

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

Методичні рекомендації з підготовки студентів до практичних занять
з дисципліни «Стратегічне управління підприємством»

за спеціальністю 051 «Економіка»
спеціалізацією «Економіка підприємства»

Укладач: к.е.н., доцент, Коваленко Н.В.
Методичні рекомендації з підготовки
студентів до практичних занять
розглянуті та схвалені
на засіданні кафедри економіки повітряного
транспорту
Протокол № 18 від «27» серпня 2018 р.
Завідувач кафедри _____ Ареф'єва О.В.

Практичне заняття № 1

Підприємство в стратегічному контексті

Мета обговорення ключових питань теми — сформуувати загальне уявлення про стратегічний контекст підприємства з урахуванням сучасних тенденцій економічних процесів та характеристик економічних організацій.

Робота з матеріалом цієї теми спрямована на формування

аналітичних компетенцій:

- ✓ виявляти визначальні характеристики умов і тенденцій постіндустріальної економіки;
- ✓ визначати ключові чинники, що впливають на діяльність підприємств в умовах високої непередбачуваності глобального бізнес-середовища;
- ✓ розуміти проблеми та особливості вітчизняної економіки в контексті розвитку нової економіки в цілому та впровадження концепції стратегічного управління зокрема;
- ✓ використовувати систематизацію та діалектичний підхід до аналізу соціально-економічних процесів;
- ✓ застосовувати міждисциплінарний підхід до характеристики сучасної економічної організації (підприємства, компанії, фірми)

комунікативних компетенцій:

- ✓ презентувати та аргументувати особистий погляд на проблеми сучасної економіки;

управлінських компетенцій:

- ✓ ідентифікувати конкретне підприємство (фірму, компанію, організацію) як складну соціально-економічну та техніко-технологічну систему.

Завдання для розв'язування:

Вправа 1

Сформулюйте своє бачення доцільності застосування вітчизняними організаціями стратегічного управління, вказавши його переваги та недоліки. Які основні відмінності цієї системи управління підприємством від планової системи, що застосовувалась раніше?

Вправа 2

Визначте, який підхід до організації управління реалізується в обраній вами організації за такими параметрами: які фахівці входять до складу вищого керівництва; які переважають цілі (внутрішні чи зовнішні); який часовий горизонт планування; як часто здійснюється оновлення продукції і чи тривалий це процес; до якого типу належить організаційна структура управління організацією; охарактеризуйте виробничий процес тощо.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2

Концепція та практика впровадження стратегічного управління на підприємствах

Мета обговорення ключових питань теми — набуття системного уявлення про стратегічне управління як філософію управління сучасним підприємством.

Робота з матеріалом цієї теми спрямована на формування

аналітичних компетенцій:

- ✓ визначати особливості стратегічного управління підприємством як теорії та прикладного інструментарію;
- ✓ виявляти особливості вітчизняної практики впровадження стратегічного управління на підприємствах різних типів та бізнес-профілів;
- ✓ розуміти проблеми та особливості вітчизняної економіки в контексті розвитку нової економіки в цілому, зокрема впровадження концепції стратегічного управління;

комунікативних компетенцій:

- ✓ презентувати та аргументувати логічну послідовність розв'язання основних завдань стратегічного управління;

управлінських компетенцій:

- ✓ визначати місце та призначення стратегічного управління в загальному процесі управління підприємством.

Завдання для розв'язування:

Вправа 1

Відомий фахівець із стратегічного менеджменту І. Ансофф стверджував: «Формування стратегії здебільшого не приносить фірмі безпосередньої вигоди, враховуючи великі грошові витрати і витрати робочого часу». Поясніть, для чого у такому випадку організації розробляють стратегію?

Ситуаційна вправа 2

Сучасна фірма "Пивовар" — спадкоємець пивоварні, заснованої у 1715 р. Через півтора століття вона стала найбільшим заводом Галичини. До 60-х років нинішнього століття "Пивовар" вважали найбільшим виробником хмільного ячмінного напою в Україні. Впродовж 50 - 70-х років цей завод був єдиним у колишньому Союзі виробником пастеризованого пива.

Результати перших взаємин із зарубіжним інвестором кілька років тому "Пивовар" використав своєрідно. Намагаючись поріднитися з "Кока-Колою", пивоварня віддала зарубіжному партнеру під будівництво спільного заводу свою ділянку в місті з недобудованим цехом безалкогольних напоїв. Але коли на місці довгобуду виріс новий корпус, український співзасновник розлучився з іноземним напарником. Керівництво "Пивовара" пояснило тоді несподіваний вчинок пивзаводу небажанням підприємства розпорозуватися на дотичні проекти та прагненням вкласти отримані від продажу своїх акцій кошти у модернізацію виробництва.

Восени 1997 р. на "Пивоварі" було закінчено перший етап технічного переозброєння. Тут запустили лінію німецької фірми "Деестіл" з розливу пінистого напою у 50-літрові бочки з нержавіючої сталі. За годину обладнання "розфасовувало" 100 бочок пива. Для його роздрібного розливу та поліпшення смакових якостей: броварня придбала у Чехії та Німеччині 60 спеціальних апаратів. Перший етап осучаснення коштував "Пивовару" близько мільйона доларів. Наступної весни на заводі планували завершити модернізацію. Однак вплив зовнішніх чинників, зокрема високі податки, економічний хаос, низька купівельна спроможність населення скорочували випуск пива, перешкоджаючи поверненню витрачених на реконструкцію коштів. Окрім цього, продукцію "Пивовара" почали тіснити на прилавку потужні конкуренти, які з меншими витратами варили якісніший напій. Якщо у рекордному 1987 році "Пивовар" виробив 7 млн. декалітрів пива, то досягнення останніх місяців цієї броварні — 300 тис. декалітрів.

Таке становище позначилося на ціні акцій: пересічні власники позбувалися своїх часток у майні "Пивовара" за 7 — 14 грн. Тоді як номінальна ціна акції становила 50 грн, а ринкова — 100 грн. Цим скористалася скандинавська компанія ВТН, придбавши контрольний пакет акцій (50,3 %) українського підприємства, і почала вкладати кошти у виробництво. До наступного літа ВТН планує інвестувати у "Пивовар" 7 млн. доларів, а впродовж наступних двох-трьох років — 25 млн. доларів.

Компанія ВТН займає провідне місце в Європі серед виробників пива. Основну ставку вона робить на придбання уже відомий місцевих марок пива і "підтягує" їх до рівня світової якості. Пиво "Пивовара" скандинави пообіцяли поставити на "броварний п'єдестал" через півтора — два роки і налагодити випуск 10 млн. декалітрів напою щорічно.

Філософія ВТН у всіх країнах, де компанія є інвестором, схожа як дві краплі води. Вона не залучає до керівництва своїх людей, а спирається на місцеві кадри. Чотири рази на рік засідає наглядова рада, яка аналізує роботу підприємства та окреслює його перспективу.

Іноземці пообіцяли, що почнуть розливати "найкраще у світі галицьке пиво", щоправда, вже не "живе", як це традиційно робилося століттями, а пастеризоване.

Завдання до вправи

Сформулюйте місію "Пивовара", виділивши образ і кредо.

Чи змінювалась місія галицької броварні протягом її 300-літньої історії?

Вкажіть найпривабливіші цілі фірми "Пивовар".

Охарактеризуйте сучасну стратегію бізнесу фірми "Пивовар"? Які її переваги та недоліки? Чим вона відрізняється від стратегії компанії ВТН?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3

Стратегія підприємства: поняття та класифікація

Мета обговорення ключових питань теми — сформувати систему знань про стратегію як переглядуваний набір взаємопов'язаних заходів з набуття підприємством стійких довгострокових переваг.

Робота з матеріалом цієї теми спрямована на формування *аналітичних компетенцій*:

- ✓ відрізняти стратегічні дії від нестратегічних управлінських рішень;

- ✓ ідентифікувати різні види стратегії підприємства;
 - ✓ уміти виявляти специфічні характеристики стратегій різного ієрархічного рівня управління на підприємстві;
- ✓ характеризувати стратегічні заходи на різних етапах життєвого циклу підприємства;
 - комунікативних компетенцій:*
- ✓ презентувати та аргументувати власну думку на сутність стратегії підприємства;
 - ✓ переконувати візаві у відмінностях стратегій різних видів до доцільності їх включення до стратегічного набору підприємства;
 - управлінських компетенцій:*
- ✓ формувати стратегічний набір підприємств різних масштабів та бізнес-профілів;
- ✓ визначати сфери дієвості стратегій різних видів;
- ✓ розробляти альтернативи розвитку підприємства в категоріях стратегій різних видів.

Завдання для розв'язування

Стратегія бізнесу компанії McDonald's

Стратегія компанії - це набір відповідей на питання "як". Ці питання у кожної компанії свої і залежать від становища і цілей компанії. У будь-якому виді бізнесу умови ринку дозволяють навіть близьким конкурентам уникнути стратегій-близнюків: одні вибирають шлях зниження витрат, інші - диференціації товарів або послуг, треті - обслуговування ринкових ніш або задоволення вузькоспецифічних потреб покупців. Одні компанії конкурують локально або регіонально, інші - глобально. Існує безліч способів ведення бізнесу і позиціонування, тому опис стратегії повинен бути дуже докладним, відображати специфіку даної компанії.

Стратегія McDonald's

У 1999 році компанія McDonald's лідирувала на світовому ринку громадського харчування за рахунок сильного бренду і загального обсягу продажів у 35 млрд. дол. З більш ніж 25 тис. ресторанів McDonald's близько 80% перебували у франчайзингу у приблизно 5000 власників у всьому світі. За останні 10 років обсяги продажів компанії збільшувалися щорічно в середньому на 8%, а коефіцієнт окупності її акцій склав 20%.

