Инкомет» всегда возникают сложности с выбором между патентованием и ноу-хау. С одной, стороны защита прав приводит к тому, что при патентовании авторам приходится частично раскрывать технологию. С другой стороны, вопросы патентования приобретают особую важность в современных условиях. Если технологию не защитить, то разработкой легко могут воспользоваться, те же потенциальные партнеры. Проблема многих российских разработчиков состоит в том, что от недостатка опыта они часто пропускают сроки патентования за рубежом. Вероятно, одним из лучших путей защиты интеллектуальной собственности с практических позиций следует признать сохранение технологии в режиме ноу-хау.

Специалисты ЗАО «Инкомет» считают, что сегодня можно утверждать то, что пришло время «открытых инноваций», когда компании заинтересованы во внешних поставщиках инновационных решений и они идут в разные страны в поисках новых идей. «Открытость» иностранных компаний проявляется в том, что зарубежные фирмы сами выходят на контакт, готовы к сотрудничеству, стремятся к реализации проектов совместными усилиями.

При этом такой привлекательный фактор для многих иностранных компаний, как низкая оплата труда, характерная для российского рынка НИОКР по сравнению с другими странами, не относится к партнерству ЗАО «Инкомет» с немецкой компанией. Речь идет о качестве нового

прибора и его общей стоимости на мировом рынке, по сравнению с зарубежными аналогами. Цена, как таковая, при переговорах на первый план не выдвигается. «Важно понимать, что цену устанавливает рынок. Если запросить высокую цену за прибор, то его никто не купит. Инновационный продукт должен быть не только лучше аналогов, но и по совокупности характеристик дешевле» - доказывают в ЗАО «Инкомет». Сотрудничество саровцев с немецкой компанией строится на том, что технология не продается напрямую партнеру из Германии. Конечными потребителями являются металлургические заводы всего мира. В повышение конкурентоспособности совместного предприятия заинтересованы обе стороны, поэтому российские разработчики, как и их немецкие коллеги, стремятся к снижению издержек.

Следует отметить, что несмотря на некоторые признаки «открытости», западные компании все еще по-особому относятся к российским предприятиям. Происхождение технологии накладывает определенный отпечаток на процессы взаимодействия между иностранными партнерами. Прежде всего иностранные компании, как показывает опыт ЗАО «Инкомет», не доверяют своим российским коллегам в бизнес-вопросах. Отсутствие опыта у российских разработчиков в плане продвижения продукции на международном рынке, немецкая компания в полной мере использует в своих интересах, оказывая всевозможное давление. Немецкая сторона всегда получает преимущества в условиях сотрудничества. В ЗАО «Инкомет» считают, что если бы у них было достаточно опыта коммерциализации инноваций на международном рынке, они бы вели себя иначе. Опыт придает уверенности. Как утверждают специалисты из Сарова «Если бы мы реализовали 10 совместных проектов, мы бы при переговорах были более уверены, не ощущали различий, проявляли настойчивость, отстаивали свои интересы, диктовали условия и не подчинялись тому, что нам предлагают иностранные партнеры». Одним из путей давления на зарубежную фирму,

при отстаивании своих интересов при переговорах, специалисты ЗАО «Инкомет» могут рекомендовать другим российским предприятиям, использовать такой фактор, как уход к конкурентам или открытую концентрацию на внутреннем рынке. В ЗАО «Инкомет» считают, что договора внутреннего рынка более выгодны, чем внешнего. Число заказов со стороны отечественных металлургических заводов постоянно возрастает.

### **Кейс 32. ОАО «Пьезо»**

#### **Описание деятельности предприятия**

Открытое акционерное общество "Пьезо" создано в 1995 году на базе бывшего опытного завода "Пьезо", который был организован в 1944 году постановлением Правительства СССР с целью оперативного обеспечения пьезоэлектрическими резонаторами радиотехнических устройств военного назначения. В настоящее время ОАО "Пьезо" является базовым предприятием холдинга "Группа предприятий "Пьезо". В состав группы предприятий "Пьезо" входят:

*ОАО "Пьезо", г. Москва*

Головное предприятие с центральной испытательной базой и технологическими подразделениями. На этом предприятии сосредоточены опытные кадры разработчиков (доктора технических наук, кандидаты технических наук, главные конструкторы основных направлений техники, международные эксперты МЭК, ведущие специалисты отрасли), создан и действует научно-технический совет отрасли. Предприятие организывает Российские конференции по проблемам развития пьезотехники, сотрудники предприятия активно участвуют в европейских и международных конференциях более десяти лет. Действующий на предприятии испытательный центр проводит аттестацию качества изделий пьезотехники российских и зарубежных фирм для обеспечения