McDonald's розробила єдині стандарти приготування страв, технології обладнання, маркетингових стратегій, програм підготовки персоналу, організації обслуговування, методики вибору місця розташування закладів і системи постачань. Ці стандарти діють в усіх ресторанах компанії в будь-якій країні світу. У майбутньому корпорація бачить себе кращою в світі мережею ресторанів швидкого обслуговування і має намір перевершити конкурентів за якістю, рівнем обслуговування, санітарним станом і споживчою цінністю. Стратегічними пріоритетами компанії названі забезпечення стабільного зростання, бездоганне обслуговування клієнтів, збереження статусу ефективного та якісного виробника, підвищення кваліфікації співробітників на всіх рівнях, організація обміну досвідом між підрозділами в різних країнах, постійне вдосконалення концепції швидкого харчування, заохочення розробки нових страв, інновації в обладнанні, маркетингу, організації обслуговування та технологіях.

Стратегія зростання

- Розширюватись на ще не охоплені ринки, відкриваючи щорічно 1750 ресторанів (в середньому по одному кожні 5 годин), частково власних, частково - на умовах франчайзингу, причому 90% цих нових ресторанів повинні відкритися за межами США.
- Зайняти лідируюче положення на закордонних ринках.
- Збільшувати відвідуваність ресторанів компанії, пропонуючи нові і недорогі фірмові страви, збільшуючи порції при збереженні колишньої ціни, організовуючи дитячі ігрові майданчики при ресторанах.
- Дослідити можливості глобальної інфраструктури постачальників компанії, їх досвід в управлінні комплексними закладами громадського харчування, виборі місць розташування ресторанів, маркетингової діяльності.

Стратегія франчайзингу

- Видавати ліцензію на франчайзинг тільки ініціативним, досвідченим підприємцям з хорошою репутацією; спеціально готувати їх до активного просування торгової марки McDonald's на місцях. (Договори про франчайзинг не укладаються з корпораціями, партнерами і пасивними інвесторами.)

Розташування ресторанів і стратегія будівництва

- Місце розташування ресторанів повинно бути зручним для клієнтів і вигідним для компанії. Проведені компанією дослідження показали, що 70% рішень про відвідування McDonald's приймається спонтанно, тому вирішено розміщувати ресторани в місцях, де ймовірність такого рішення максимальна. У США компанія, окрім традиційного розміщення ресторанів в передмістях і містах,

відкриває заклади McDonald's в аеропортах, лікарнях, університетах, великих торгових центрах (Wal-Mart, Home Depot), на станціях техобслуговування. За кордоном США стратегія компанії така: спочатку відкривати ресторани в центрах міст, потім організувати обслуговування автомобілістів в закладах McDrive (коли клієнти можуть поїсти, не виходячи з машини) у віддалених від центру районах, потім освоювати інші райони.

- Знизити витрати на підготовчі та будівельні роботи за рахунок стандартизації та підвищення ефективності проектів, консолідованих закупівель устаткування і будівельних матеріалів через глобальну систему поставок.
- Підвищувати привабливість ресторанів McDonald's як всередині, так і зовні, надавати послуги обслуговування в автомобілі, створювати дитячі майданчики, де це можливо.

Стратегія в асортименті продукції

- Пропонувати обмежений набір страв.
- Покращувати смакові якості пропонованих страв (особливо бутербродів).
- Випробувати нові категорії страв швидкого приготування (курча, мексиканський салат, піца, гострі бутерброди та ін), додати страви для любителів здорової їжі.
- Швидко вводити у виробництво нові потенційно популярні страви і настільки ж швидко знімати з виробництва страви, що не завоювали популярність, вчитися на своїх і чужих помилках і швидко переключатися на розробку нових ідей. (Це принципово новий елемент стратегії, що змінив багаторічну практику ретельного тестування страв перед включенням в меню у всій мережі McDonald's. Блюдо Chicken McNuggets, наприклад, тестувалося 7 років.)

Організація роботи ресторанів

- Суворо дотримуватись стандартів якості, санітарного стану приміщень та устаткування, організації обслуговування, роботи касирів.
- Продовжити впровадження програми "Зроблено для вас", що припускає установку більш досконалого обладнання, комп'ютеризацію та використання нових методів приготування страв, що дозволяють швидше і ефективніше виконувати замовлення клієнтів.

Продажі, маркетинг і збут

- Пропагувати імідж McDonald's як зразок якості, чистоти і високої споживчої цінності за допомогою активної рекламної кампанії в засобах масової інформації та спеціальних заходів; просування фінансується за рахунок прибутку ресторанів.
- Використовувати ляльку Рональд Макдональд для підвищення популярності торговельної марки серед дітей, а також приставки Mc в назвах страв, щоб позначити їх належність до McDonald's.
- Використовувати спеціальні заходи для залучення дітей.

Людські ресурси і навчання.

- Призначати однакові і недискримінаційні ставки заробітної плати в усіх регіонах; навчати персонал; заохочувати індивідуальні та колективні успіхи в роботі; створювати можливості кар'єрного росту; встановити гнучкий графік роботи для студентів.
- Наймати на роботу працюючих і обов'язкових службовців, навчати їх якісному обслуговуванню, швидко підвищувати по службі перспективних працівників.
- Навчати правильному обслуговуванню клієнтів і організації швидкого харчування франчайзингові компанії, менеджерів ресторанів та їхніх помічників. (Викладачі відділень "Університету гамбургерів" в США, штат Іллінойс, Німеччини, Англії, Австралії та Японії щорічно навчають 5000 студентів на 22 мовах.)
- Сприяти обміну передовим досвідом у глобальному масштабі, тобто домагатися того, щоб кращі методики обслуговування та нові ідеї з будь-якого ресторану McDonald's негайно впроваджувалися в ресторанах компанії у всіх країнах світу.

Соціальна відповідальність і участь в суспільному житті

- Активно брати участь у громадській діяльності регіону: підтримувати місцеві благодійні установи та соціальні проекти; сприяти створенню атмосфери добросусідства, брати участь в освітніх програмах.
- Фінансувати так звані Будинку Рональда Макдональда (безкоштовне житло для членів сімей хворих дітей, що приїжджають на лікування в спеціалізовані клініки з віддалених районів. Наприкінці 1995 року таких закладів було вже 168 в 12 країнах.)
- Підтримувати диверсифікацію зайнятості та добровільну громадську діяльність; підтримувати заклади, що знаходяться у франчайзингу у представників різних меншин (жінки та представники різних меншин склали більше 34% власників ліцензій та 70% кандидатів на отримання ліцензій.)
- Надавати підтримку освіти за рахунок призначення спеціальних стипендій, премій для викладачів та створення фонду безкоштовних навчальних посібників.

- Впроваджувати програми по захисту навколишнього середовища.
- Надавати споживачам інформацію про склад продуктів McDonald's.

Завдання до вправи

Опишіть стратегію компанії McDonald's.

До яких видів можна віднести стратегію компанії McDonald's, враховуючи різні класифікаційні ознаки?

Які переваги та недоліки обраної стратегії компанії McDonald's?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4

Стратегічний процес на підприємстві

Мета обговорення ключових питань теми — набуття уявлення про стратегічний процес підприємства як циклічну послідовність управлінських дій з формулювання, розробки та реалізації стратегії підприємства, що характеризується спрямованістю на створення відмітних характеристик організації або підвищення рівня її компетентності в спільноті подібних суб'єктів певної діяльності.

Робота з матеріалом цієї теми спрямована на формування

аналітичних компетенцій:

- ✓ визначати суть стратегічного процесу підприємства, в тому числі в межах різних шкіл стратегій підприємства;
 - ✓ виявляти етапи стратегічного процесу на підприємстві;
 - ✓ визначати результати стратегічного процесу на підприємстві;
 - ✓ здійснювати стратегічну рефлексію на основі побудови когнітивних карт;
- комунікативних компетенцій:*
- ✓ узгоджувати інтереси різних стейкхолдерів шляхом проведення стратегічної сесії;
 - ✓ виявляти критерії віднесення зацікавлених осіб до «стейкхолдерів» підприємства;
 - ✓ складати профіль стратегічного процесу на підприємстві.

Завдання для розв'язування

Вправа 1

Розробіть можливу місію та сформулюйте кілька основних цілей для свого навчального закладу.

Вправа 2

Розробіть місію для фармацевтичного підприємства, яке виробляє та збуває ліки і має мережу власних аптек.

Вправа 3

Під час визначення цілей організації виникає проблема вибору найважливіших. Запропонуйте систему цільових орієнтирів організації і визначте рівень їх пріоритетності. Які найсуттєвіші чинники впливають на вибір?

Ситуаційна вправа 4

eBay: весь світ - на аукціон!

Усі мріють про те, щоб зробити своїх клієнтів одночасно продавцями і покупцями, які самі рекламують і продають свій товар, проте не всі вірять, що це можливо.

«Половина бутерброда десятирічної давності продається з молотка. За лот пропонують \$ 22 тис.!»... Час від часу в пресі з'являються курйозні новини на зразок цієї. Мова йде про незвичайні товари, виставлені на відкриті торги. Саме завдяки таким заміткам багато хто вперше дізнався про інтернет-аукціон eBay, звичайно ж, звернувши увагу на досить немилозвучне для нашої людини назву. Але навряд чи це стурбує компанію eBay - один з найвідоміших, найдорожчих і, можливо, найбільш самовпевнених світових брендів. eBay не платить за подібні згадки в засобах масової інформації. Більше того, компанія навіть не має відношення до таких публікацій.

Аукціони eBay - це суцільний інформаційний привід. Списані поліцейські машини. Будинок, в якому жив Білл Клінтон, будучи дитиною. Одяг героїв серіалу «Секс і місто». Виграшний лотерейний квиток за версією турецької ворожки. Ноутбук найвідомішого хакера Кевіна Митника. Персонажі і амуніція для комп'ютерної гри. Годинний курс майстерності від диригента Симфонічного оркестру Бірмінгема. Реклама на чоловічу гідність якогось жителя Великобританії. Відеозапис свідчень Білла Гейтса в ході антимонопольного процесу в 1998 році ... Воістину на цій величезній світовій барачолці можна купити і продати все що завгодно! Свою місію компанія сформулювала так: надати глобальну

торговельну платформу, де практично кожен може торгувати практично будь-якою річчю. Більшість аналітиків сходяться на думці, що основна причина популярності сайту eBay.com полягає в можливості продати там майже все. Причому це «майже» включає в себе досить незначні обмеження легітимного і етичного характеру.

Нині популярність бренду eBay давно переступила межі англomовної частини Інтернету. Хто сам не користувався, принаймні, чув - бачив - обговорював. А для заокеанського середнього класу eBay - і зовсім щось само собою зрозуміле, як кока-кола. Одні лають аукціон і шукають альтернативи, інші захоплюються, але в будь-якому випадку викреслити з життя не можуть. Сьогодні на eBay - більше 100 млн. зареєстрованих користувачів з усього світу. Люди знаходяться в он-лайн на цьому сайті більше часу, ніж на будь-якому іншому, роблячи eBay найпопулярнішим місцем торгівлі.

Популярність наздогнала eBay зовсім раптово. Як, втім, і фінансовий успіх. Зліт цієї компанії в черговий раз спростовує всі відомі закони бізнесу. Якщо б не існувало яскравої історії успіху компанії eBay, ви скептично посміхнулися б, почувши, що:

- компанія може бути прибутковою з першого дня її створення;
- для створення компанії не потрібні матеріальні вкладення;
- компанія може заробити мільярд, навіть якщо у її творців немає економічної освіти та управлінських талантів;
- ідеї для розвитку компанії пропонують самі клієнти;
- успіх до компанії приходить швидко і назавжди.

Ну і, нарешті, найнеймовірніше: клієнти компанії виступають одночасно продавцями і покупцями - самі рекламують товар і дбають про його доставку, самостійно вирішують фінансові питання. А фірма нагріває на цьому руки!

Кажуть, вся справа у вдалій бізнес-моделі, «винайденій» засновниками компанії. Але, по суті, інтернет-аукціон - це традиційний аукціонний бізнес, адаптований для віртуального простору. Всього лише новий підхід до старої справи. Проте саме така стратегія часто і спрацьовує!

Стара пісня на новий лад

Здавалося б, Інтернету багато - вистачить усім. Але бажаючих орендувати собі віртуальну вітрину у eBay - хоч відбавляй. Аукціон eBay - це величезний посередник, що допомагає покупцеві і продавцеві знайти один одного. Кожному продавцеві для реклами його лота надається «торгове місце». Причому компанія не бере на себе ніяких зобов'язань щодо доставки і способів розрахунків між учасниками торгів. Прибутки компанії складаються з комісійних, які платить продавець, виходячи з вартості своїх товарів. Завдяки неймовірно великій кількості зареєстрованих користувачів, кожен з яких приносить компанії порівняно невеликі гроші, eBay вдається заробляти мільйони, практично нічого не роблячи!

Суспільний початок, закладене в кожній людині, - ось глибинна причина популярності такого проекту. Люди приходять, діляться думками, спілкуються, купують і продають - як у давні часи на ринковій площі. «Це інтернет-товкучка, на якій зустрічаються мільйони людей, щоб поміняти старий принтер на відеокарту, поштові марки на цвяхи, продати або купити старий диван, автомобіль, нерухомість або просто поштовхатися серед таких же покупців і продавців», - так характеризують свою діяльність самі аукціоністи eBay. Робота аукціону - ринковий торг, відтворений на новий манер у віртуальному просторі, як виявилось, найкращим чином підходить для цього завдяки безмежності, загальнодоступності та оперативності.

Організатори eBay не винайшли нічого принципово нового в стратегії і тактиці електронного або аукціонного бізнесу. Вони лише спробували поєднати переваги того й іншого з головною метою: сприяти маркетингу і стимулювати ділову активність учасників торгів. Роль організаторів аукціонного процесу тільки в тому, щоб звести всіх учасників разом, врегулювати їх взаємовідносини і забезпечити зручність підготовки, проведення та підбиття підсумків торгів.

По мірі того, як рік у рік удосконалюється система взаємовідносин між організаторами аукціону, продавцями і покупцями, розширюється коло компаній і людей, що утворюють формацію під назвою «інтернет-спільнота eBay». Якщо в кінці 1998 р. налічувалося близько 2 млн. користувачів, то до кінця 2004-го - понад 135 млн. (з них активних - близько 60 млн.). Для цього співтовариства аукціон став невід'ємною частиною життя. Компанія досі спирається на співтовариства, а не на рекламу. Втім, як сказав Пер Омідьяр, засновник eBay, він завжди в першу чергу думав не про бізнес, а про союз однодумців. Саме потяг до спілкування, за його словами, став головною рушійною силою eBay.

Чи тільки в самій моделі бізнесу справа? Мабуть, ентузіаста-засновника eBay були дуже кмітливі і розторопні, зумівши перетворити свої захоплення у неймовірно успішний бізнес.

Хобі на мільйон

А почалася вся історія з подруги П'єра Омідьяра, якого вже зарахували до розряду великих інтернет-бізнесменів. Він зумів не тільки заробити величезні статки, а й змусити згодом гроші працювати на себе. На той час у Памели (так її звали) було дуже зворушливе хобі - колекціонування сувенірних коробочок з-під цукерок Pez. Деяких примірників у неї бракувало, в той час як були й дублікати, які Памела була не проти реалізувати або обміняти. Омідьяр - програміст за освітою і духу - розмірковував недовго. На своєму персональному сайті він вирішив розмістити невеликий спеціалізований додаток, що дозволяє проводити продаж в режимі он-лайн. А оскільки вартість порожніх, нехай навіть сувенірних упаковок не визначалася жодними правилами ціноутворення, П'єр створив програму для торгівлі у форматі аукціону.

Ідея була чудовою, нестандартною на той час, і інтерес аудиторії до аукціонних онлайн-торгів виявився досить великий. На перших порах П'єр не брав плати за користування сайтом, але подібний альтруїзм не витримав напору життєвих реалій. Незабаром була введена компенсаційна система, що включала невелику плату за розміщення лотів і комісійні за результатами угод. Як бачимо, Омідьяр не робив ніяких великих фінансових уливань у свій новий проект. Основні інвестиції - витрачені трудовні самого П'єра, але вони - не в рахунок, адже спочатку проект сприймався просто як захоплення.

Експеримент неухильно переростав у бізнес. Невелика плата, яку П'єр стягував з кожного продажу, йшла на розширення аукціону. Незабаром дохід від проекту став перевищувати зарплату П'єра в компанії General Magic, де той працював. І ось у травні 1996 р. Омідьяр вирішує залишити роботу і всю свою увагу приділити новому підприємству, взявши у партнери старого приятеля Джеффа Сколла. До того моменту швидкість розвитку нового онлайн-бізнесу стала просто приголомшливою і склала 70% на місяць. Прискореними темпами збільшувалася кількість зареєстрованих користувачів, число проведених аукціонів. У результаті постійно зростали суми фінансових надходжень, приносячи надзвичайні прибутки засновникам фірми, жоден з яких не мав економічних знань і не мав управлінського досвіду.

У 1997 р. Омідьяр дав компанії назву eBay і став займатися агресивною рекламою. Назва була придумана без творчого підходу: слово утворено за типом e-commerce: («e» - стандартний префікс для слів, що мають відношення до Інтернету, «електронний», «bay» - «купувати» (англ.)).

До середини 2005 року на eBay проводилося по 800 тис. аукціонів на день. А в 1998 році була відзначена десятильйонна угода eBay, і компанія продемонструвала всьому світу, що період аматорства вона благополучно минула. Настала пора виходити зі своїми акціями на біржу, реорганізувати структуру фірми і докорінним чином міняти систему менеджменту.

До часу, коли eBay стала публічною компанією, число її зареєстрованих користувачів уже перевищувала мільйон. До кінця року особиста частка Омідьяр в капіталі компанії становила приблизно \$ 3 млрд. Його фірма стала надприбутковою буквально з перших днів свого існування, за якихось півроку зуміла вирости в 25 разів, а вартість її акцій одного разу потроїлася всього за добу.

У 1998 р. вирішили запросити професійного управлінця на посаду виконавчого директора. До вибору кандидатів підійшли з усією серйозністю. Пошуками зайнявся відомий мисливець за кваліфікованими кадрами Девід Берн, який врешті-решт зупинився на кандидатурі Маргарет Уйтмен. Вона була досвідченим, але м'ялосим, дуже енергійним і в міру ризиковим, по-хорошому марнославним і при цьому розсудливим професійним менеджером з блискучою економічною освітою. На користь Маргарет свідчило навіть те, що вона ніколи раніше не працювала ні в ІТ-сфері взагалі, ні в електронній торгівлі зокрема. А Девід був переконаний, що електронному аукціону просто необхідний підхід фахівця традиційної економіки. Маргарет Уйтмен у той час ні про які зміни не думала. Проте після зустрічі з Омідьяром вона прийняла-таки це ризикову пропозицію. І не прогадала. Сьогодні вона значиться на п'ятому місці в списку ста найвпливовіших жінок планети, складеному відомим журналом Forbes (рейтинг базується на кількості згадувань у ЗМІ та економічному впливі, при оцінці якого враховуються посада претендентки, розміри контрольованої економічної сфери і спеціальний коефіцієнт, що дозволяє проводити порівняння різних економічних критеріїв). Основне досягнення Уйтмен на посаді виконавчого директора - це, за її словами, «створення першого вдалого прецеденту, в якому класичний менеджмент вдалося поєднати з характерними особливостями управління інтернет-бізнесом».