комплектацией наиболее ответственных проектов, в том числе международных. На предприятии «Пьезо» ведутся исследования, разработки и производство миниатюрных и микроминиатюрных резонаторов на основе кварца, лангасита, танталата, ниобата лития и других перспективных пьезоэлектриков. Поставляемые предприятием пьезорезонаторы обладают высокой надёжностью, обеспечиваемой применением современных технологий, оборудования, средств измерений и разработанной системой контроля.

*ЗАО "Пьезо-Спецпоставка", г. Москва*

Предприятие проводит работы по аттестации отечественной и зарубежной продукции пьезотехники, а также осуществляет контроль и поставку любых видов комплектующих элементов, материалов, оборудования и приборов для производства изделий пьезотехники.

*ОАО "Фомос-Материалс", г. Москва*

Компания проводит исследования, разработки и обеспечивает предприятия России, Франции, США, Японии, Швейцарии и других стран мира высококачественными монокристаллами, кристаллическими элементами из новых и перспективных пьезоматериалов: лангасит, лангата, ниобат и другие.

*Компания "Пьезотрон", г. Москва*

Предприятие разрабатывает и поставляет в Россию и зарубежным фирмам микроминиатюрные резонаторы на частоты от 400 кГц до 350 МГц.

*ЗАО "БМГ- Плюс", г. Москва*

Компания разрабатывает и производит миниатюрные генераторы различных типов: тактовые, управляемые напряжением на частоты до 1ГГц и выше.

*ЗАО "БМГ- Кварц", г. Москва*

Обладает большим научно-техническим потенциалом и обеспечивает поставки высокостабильных микрогенераторов с термокомпенсацией и термостабилизацией частоты.

*ГУП "Завод "ЭЛВАКС" и ГУП "ОКТБ ИС", г. Сходня*

Предприятия более 30 лет специализируются в производстве изделий из кварцевого стекла для предприятий РФ, стран СНГ, Западной Европы и Юго-Восточной Азии. Предприятия гарантируют высокое качество изделий из кварцевого стекла по всем параметрам, включая его химический состав.

### **Опыт международного технологического сотрудничества**

ОАО «Пьезо» имеет большой опыт в вопросах работы с иностранными компаниями, так как оно не только функционирует с 1944 года, но и ведет внешнеэкономическую деятельность начиная с 1970-х годов прошлого века. Всю практику международного технологического сотрудничества группы компаний, входящих в состав ОАО «Пьезо», можно разделить на два этапа.

Первый этап приходится на период с 1944 года – года основания головного предприятия и до начала рыночных реформ 1990-х годов. В это время завод «Пьезо» работал по поставкам техники в страны социалистического блока, в частности, с Болгарией, Польшей, Чехословакией. Однако, в то время завод находил партнеров и заключал контракты не самостоятельно, а под руководством Министерства внешней торговли. Этот координирующий орган выделял специалистов для поездок в Швейцарию, Америку, Японию. Эксперты, которые работали в Министерстве, знали специфику отдельных стран и специализировались по каждой стране в отдельности. Опыт Министерства во многом сопутствовал успеху завода. Наиболее интенсивно партнерские связи

развивались в 1980-е годы. По мнению специалистов предприятия, такая консультативная структура была бы полезна и сейчас, в современное время. Предприятие готово оплачивать знания экспертов во множестве специфических вопросов зарубежных рынков НИОКР.

Второй этап опыта в международном технологическом сотрудничестве начинается с переходом России на рыночные отношения. Здесь предприятие начинает действовать самостоятельно, без поддержки со стороны государства. Сегодня такой опыт насчитывает уже около 7 лет. В настоящее время ОАО «Пьезо» имеет партнеров в таких странах как Франции, США, Японии, Швейцарии, Германия. Эти контакты были установлены предприятием самостоятельно. ОАО «Пьезо» также ведет переговоры с Китаем и Вьетнамом и уже подписаны предварительные соглашения.