Однак швидке розширення eBay не було таким гладким. У 1999 р. стався ряд переривань обслуговування, одне тривало майже 22 години. Компанія тоді понесла колосальні збитки, а її ринковий капітал скоротився відразу на \$ 5 млрд. Багато інвесторів, злякавшись, кинулися продавати свої акції. Для того щоб відновити довіру клієнтів, було зроблено десять тисяч звернень за телефоном

основним користувачам з вибаченнями за доставлені незручності та запевненнями, що в майбутньому буде зроблено все можливе для запобігання подібних збоїв в роботі.

Сьогодні eBay - одна з небагатьох компаній електронної комерції, яка одночасно і приносить прибуток, і динамічно розвивається - її показники перевершують всі прогнози аналітиків. Якщо в 2000 р. вона отримала прибуток \$ 432 млн., то до кінця 2004 р. - \$ 3,3 млрд.

Аукціон eBay має таку популярність, що просте виставлення на продаж привертає до товару увагу тисяч потенційних покупців. Саме тому з eBay не конкурують. eBay майже не критикують. Її використовують. І кожен - у своїх інтересах.

Зоряний локомотив

На даний момент eBay - це не тільки аукціони, а й спеціалізовані сайти, що займаються продажами різних товарів за фіксованими цінами, і рекламний майданчик, і ще багато-багато іншого. Безкоштовна реєстрація і членство в аукціоні, простота і зручність для користувача інтерфейсу, впровадження в систему оплати сервісу електронних платежів PayPal - завдяки наявності цих умов учасниками торгів стали аукціоністи всіляких категорій: транснаціональні корпорації та сімейні підприємства, великі і дрібні компанії-виробники і фірми-трейдери, державні структури і приватні особи. У списку партнерів компанії можна знайти IBM і AOL Time Warner, Sun і IPIX та ін.

Електронні торги дозволяють корпоративним аукціонерам не тільки організувати додаткові канали реалізації апробованих товарів і послуг, але й з не меншою ефективністю проводити таку важливу для них політику пробних продажів ринкових новинок. Тому багато фірм використовують онлайнві аукціони як інструмент маркетингової оцінки, за допомогою якого можна визначити величину початкового попиту і оптимальну ціну для майбутніх серійних виробів. Інтерактивні інструменти і маси зареєстрованих користувачів дозволяють це робити.

Такі гіганти, як Disney, IBM і Home Depot, вже використовують можливості eBay для продажу товарів, знятих з виробництва, або просто надлишків. Багато постачальників, які не володіють власними засобами електронного маркетингу, застосовують eBay в якості основного інструменту пропаганди своєї продукції та налагодження контактів з потенційними споживачами. По всьому світу зараз нараховуються вже сотні людей, які заробляють на життя тільки й виключно торгівлею на цьому аукціоні.

Найбільш хитрі представники рекламної братії не забарилися скористатися цим недорогим рекламним майданчиком для підняття популярності товарів. Як не дивно, подібний спосіб найчастіше виявляється досить ефективнішим, ніж інтенсивна реклама в її більш традиційному вигляді. Адже безліч людей регулярно переглядають список пропонованих товарів, роблячи регулярні покупки. Навіщо витратити гроші на мережевий маркетинг і рекламу, якщо можна причепитися до зоряного локомотиву, на якому їдуть одночасно більше ста мільйонів споживачів?

У чому ж секрет? Що допомагає компанії не тільки бути фінансово успішною, але й підтримувати сприятливу репутацію в очах мільйонів користувачів і потенційних клієнтів? Можливо, грамотні бізнес-стратегії. А шляхи для розвитку підказують самі користувачі аукціону.

Більше, вище, сильніше

Як стверджує Маргарет Уйтмен, 75-85% усіх нововведень впроваджуються на сайті саме з ініціативи користувачів. І лише частина, що залишилася, представляє собою втілення ідей керівництва фірми, які аж ніяк не завжди ефективніше «народних». Уйтмен, приміром, визнає невдалою покупку традиційного аукціонного будинку Butterfield & Butterfield, що займає третє місце в своєму секторі після Sotheby's і Christie's. Хоча ця угода і дозволила eBay вийти на ринок предметів мистецтва, в іншому вона себе не виправдала, тож невдовзі Butterfield & Butterfield довелося продати.

З іншого боку, саме користувачі запропонували створити таку важливу функцію, як історія попередніх угод для продавців і покупців, яка наочно характеризує репутацію учасників торгів. Форум зворотного зв'язку, створений ще на зорі інтернет-аукціону, дозволяє покупцям і продавцям оцінювати один одного з точки зору чесності і надійності. Створення цього форуму стало поштовхом для запуску безлічі інших корисних, що полегшують роботу простих користувачів, веб-сервісів.

А не далі як минулого року eBay створила сервіс, що дозволяє користувачам дізнатися історію ціни на той чи інший продукт. Історія зберігається до 90 днів. Якщо протягом 1,5 місяця цінник на товар змінювався, то покупець зможе про це дізнатися з пошуку. Передбачається, що зазначений сервіс дасть можливість проаналізувати цінові тенденції, а також зробити висновки по купівельній поведінці. Платна версія сервісу дозволяє будувати графіки та діаграми. Крім того, вона допомагає дізнатися ціну, на якій закінчився будь-який аукціон за останні кілька місяців. На думку творців, сервіс дасть продавцям можливість оцінити реальну вартість їхнього товару і не витратити час, виставляючи позицію за завищеною ціною.

Взагалі ж компанія агресивно захоплює всі стратегічно важливі напрямки, що дозволяє їй залишатися найбільшим і найпопулярнішим інтернет-аукціоном у світі.

Важливим кроком було заволодіти системою електронних платежів. Довгий час компанія намагалася створити власну платіжну систему, проте у результаті її керівництво прийшло до висновку, що простіше купити вже існуючу PayPal за \$ 1,5 млрд. Це було зроблено ще влітку 2002 р.

Такі особливості аукціонної торгівлі, як слабкий контроль над лотами і учасниками фінансових операцій, як магнітом притягують шахраїв. Найпоширеніший варіант шахрайства на онлайнових аукціонах - виставлення на продаж товарів, які взагалі не існують в природі. Від шахраїв страждають не тільки прості користувачі, але й репутація компанії, тому для eBay створення і поліпшення всіляких засобів безпеки завжди є пріоритетним. У минулому році, приміром, eBay уклала угоду з компанією VeriSign про придбання за \$ 370 млн. системи забезпечення безпеки угод для своїх клієнтів. З 2006 р., крім діючої системи оплати PayPal, клієнти eBay будуть мати подвійну систему аутентифікації від VeriSign. Крім того, у минулому році eBay купила Skype Technologies, що спеціалізується на наданні послуг голосового зв'язку в мережі Інтернет. Сума угоди склала \$ 2,6 млрд. Програма Skype дозволяє користувачам спілкуватися, сплачуючи при цьому лише за підключення до Мережі, а також дзвонити з комп'ютера на телефон, що значно дешевше, ніж застосування звичайного телефонного зв'язку. У даний час, за підрахунками Skype, програмами компанії щодня користуються понад 2 млн. чоловік. На думку Маргарет Уйтман, «зв'язок надзвичайно важливий для інтернет-комерції, об'єднання двох найпотужніших торгових систем в Інтернеті - eBay та PayPal - з лідером інтернет-комунікацій створить величезні можливості для бізнесу в мережі».

Трохи несподіваним стало рішення компанії у минулому році купити Shopping.com - власника популярного американського інтернет-ресурсу, що надає інформацію про товари з можливістю порівняння їх характеристик і цін у різних інтернет-магазинах. Покупка обійшлася в \$ 620 млн. - рівно стільки коштує велика «доза» нових користувачів, яких аукціон має намір залучити на свої сторінки за допомогою каталогу товарів Shopping.com.

Компанія цілеспрямовано активізує розповсюдження своїх сервісів за кордоном. Ринок Сполучених Штатів досі приносить компанії основні доходи, але конкуренція на ньому росте з кожним роком. Ринки Європи та Азії обіцяють eBay величезні прибутки. І якщо в Європі інтерес до подібних проектів виріс внаслідок інтеграції в Європейський Союз, то причиною інтересу до інтернет-аукціонів в Азії стала повсюдна експансія електронних технологій. Завдяки стратегічним придбанням eBay розширюється в Європі та Азії зі специфічним акцентом на два перспективні ринки - Китай та Індія. Сьогодні локальні сайти обслуговують такі країни, як Австралія, Австрія, Бельгія, Велика Британія, Канада, Китай, Франція, Німеччина, Гонконг, Індія, Ірландія, Італія, Малайзія, Нідерланди, Нова Зеландія, Польща, Філіппіни, Сінгапур, Південна Корея, Іспанія, Швеція, Швейцарія, Тайвань, США плюс підрозділ в Латинській Америці.

Більше країн - більше користувачів. Більше користувачів - більше товарів. Список «всього чого завгодно», що продається на аукціоні, розширюється з кожним днем.

Раз, два, три - продано!

У звичайний день мільйони найменувань товарів виставлені на продаж. Люди приходять на eBay купувати і продавати товари з тисяч категорій.

Продавці реалізують через інтернет-аукціон як реальне майно - автомобілі, комп'ютери, антикваріат, колекційні предмети, - так і віртуальні цінності - наприклад, нерухомість з онлайн-ігор. Товари можуть продаватися і в формі аукціону, і за фіксованою ціною (функція Buy It Now). Значну частину товарів, що реалізуються через інтернет-аукціон, становить комп'ютерна техніка, програмне забезпечення та супутні товари. При цьому останнім часом все частіше стали фігурувати такі категорії, як одяг і взуття, а також різноманітні уцінені товари - від некондиційних до застарілих зразків. А з розширенням участі в цих аукціонах великих корпоративних гравців і державних організацій помітно зростає і обсяг оптових угод щодо поставок сировини і матеріалів, організації промислових сервісів та реалізації неліквідів.

Буває, аукціонерам eBay доводиться припиняти спроби онлайн-торгівлі зброєю та вибуховими речовинами, радіоактивними матеріалами і навіть ... немовлятами. І немає нічого дивного в тому, що каналами таких аукціонів періодично пробують скористатися і наркоділки.

Закономірно: значна частина виставленої на продаж продукції не знаходить свого покупця. Але є і деякі категорії товарів, які викликають постійний непідробний інтерес з боку інтернет-публіки. Вона «бродить натовпами» по сторінках з такими лотами, виставленими для аукціонних торгів, і часто завищує первісну вартість в сотні разів.

До таких належать:

- речі знаменитостей: Ford Escort GL 1975 р., що належав Папі Римському Іоанну Павлу II, проданий за \$ 690 тис.; Mercedes-Benz S350 TD 1994 р., який, у 1997-2003 роках належав Національному банку України, а тому в ньому міг їздити Ющенко, який очолював цю установу; Lexus LS400 1990 р. випуску, який протягом п'яти років належав мультимільйонерів Біллу Гейтсу, єдиний у своєму роді автомобіль Lancia Astura 1939 р., що належав колись Беніто Муссоліні; Mercedes-Benz 1969 р., що раніше належав Елвісу Преслі.

- зустрічі зі знаменитостями. Усі - з благодійними цілями, коли виручені суми відправляються на місіонерські цілі: обід із медіамагнатом Рупертом Мердоком; цілий день спілкування з Крісом Новоселіком, колишнім басистом Nirvana; вечір з Дженні Фрост, колишньою учасницею поп-групи Atomic Kitten; годинний курс диригентського майстерності маестро Сакарі Орамо - фінського диригента Симфонічного оркестру Бірмінгема.

Хтось приходить розважитися і подивитися на такі незвичайні лоти. А для інших eBay - важливий інструмент роботи. І ставлення до нього відповідне - серйозне, вимогливе. Не дивно, що, як і в будь-якій справі, - у справі інтернет-аукціону eBay є і незадоволені.

Альтернативи є?

Одні користувачі нарікають на те, що немає альтернатив, eBay фактично перетворюється на монополіста і починає ставитися до користувачів занадто зарозуміло. Інші незадоволені роботою служби підтримки, недавнім невиправданим підвищенням комісійних. А ті продавці, які в порушення правил аукціону пропонували товар іншим покупцям, готовим заплатити трохи менше, і зовсім намагалися бунтувати, називаючи правила «драконівськими» і звинувачуючи компанію у втручанні в практику чесного підприємства.

Автори аналітичних матеріалів найчастіше передбачають зниження популярності аукціону і як би ненароком вставляють фрази «похитнулися позиції», «пониження авторитету» щодо eBay. Але давайте поглянемо об'єктивно на нинішній статус компанії. Згідно з даними моніторингової компанії Envisional, eBay набрала найбільше очок у так званому індексі DEX, що відбиває позитивний настрій користувачів Інтернету до того чи іншого бренду (дослідники з'ясували ставлення до 100 компаній, які котируються на Лондонській фондовій біржі). Тобто всі ці невдоволення - це крапля в морі задоволених і позитивно налаштованих користувачів. До речі, останнє місце за цим показником зайняв McDonald's. А самим помітним ім'ям, як з'ясувалося, володіє Microsoft, проте популярність у даному випадку виявилася не надто приємною: гігант програмного забезпечення зайняв шосте місце в списку сайтів, до яких користувачі ставляться з найменшою симпатією.

Бренд eBay не тільки має високу оцінку в очах більшості інтернет-користувачів, а й реально зростає в ціні. Знаменитий інтернет-аукціон - лідер за темпами підвищення вартості бренду відповідно до рейтингу торгових марок журналу BusinessWeek (журнал BusinessWeek визначає цінність торгової марки за методикою американської консалтингової компанії Interbrand, оцінюючи потенційну здатність усталеного й розрекламованого бренду приносити дохід). До речі, у 2004 році найбільше підвищили свою вартість саме IT-бренди, і eBay серед них. Аукціон займає почесне 55 місце (\$ 701 млрд., +21%).

Завдання:

Визначте місію компанії eBay та стратегічні цілі.

Якою моделлю бізнесу (стратегією) користується компанія eBay, які її переваги та недоліки?

Охарактеризуйте історію розвитку та успіху компанії eBay.

Причини популярності торгового бренду eBay.

Які проблеми існують в діяльності компанії eBay та які шляхи їх вирішення?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5

Стратегічні орієнтири підприємства: місія, візія, цілі. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Мета обговорення ключових питань теми — розкрити логіку формування орієнтирів функціонування й розвитку підприємства у стратегічному контексті.

Робота з матеріалом цієї теми спрямована на формування *аналітичних компетенцій*:

- ✓ виявляти логіку формування стратегічних орієнтирів підприємства;
- ✓ формулювати стратегічне бачення (візію) підприємства;
- ✓ конструювати стратегічні цілі підприємства у відповідності зі SMART- характеристиками;
- ✓ аналізувати стратегічні орієнтири підприємства в контексті набуття конкурентних переваг;

комунікативних компетенцій:

✓ презентувати та аргументувати особистий погляд на сутність та відмітні характеристики окремих стратегічних орієнтирів підприємства;

управлінських компетенцій:

✓ формулювати місію підприємства на засадах бізнес-інжинірингу;

✓ формувати систему стратегічних орієнтирів підприємства.

Завдання для розв'язування

Вправа 1

Сформулюйте своє бачення доцільності застосування українськими підприємствами стратегічного планування, вказавши його переваги та недоліки. Які основні відмінності цієї системи від довгострокового планування, яка застосовувалась ними раніше?

Вправа 2

Запропонуйте, на вашу думку, оптимальну схему організації стратегічного планування для малої вузькоспеціалізованої, великої диверсифікованої та середньої організації, яка працює на кількох ринках.

Ситуаційна вправа 3

Класика під грифом Prada

Він - нестриманий, часом агресивний, що володіє ясним розумом, верткий і хитромудрий підприємець. Вона - ідеалістка, прихильниця традицій, завзята феміністка і вічний борець за справедливість. Що їх об'єднує? Роки спільного життя, діти, любов і ... Prada.

Її ім'я увійшло до рейтингу тридцяти найбільш впливових людей планети. Її ідеї шокують публіку, суперечать усталеним традиціям і знаходять відгук у серцях людей. Сумочку з її ім'ям мріє мати кожна модниця, бізнес-леді і голлівудська зірка. Її називають законодавицею мод. Вона - дипломований політолог, прихильниця марксизму і в минулому активна феміністка. Її звать Міучія Прада. Без художньої освіти, з високими ідеалами і життєвими устремліннями, вірою в італійські традиції їй вдалося завоювати серця забезпечених людей і змусити їх одягатися в неї. У чому ж секрет її успіху?

Вони

Все почалося в 1913 р., коли Маріо Прада заснував у Мілані фірму Fratelli Prada (у перекладі з італійської - «Брати Прада»). Фірма займалася створенням і продажем виробів з моржової шкіри і орієнтувалася на заможних клієнтів. На той період компанія була відома за межами Європи завдяки екстравагантним моделям сумок зі стразами, зробленими з панциря черепахи або рідкісних порід дерев. Після смерті Маріо фірму успадкував його син, який, не впоравшись зі справами, передав їх своїй дружині. Парадокс у тому, що Маріо завжди вважав, що жінкам не місце в бізнесі, але, як показала історія, саме його внучці судилося стати лідером компанії і зміцнити її позиції на модному небосхилі.

Непрактичність моделей дорожніх сумок Fratelli Prada незабаром привела до значного зниження попиту на них. У цей кризовий період підприємство очолює наймолодша внучка Маріо, 29-річна Міучія Прада. Невідомо, як склалася б доля компанії Prada далі, якби Міучія в той час не зустріла талановитого підприємця Патріціо Бертеллі, який згодом став не тільки її чоловіком, але і генеральним директором Prada. Бертеллі всерйоз підійшов до сімейного бізнесу дружини, вклавши значну частину коштів у піар компанії.

Під керівництвом Бертеллі і завдяки творчим розробкам Міучії компанія пережила значний підйом. У 2001 р. обсяг продажів Prada склав \$ 1,5 млрд. (у 1990-му він становив \$ 50 млн.). На початку 1986 р. компанія володіла трьома роздрібними магазинами, а на сьогоднішній день їх більше 200.

Вона

Незважаючи на те, що журналісти часто критикують винаходи Міучії за відсутність почуття стилю, вона вміло підтримує образ бренду «одягу для сучасної інтелектуальної еліти». Одяг від Prada став відомим завдяки яскравим нововведенням, серед яких занижена талія і туго затягнуті ремені. Не обходиться і без елементів ретро: і Міучія, і її мати завжди з благоговінням ставилися до класики і традицій. А основне послання Міучії жінкам таке: «Не здавайтеся, вчіться і сміливо крокуйте у великий світ».

Напередодні виходу колекції

На чому Міучія робить акцент, створюючи колекції

• Практичність. Міучія зрадила звичному способу Prada: замість екстравагантних і наворочених вона запропонувала сумочки з чорного парашутного нейлону. Легкість і практичність нових моделей припали покупцям до смаку, хоча вартість, як і належить іміджу Prada, залишилася високою, що

спровокувало появу безлічі підробок. Проте становище Prada від цього тільки покращилося, а продажі пішли вгору.