### **Практика реализации зарубежных инновационных проектов**

ОАО «Пьезо», как правило, выполняет небольшие объемы НИОКР для партнеров из Франции, Германии, Японии. При этом также могут осуществляться продажи готовой продукции в небольших объемах. Процесс выстраивается следующим образом. После установления контакта и проведения необходимых переговоров, международная компания выдает задания исследовать определенный вопрос в той или иной сфере пьзотехники и заключает исследовательское соглашения. Далее составляется календарный план ведения НИОКР. По их выполнению иностранному партнеру направляются отчеты по проведенным исследованиям.

Практику установления партнерских взаимосвязей ОАО «Пьезо» в постсоветском, современном периоде можно также разделить на два основных этапа. В самом начале реформ, когда внутренний рынок

находился в глубоком экономическом кризисе, ОАО «Пьезо» самостоятельно пыталось найти партнеров в России и за рубежом. Сейчас острых проблем с поиском заказов нет. Российские и зарубежные компании сами приходят в компанию, узнавая о ее деятельности, как правило, через интернет. Сайт компании обновляется ежемесячно, и все новинки предприятия потенциальные клиенты отслеживают в сети. В настоящее время предприятие может констатировать о том, что многие зарубежные компании сами приезжают в Россию для установления контактов с ними. При этом также обозначился определенный интерес к публикациям научных кадров ОАО «Пьезо». Научно-исследовательский персонал постоянно приглашается к участию в международных симпозиумах в США и к изданию исследовательских трудов в научных журналах.

Интересным также является тот факт, что российские специалисты в области пьезо-технологий ценятся на мировом рынке не столько за низкую оплату труда, как это иногда принято считать, сколько за высокую квалификацию и опыт, накопленный ими за многие годы. Высокая квалификация российских специалистов и те научно-исследовательские данные, которые зарубежные партнеры получают от российских научных кадров – вот за что готовы платить иностранные компании. Тем не менее реалии таковы, что конечная стоимость контракта по мировым ценам все равно остается относительно скромной, хотя по меркам российского рынка суммы НИОКР можно назвать довольно высокими.

Наиболее продуктивные международные взаимоотношения у ОАО «Пьезо» сложились со странами Европейского Союза, в частности, с Францией и Германией. В отличие от Китая, европейцы готовы подписать конфиденциальное соглашение о решении конкретных задач после 2-3 встреч переговоров. Взаимоотношения ОАО «Пьезо» с Китаем складываются по обычному сценарию, который проходят многие иностранные компании, впервые сталкиваясь со спецификой ведения

бизнеса на востоке. Так, состоялось порядка пятнадцати поездок в Китай, были встречи с крупными делегациями на уровне губернских властей, однако, делового сотрудничества или экономических взаимоотношений с китайскими предприятиями так и не установлено.

Сравнительный анализ международной практики в сфере установления партнерских взаимоотношений показывает, что наибольшие сложности у предприятия возникают с представителями восточных стран, с китайцами, японцами, вьетнамцами. Элементарная проблема – отсутствие квалифицированных переводчиков. На переговорах специалисты ОАО «Пьезо» вынуждены согласовывать технические вопросы пользуясь «ломаным» английским языком, что безусловно затрудняет деловое общение. На данный момент ОАО «Пьезо» получен один китайский патент. При этом, как делятся своими впечатлениями специалисты ОАО «Пьезо», иногда возникает сильное желание ориентироваться больше на российские фирмы-потребители, а не на внешний рынок (тем более что 90% реализации продукции приходится на российский рынок, который все еще остается ненасыщенным).

Не секрет, потребительские предпочтения в России сложились таким образом, что российские покупатели признают зарубежную продукцию более качественной. Вместе с тем, в последнее время отношение отечественных промышленных предприятий к российским поставщикам технологий существенно изменилось. На внутреннем рынке у ОАО «Пьезо» появилось множество заказов от российских компаний, ориентированных на замещение технологий, приобретаемых в Японии или на западе. ОАО «Пьезо» насчитывает порядка 40 предприятий, которые раньше работали с импортируемыми технологиями, а теперь перешли на отечественные разработки. ОАО «Пьезо» пытается завоевать авторитет среди российских потребителей путем улучшения технических параметров и характеристик аналоговой продукции, производимой иностранными фирмами. По мнению предприятия, внутренний рынок колоссален и на

сегодняшний день по объему сбыта заводы только лишь выходят на поставки 1980-х годов.

Несмотря на все сложности, предприятие считает, что зарубежный опыт надо развивать и это безусловное направление. При этом в ОАО «Пьезо» понимают, что климат «открытого» технологического сотрудничества на мировом рынке инноваций еще только начал формироваться. Ярким примером продолжающейся политики «закрытости» компаний является тот элементарный факт, что представители некоторых иностранных компаний, особенно, китайских и вьетнамских иногда просто не дают своих визитных карточек. Как было уже отмечено, компании с востока ведут много переговоров, устраивают встречи и деловые обеды, говорят о больших объемах заказов, но дальше такого взаимодействия мало продвигаются. Западные компании, в свою очередь, тоже придерживаются политики сдержанности, особенно, касательно финансовых вопросов. Обсуждая крупных заказчиков, они, как правило, называют 2-3 всемирно известные фирмы, с которыми они работают.

Отсюда, основная схема сотрудничества – исследовательские контракты, а не совместные предприятия. Аутсорсинг является основной формой взаимодействия ОАО «Пьезо» со своими зарубежными партнерами. В начале рыночных реформ компания рассматривала возможности создания совместных предприятий. Основным мотивом таких стратегических устремлений был глубокий кризис отечественной промышленности. Сегодня, когда российские производственные предприятия все больше и чаще размещают заказы у ОАО «Пьезо», и предприятие своими силами может развиваться, вопрос о создании совместных предприятий с иностранными компаниями не является столь важным. Контрактные взаимоотношения признаются в ОАО «Пьезо» одной из наиболее эффективных форм взаимодействия с иностранными компаниями.

С течением времени ОАО «Пьезо» накапливает все больший опыт работы на мировом рынке инноваций. Специалисты приобретают большую уверенность при ведении переговоров и быстрее могут понять, что требует от них иностранная компания. Здесь действует тот же принцип, что и на рынке труда – нет опыта, нет работы. Имея такой опыт, специалисты ОАО «Пьезо» сегодня с уверенностью могут утверждать, что обязательным вопросом подписания соглашений о совместном продвижении технологии являются возможности ее улучшения и дальнейшего развития. Это обязательная тема при технических переговорах. Иногда пути совершенствования технологии становятся более важными, чем способы патентования и защиты интеллектуальной собственности. Это конечно же касается тех разработок, которые в долгосрочном плане быстро теряют свою перспективность. Даже если у предприятия есть патент, иностранные партнеры могут обсуждать возможности его совершенствования. Безусловно, при принятии решения по заключению партнерских соглашений вопросы по патентам задаются и обсуждаются, но, как показывает опыт ОАО «Пьезо», больше преобладают тема дальнейшего совершенствования продукции и развития ее конкурентоспособности.

Наряду с патентом предприятие всегда оставляет за собой часть ноу-хау, которая конструктивно не излагается в патенте и во многом является основой для заключения технологического договора. Поэтому, когда речь заходит о нематериальных активах инновационного проекта, именно ноу-хау становится центральным звеном переговоров. Интересным является тот факт, что когда ОАО «Пьезо» получили единый европейский патент, который выдает женеvский центр и который действует в европейских странах, зарубежные партнеры проявили активность и сразу захотели стать представителями российской компании в Европе.

Опыт ОАО «Пьезо» показывает, что другим важным моментом технологического сотрудничества является обсуждение условий реализации инновационного проекта. К примеру, нельзя сорвать сроки

выполнения заказа. За этим последует потеря репутации и имиджа. Конечно, форс-мажорные обстоятельства учитываются в контрактах, но лучшим вариантом избежания подобных ситуаций может стать 10% запас по времени. Целесообразно изначально указать более долгий срок, с учетом непредвиденных обстоятельств, которые могут возникнуть.

Следует также отметить, что для международных партнерских соглашений технология, как правило, будет более привлекательной на поздних стадиях развития. Результат должен быть виден в обозримом будущем, а не откладываться на долгие сроки. Как известно, поисковая часть инновационного процесса – более короткая, нежели опытно-конструкторская, а тем более организация производства, на которую приходится до 40% времени.

### **Заключение**

Обучение менеджменту, как и любое другое обучение, постоянно развивается. Изменения происходят постоянно, в том числе и в технологиях обучения менеджменту. Возникнут новые технологии, и некоторые из них вскоре станут популярными, а некоторые скоро могут потерять актуальность.

Существенные перемены произошли и в том, каким образом используются методы, и в нашем понимании того, как они работают. Можно предположить, что эта тенденция сохранится, и в ближайшем будущем мы узнаем о новых, более эффективных способах обучения.

Основа нового опыта — понимание нашего нынешнего положения и уровня наших знаний.