- Елегантність. Випущена в 1989 р. колекція Prada pret-a-porte вразила публіку, в першу чергу, домінуючим чорним кольором. Prada початку асоціюватися з елегантністю, стилем і смаком.

- Ставка на молодь. Через три роки після створення своєї першої колекції одягу (Prada pret-a-porte) Міучія придумала протилежну їй серію молодіжних моделей одягу в ніжних яскравих кольорах із синтетики (що не могло не зачепити конкурентів). Так з'явилася нова марка для молоді Miu Miu. Вона стала дешевшою інших брендів компанії і повинна була привернути більший потік клієнтів. Через якийсь час Prada створила подібну колекцію Prada Sport.

- Орієнтація на нові ринки. Диференціація. У 1990-х Prada випустила одночасно колекцію білизни, одягу для чоловіків і сонцезахисних окулярів. За дизайн останніх Міучію відзначили у номінації «кращі аксесуари» на міжнародному конкурсі дизайнерів у США.

Він

Стиль Міучії часто називають антимодою, а стиль управління Патріціо Бертеллі - антименеджментом. Він харизматичний, нестриманий і вибухонебезпечний, дотримується мікроменеджменту. Патріціо - талановитий організатор, тонко відчуває коливання ринку, чітко ставить цілі і завдання, однак його стиль управління привів до великої плінності кадрів в компанії.

Основною своєю метою Бертеллі зробив оптимізацію всіх процесів, що супроводжують виробництва і створення досконалої і гнучкої організаційної моделі.

1987 р. - політика обережного розвитку. На одяг Prada створений дефіцит, покликаний підкреслити її елітарність.

1992 р. - Prada виходить на ринок США. Акцент зроблено на налагодження тісних контактів з ексклюзивними універмагами і редакторами модних журналів. У результаті компанія асоціюється з символом статусу. Запускається лінія чоловічого одягу.

1994 р. – продажі становлять \$ 210 млн. при 30%-му зростанні. Одяг приносить 20% усього доходу. У планах компанії збільшити цей показник у наступному році в два рази.

1996 р. – відкриття бутика на Манхеттені - 1,7 тис. кв. м. Prada володіє 47 магазинами, з яких 20 знаходяться в Японії. Фабрики Бертеллі і магазини Prada об'єднуються в холдинг Prada Group.

1997 р. - колекції Miu Miu та Prada Sport збільшили продажі на 61% і поповнили скарбницю Prada на \$ 674 млн.

1998 р. - окрилена своїм успіхом Prada намагається замахнутися на гіганта Gucci, купуючи 10% його акцій за \$ 260 млн. Через деякий час Бертеллі продає акції президенту LVMH Бернарду Арно за \$ 140 млн.

1999 р. – активна купівля контрольних пакетів акцій нових компаній і брендів. ЗМІ називають цей процес «шопінг-туром по Європі». Prada стає ексклюзивним постачальником одягу для ряду голлівудських зірок. Побудова в Нью-Йорку першого бутика Prada.

Фішки бізнесу

На чому зробив акцент Патріціо Бертеллі, розвиваючи бізнес?

1. Найперше, що зробив Бертеллі, відмовився від англійського імпорту і зосередився на традиційному класичному італійському стилі.

2. Фішкою бізнесу є вертикальна інтеграція дизайну, виробництва і продажів, що надає ефективну можливість контролю собівартості.

3. Одним з головних принципів роботи компанії є повний контроль над виробництвом: від розробки дизайну та випуску виробу до збуту готової продукції.

4. Компанія має в своєму розпорядженні вісім власних італійських фабрик. Prada самостійно займається технологіями виготовлення, вибором сировини, 60% виробництва забезпечують підрядники. Виробництво прототипів, за словами Бертеллі, відбувається виключно всередині Prada.

5. Prada підтримує дефіцит на частину своїх товарів, стверджуючи імідж унікальної, важкодоступної та ексклюзивної продукції.

6. Спільно з LG Electronics компанія випустила мобільний телефон Prada. Причому організації відмовилися від реклами на телебаченні, надавши перевагу друкованим виданням. LG і Prada вважають, що такий вибір на руку іміджу розкішної марки - «товари не для всіх». Крім того, маркетингова стратегія Prada передбачає особливу продажі свого продукту, а маркетологи твердо переконані, що деякі відомі бренди показували себе по телебаченні занадто часто, чим «зіграли в нуль».

7. Компанія працює за франчайзингом тільки в тих країнах, де не може купити власний магазин через законодавство. Prada використовувала франчайзинг, виходячи на російський ринок, а також в Малайзії, Індонезії, Саудівській Аравії та на Філіппінах.

8. Prada - перша компанія, яка почала вибудовувати комунікацію зі споживачем через архітектуру. У неї немає єдиної архітектурної стилістики: для кожного бутіка запрошуються окремі дизайнери. Всі магазини побудовані в незвичайному стилі, чим притягують увагу покупців і додають особливу чарівність торговій марці, яка завжди прагне шокувати і дивувати. Чудовим прикладом є бутік Prada в Токіо, побудований у вигляді п'ятикутного кристалу.

9. Стратегія поглинання. Компанія витратила понад \$ 500 млн. на покупку брендів Helmut Lang, Jil Sander і Church & Company. Спільно з LVMH Prada придбала контрольний пакет Fendi. Однак, не впоравшись з менеджментом, продала свій пакет акцій.

10. Потреба в грошах для розширення бізнесу і виплати боргів змушує Бертеллі розмістити акції на фондовому ринку. Судячи з усього, компанія планує продати третину своїх активів. У результаті сім'я Prada буде володіти 60% акцій. На сьогоднішній день їй належать 95%, а решта 5% перебувають у руках італійського банку Intesa Sanpaolo. Потрібно відзначити, що багато будинків мод роблять таким же чином.

11. Prada не завжди уважно ставиться до ринків країн, що розвиваються. Це виражається в тому, що компанія запізнюється з виходом в східні країни. Наприклад, немає жодного магазину Prada в Індії, хоча Louis Vuitton вже відбудував там три бутіка, а Gucci - два. У Китаї Prada також прийшла пізніше Louis Vuitton і Giorgio Armani, що позначилося на її позиції в цьому регіоні.

За останні два роки Prada позбулася збиткових брендів Jil Sander і Helmut Lang і викупила Church's. Тим не менше до сих пір більшу частину прибутку приносить основний бренд компанії - Prada. Сьогоднішня вартість Prada оцінюється в \$ 2 млрд. На володіння компанією претендує британський мільйонер Річард Кейрінг.

Prada-натхненниця

Всім відомий голлівудський фільм «Диявол носить Prada», що вийшов на екрани в 2006 р. Головна героїня фільму - бізнес-леді, яка надає перевагу одягу марки Prada. Крім того, стиль і філософія Prada надихала поетесу Беатріче Лао і музикантів (група Devil Wears Prada). Хочеться зауважити, що Папа Римський також вибрав собі взуття марки Prada, а дамські сумочки цієї фірми стали обов'язковим аксесуаром супермоделей і редакторів модних журналів у всьому світі.

У чому правда Prada

Кожне творіння Prada об'єднує в собі елегантність, витонченість і мінімалізм. Ні за яких обставин Міучія не зраджувала своєму головному принципу - слідувати традиціям і дотримуватися класичного образу. Можливо, саме завдяки стійкій життєвій позиції Міучії і чіткому баченню Патріціо Prada залишається однією з провідних компаній на європейському та американському ринках.

Завдання:

1. В чому полягає стратегія компанії Prada?
2. Визначте секрет успіху компанії Prada?
3. Охарактеризуйте стиль управління компанії Prada.
4. Які, на вашу думку, існують переваги та недоліки в управлінні компанією Prada?
5. В чому полягає стратегічне планування в компанії Prada?

14 ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6

Аналіз ресурсів, компетенцій та динамічних здатностей підприємства. Діагностика стратегічної позиції підприємства

Мета обговорення ключових питань теми — розкрити сутність ресурсно-компетенційного підходу до аналізу внутрішнього середовища підприємства та ознайомити з методичними прийомами його проведення.

Робота з матеріалом цієї теми спрямована на формування *аналітичних компетенцій*:

- ✓ виявляти сутність концепції компетенцій компанії;
 - ✓ визначати види компетенцій за ієрархічними рівнями управління на підприємстві;
 - ✓ визначати основні етапи діагностування компетенцій;
 - ✓ діагностувати компетенції підприємства на основі аналізу компетентності її ключових працівників та бізнес-потенціалу підприємства;
 - ✓ проводити бенчмаркінг підприємства;
 - ✓ проводити аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства;
- комунікативних компетенцій*:
- ✓ співпрацювати в команді фахівців, що проводять стратегічний аналіз внутрішнього середо-

вища;

управлінських компетенцій:

- ✓ виявляти стратегічні та ключові компетенції підприємства як джерело його відмінності та неповторності у довготерміновій перспективі;
- ✓ надавати аналітичну характеристику підприємства на основі бенчмаркінгу кращої або гіршої практики;
- ✓ створювати команду аналітиків та організувати процес стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства.

Завдання для розв'язування:

Завдання: Оцінити конкурентну позицію підприємства «Меблевий комбінат «Стрий» в ринкових сегментах виробництва стільців, столів та дитячих меблів. Для оцінки споживчих параметрів виробів залучалися експерти, які тривалий час працюють у системі роздрібного продажу меблів та головний інженер і технолог «Меблевий комбінат «Стрий», а також використовувалися власні оцінки дослідника на основі візуального огляду меблів та вивчення прайс-листів і каталогів.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7

Реалізація стратегії підприємства на засадах збалансованої системи показників. Менеджмент знань у стратегічному процесі підприємства

Мета: освоєння методів моніторингу кризових явищ за фінансовою звітністю підприємств-конкурентів

Засоби навчання: фінансова та статистична звітність підприємства, обчислювальна техніка, ПК з доступом до Інтернет-сайту www.smida.gov.ua

Завдання для обговорення:

1. Назвіть причини виникнення кризових станів в процесів управління потенціалом підприємства.
2. За якими критеріями можливо класифікувати можливі кризи в процесі управління потенціалом підприємства.
3. Охарактеризуйте значення діагностичних методів у визначенні причин криз.
4. Охарактеризуйте існуючі методи діагностики банкрутства.
5. Складові експертних систем на підприємстві.

Завдання для розв'язування

Вправа 1

Проаналізувати позицію компанії «Навчальна книга» з допомогою моделі GE/ McKinsey, самостійно визначивши максимальний бал і оцінку для кожного з факторів, що характеризують сильні сторони компанії і ринкову привабливість. Відповідно до позиції компанії у моделі GE/ McKinsey визначити рекомендовану стратегію.

Фактори для аналізу конкурентної позиції та ринкової привабливості компанії «Навчальна книга»

Сильні сторони підприємства	Макс. бал	Оцінка	Індикатори ринкової привабливості	Макс. бал	Оцінка
1. Відносна частка ринку	15		1. Темпи зростання ринку		
2. Зростання частки ринку			2. Диференціація продукції		
3. Дистриб'юторська мережа			3. Особливості конкуренції		
4. Ефективність дистриб'юторської мережі			4. Норма прибутку у галузі		
5. Кваліфікація персоналу			5. Цінності споживачів		
6. Відданість споживача продукції підприємства			6. Відданість споживачів торговій марці		
7. Технологічні переваги, патенти, ноу-хау					
8. Маркетингові переваги					
9. Гнучність					
Загальна оцінка, балів	100		Загальна оцінка, балів	100	

Вправа 2

Компанія «Електромашбуд» володіє господарським портфелем з чотирьох секторів бізнесу, що належать до різних галузей:

- 1) підрозділ «М» (машинобудування);
- 2) підрозділ «Е» (електротехнічне обладнання);
- 3) підрозділ «К» (комплектуючі до комп'ютерів);
- 4) підрозділ "З" (послуги зв'язку).

Показники, що характеризують темпи зростання ринків у відповідних галузях і частки окремих підрозділів компанії, наведені в таблиці .

Фактори аналізу привабливості ринку та конкурентної позиції компанії «Електромашбуд»

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис.грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Набільші конкуренти	Обсяг продажу лідера галузі, тис.грн.	Відносна частка на відповідному ринку
М	400	4	АТ "Тяжмаш"	800	
Е	50	18	АТ "Прилад"	250	
К	600	6	СП "Інфотек"	400	
З	200	12	АТ "МТФ"	180	

Необхідно з допомогою матриці BCG визначити позиції секторів бізнесу компанії "Електромашбуд" і розробити оптимальну стратегію розвитку компанії, враховуючи як перспективи кожного підрозділу, так і необхідність оптимізації господарського портфеля.

Вправа 3

«Роботрон» спеціалізується на випуску промислових роботів. Господарський портфель складається із п'яти СГП. Інформація про обсяг продажу цих СГП та їх конкурентів подана в табл. 3.

Обсяг продажу та основні конкуренти «Роботрон»

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, млн. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Кількість конкурентів	Обсяг продажу головних конкурентів, млн. грн.	Відносна частка на відповідному ринку
СГП ₁	2,2	12	7	2,4; 2,2; 1,5	
СГП ₂	3,1	16	18	3,0; 2,8; 1,1	
СГП ₃	4,2	7	9	3,8; 3,6; 3,0	
СГП ₄	5,1	5	5	5,0; 4,8; 3,7	
СГП ₅	6,5	3	5	7,2; 1,6; 1,2	

Побудуйте поточний господарський портфель «Роботрон» за методом Бостонської консалтингової групи. До якого типу належить кожен СГП? Яку стратегічну орієнтацію ви порекомендували б вибрати для кожного з них?

Вправа 4

До складу компанії «Мерилін» входить три стратегічні господарські підрозділи (СГП); «Чистота» (виробництво миючих засобів), «Фасад» (виробництво керамічної плитки) і «Гурман» (мережа ресторанів). Користуючись наведеними нижче даними, визначте позицію кожного СГП на матриці ADL. Проаналізуйте і виберіть рекомендовану стратегію розвитку.

Характеристика СГП компанії «Мерилін»

Показники	СГП "Чистота"	СГП "Фасад"	СГП "Гурман"
Стадія життєвого циклу	Зростання	Зрілість	Занепад
Конкурентна позиція	Слабка	Сильна	Домінуюча
Внутрішній перерозподіл	220%	95%	30%
RONA	3%	13%	8%

Завдання до вправи

Визначте позиції всіх трьох СГП компанії "Мерилін" з допомогою RONA-графа і сформулюйте висновки щодо збалансованості господарського портфеля.

Які стратегічні дії керівництво компанії має здійснити для оптимізації портфеля і збереження конкурентного становища у довгостроковій перспективі?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8

Стратегічні партнерства підприємств

Мета обговорення ключових питань теми — усвідомити сутність концепції стратегічного партнерства як спеціальної сфери стратегічного управління, визначити місце та роль партнерства в стратегічному процесі підприємства.

Робота з матеріалом цієї теми спрямована на формування *аналітичних компетенцій*:

- ✓ ідентифікувати партнерства підприємств та основні ознаки їхньої стратегічності;
- ✓ розрізняти основні типи стратегічних партнерств;
- ✓ виявляти передумови формування стратегічних партнерств підприємств;
- ✓ обґрунтовувати вибір типу стратегічного партнерства підприємств;
 - ✓ обґрунтовувати ефективність участі в стратегічному партнерстві з урахуванням його специфічних характеристик;
- ✓ аналізувати результати співробітництва підприємств у межах стратегічних партнерств.

комунікативних компетенцій:

- ✓ забезпечувати підтримку атмосфери довіри як визначальної умови успішності стратегічного партнерства;

управлінських компетенцій:

- ✓ визначати цілі утворення стратегічного партнерства з урахуванням стратегічних орієнтирів підприємств-учасників;
- ✓ розробляти механізм управління стратегічним партнерством підприємств;
- ✓ виявляти сфери утворення синергії в процесі партнерської взаємодії підприємств.

Завдання для розв'язування

Вправа 1

На основі даних таблиці 1 розрахуйте нормалізовану та нормалізовану зважену оцінки показників компанії «Експрес-доставка», проаналізуйте оцінки за різними перспективами та зробіть відповідні висновки щодо ефективності стратегії даного підприємства.

Збалансована система показників компанії «Експрес-доставка»

Показники	Мінімальне значення	Максимальне значення	Фактичне значення	Нормалізована оцінка (макс 100)	Вага	Нормалізована зважена оцінка
Прибуток / активи, %	0	25	10		0,6	
Дивіденди / прибуток, %	0	40	25		0,4	
<i>Разом по перспективі "Фінанси"</i>						
Вчасна доставка, %	70	95	80		0,3	
Час обробки запитів, год.	8	48	32		0,2	
Рівень задоволення клієнтів, балів	0	10	4,2		0,5	
<i>Разом по перспективі "Клієнт"</i>						
Виробничий цикл, днів	32	52	44		0,4	
Норма відходів, %	2	8	4		0,3	
Корисний час роботи обладнання, год.	16	24	20		0,3	
<i>Разом по перспективі "Внутрішні бізнес-процеси"</i>						
Частка працівників зі спеціальною освітою та досвідом, %	10	50	38		0,5	
Коефіцієнт плинності кадрів, %	5	40	28		0,5	
<i>Разом по перспективі "Розвиток і навчання"</i>						

Вправа 2

Стратегія компанії "Вамп Джинс", яка спеціалізується на виробництві модного молодіжного одягу, полягає у забезпеченні швидкого зростання за рахунок таких чинників:

- 1) обмеження кількості виробів кожного фасону для забезпечення ексклюзивності продукції з маркою "Вамп Джинс";
- 2) якісне пошиття одягу, використання дорогих матеріалів;
- 3) своєчасна доставка у магазини, з якими укладено дилерські угоди;
- 4) заохочення працівників, які роблять внесок в інновації;
- 5) управління запасами і контроль їх використання;
- 6) орієнтація на максимізацію добробуту акціонерів.

Необхідно визначити 1-3 показники для кожної перспективи BSC, враховуючи необхідність дотримання стратегії зростання "Вамп Джинс".

Вправа 3

Визначте стратегічні цілі для університету чи іншого навчального закладу, у якому ви навчаєтесь. Підберіть відповідні показники для чотирьох перспектив моделі BSC, попередньо побудувавши модель стратегічних зв'язків.

Вправа 4

Фірма "Раритет", яка володіє мережею магазинів з продажу антикваріату, взяла у банку великий кредит під заставу нерухомого майна. Визначте перелік зацікавлених сторін, внесків і стимулів, а також відповідних кількісних індикаторів, які потрібно включити у систему показників відповідальності (ASC).

Вправа 5

На основі даних таблиці розрахуйте нормалізовані оцінки показників компанії «Аріадна», проаналізуйте внески та стимули, зробіть відповідні висновки щодо збалансованості стратегії даного підприємства.

Оцінки внесків і стимулів моделі ASC для фірми «Аріадна»

ВНЕСКИ	ПОКАЗНИКИ				СТИМУЛИ	ПОКАЗНИКИ			
	Мінімальне значення	Максимальне значення	Фактичне значення	Нормалізована оцінка, балів		Мінімальне значення	Максимальне значення	Фактичне значення	Нормалізована оцінка, балів
<i>Акціонери</i>									
Акціонерний капітал, млн.грн.	22,0	40,0	26,0		Чистий прибуток на одну акцію, грн.	14,0	22,0	15,6	
<i>Персонал</i>									
Продуктивність праці, грн./год.	36,0	48,0	45,0		Середня зарплата, грн, у місяць	800	2000	1450	
<i>Покупці</i>									
Виручка від реалізації продукції, млн. грн.	75,0	110,0	88,5		Ціна, тис. грн. за одиницю продукції	1,2	1,5	129	
<i>Постачальники</i>									
Сер. термін виконання замовлень, днів	1,0	7,0	4,5		Сер. термін оплати рахунків, днів	10	30	15	

Показники використання економічного потенціалу підприємства

№ з/п	Показник	Методика розрахунку	20_ рік	20_ рік	20_ рік	20_ рік
Ефективність використання основних фондів (Ф) та нематеріальних активів (Не)						
1	Фондовіддача (Фв), грн./грн.	ТП/Ф				
2.	Фондоозброєність (Фо), т.грн./чол.	Ф/Ч				
3.	Ефективність використання основних виробничих фондів, грн./грн.	Пб/Ф				
4.	Приріст товарної продукції (ТП) за рахунок зміни основних виробничих фондів, т. грн.	\square ТП=(Ф ¹ -Ф ⁰) \square Фв ^{0*}				
5.	Приріст товарної продукції (ТП) за рахунок зміни фондівіддачі, т. грн.	\square ТП=(Фв ¹ -Фв ⁰)xФ ¹				
6.	Віддача нематеріальних активів, грн./грн.	ТП/Не				
7.	Ефективність використання нематеріальних активів, грн./грн.	Пб/Не				
Ефективність використання оборотних фондів						
8.	Коефіцієнт оборотності нормованих оборотних коштів (К _о)	К _о =ТП/ОбФ				
9.	Тривалість одного обороту (Т)	360/К _о				
10.	Коефіцієнт ефективності використання оборотних фондів	Пб/ОбФ				
11.	Вивільнення (залучення) оборотних коштів, тис. грн.	(Т ₁ -Т ₂)xТП/360				
12.	Приріст товарної продукції за рахунок зміни обсягу нормованих оборотних коштів, тис. грн.	\square ТП=(ОбФ ¹ -ОбФ ⁰)xК _о ⁰				
13.	Приріст товарної продукції за рахунок зміни ефективності використання оборотних коштів, тис. грн.	\square ТП=(К _о ¹ -К _о ⁰)xОбФ ¹				
Ефективність використання трудового потенціалу						
16.	Продуктивність праці (Пп), грн.	ТП/Ч				
17.	Прибуток на одного працівника, грн.	Пб/Ч				
18.	Віддача управлінських витрат, грн./грн.	ТП/Вупр.				
19.	Ефективність управлінських витрат, грн./грн.	Пб/Вупр				
20.	Приріст продуктивності праці за рахунок зміни фондоозброєності, тис. грн.	\square Пп=(Фо ¹ -Фо ⁰)xФв ⁰				

21.	Приріст продуктивності праці за рахунок фондівіддачі, тис. грн.	$\square \text{Пп} = (\text{Фв}^1 - \text{Фв}^0) \times \text{Фо}^1$				
22.	Приріст товарної продукції за рахунок зміни чисельності промислово-виробничого персоналу, тис. грн.	$\square \text{ТП} = (\text{Ч}^1 - \text{Ч}^0) \times \text{Пп}^0$				
23.	Приріст товарної продукції за рахунок зміни чисельності промислово-виробничого персоналу, тис. грн.	$\square \text{ТП} = (\text{Пп}^1 - \text{Пп}^0) \times \text{Ч}^1$				
Показники рентабельності та ефективності використання підприємницького потенціалу						
24.	Рівень рентабельності, %	$\text{Пб} / \text{Сх} \times 100$				
25.	Норма рентабельності, %	$\text{Пб} / (\text{Ф} + \text{ОбФ}) \times 100$				
26.	Рентабельність продукції, %	$\text{Пб} / \text{ТП} \times 100$				
27.	Ефективність використання економічного потенціалу, %	$\text{Пб} / \text{ПП} \times 100$				
28.	Потенціаловіддача, %	$\text{ТП} / \text{ПП} \times 100$				

*тут і надалі показники із верхнім індексом ¹ – значення звітнього року, із індексом ⁰ – значення базового року

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 9

Стратегічний консалтинг як професійна діяльність сучасного менеджера

Мета обговорення ключових питань теми — усвідомити сутність концепції стратегічного консалтингу як спеціальної сфери стратегічного управління, визначити її місце та роль у стратегічному процесі підприємства.

Робота з матеріалом цієї теми спрямована на формування *аналітичних компетенцій*:

✓ визначати сутність, місце та роль управлінського консультування в розвитку сучасного підприємства;

✓ виявляти форми впливу управлінського консультування на розвиток підприємства;

✓ обґрунтовувати вибір моделі співпраці підприємства з консалтинговими фірмами;

✓ виявляти внутрішніх консультантів для вирішення стратегічних завдань на підприємстві;

✓ аналізувати результати роботи консультантів;

комунікативних компетенцій:

✓ забезпечувати ефективну взаємодію між працівниками підприємства та його консультантами;

управлінських компетенцій:

✓ встановлювати та формулювати цілі залучення зовнішніх консультантів для забезпечення стратегічного управління підприємства;

✓ розробляти механізм взаємодії з консультантами;

✓ виявляти сфери завдань, вирішення яких потребує залучення зовнішніх консультантів.

Завдання для розв'язування

Вправа 1

Що необхідно для забезпечення ефективного функціонування стратегічних ОСУ? Охарактеризуйте ОСУ, які сприяють впровадженню стратегічного управління. Що організаційно

стримує опанування стратегічного управління на підприємствах України?

Вправа 2

Проаналізуйте відповідність організаційної структури управління підприємства стратегії його розвитку. Розробіть пропозиції щодо удосконалення організаційної структури (підприємство — на ваш вибір)

Вправа 3

Запропонуйте порядок приведення організаційної структури управління у відповідність із стратегією розвитку підприємства.

Вправа 4

1. Побудуйте організаційну структуру управління корпорації, яка включає:

а) штаб-квартиру – рада директорів; президент; віце-президенти з виробництва, з фінансів, з маркетингу, з наукових досліджень, з персоналу; відповідні функціональні служби;

б) продуктові відділення – верхнього чоловічого одягу, верхнього жіночого одягу, одягу дитячого асортименту, фурнітури (що забезпечує не тільки внутрішніх, а й зовнішніх споживачів), пакувальних матеріалів та пакування (що працюють для зовнішніх і внутрішніх потреб). Кожне з цих продуктових відділень має свій апарат управління;

в) кожне із зазначених продуктових підрозділів має свою стратегію розвитку, при тому що у відділенні верхнього чоловічого одягу функціонують дві СЗГ; у відділенні жіночого верхнього одягу – три СЗГ; у відділенні одягу дитячого асортименту – три СЗГ; фурнітури – дві СЗГ; пакування – дві СЗГ;

г) за рішенням штаб-квартири створений єдиний стратегічний центр управління, що обслуговує СЗГ по виготовленню одягу для дорослих.

2. Визначте у побудованій ОСУ ланки, вертикальні та горизонтальні зв'язки, що відображають «стратегічну частину» системи управління.

3. Які проблеми стратегічного планування та управління розв'язуються:

- на рівні штаб-квартири;
- у стратегічному центрі розвитку верхнього одягу для дорослих;
- у самостійних СЗГ інших продуктових підрозділів?

Ситуаційна вправа 5

Різноманіття в єдності

Компанія Johnson & Johnson шукає оптимальний баланс між централізованою і децентралізованою моделями управління

Будь-яка велика диверсифікована компанія прагне підтримувати у своїй організаційній структурі якийсь баланс між централізацією, яка сприяє кращій керованості і мінімізації витрат, і децентралізацією, що допомагає реагувати на поточні потреби ринку і розвивати підприємницький дух у менеджерів на місцях. Американська фармацевтична корпорація Johnson & Johnson до останнього часу робила однозначну ставку на децентралізацію, але зараз керівництво намагається поєднати її безперечні переваги з деякими перевагами централізовано керованих структур.

Одна за двісті осіб

21

Коли фахівцям потрібно навести приклад ідеальної децентралізованої організації, найчастіше вони згадують Johnson & Johnson. Найбільша за обсягом доходів на світовому фармацевтичному ринку компанія представляє собою диверсифікований конгломерат, до складу якого входить понад 200 автономних операційних підрозділів, які мають три основні напрямки її бізнесу: власне фармацевтика, виробництво медичних і діагностичних інструментів та інвентарю і випуск споживчих продуктів, серед яких найбільш відомі різноманітні засоби по догляду за шкірою і волоссям, засоби особистої гігієни і т.д. У кожному підрозділі є своє керівництво, яке діє цілком самостійно, приймає рішення виходячи зі свого розуміння ситуації в відповідній ринковій ніші, проводить відокремлену маркетингову та рекламну політику.

Така унікальна організаційна структура склалася в Johnson & Johnson ще в 20-ті роки минулого століття. Тодішні керівники компанії (створеної в 1886 році для виробництва стерильного перев'язочного матеріалу) Роберт і Сьюард Джонсони - сини одного з братів-співзасновників, приступили до диверсифікації свого бізнесу, створюючи нові напрямки і відкриваючи філії за межами США. Не маючи можливості контролювати все особисто, вони почали призначати директорами нових підрозділів грамотних, ініціативних менеджерів, від яких потрібно було тільки досягнення певних результатів і дотримання корпоративних правил і стандартів.

Роберт Джонсон на прізвисько Генерал (під час Другої світової війни він, віце-президент War

Production Board, дійсно був удостоєний чину бригадного генерала), який очолював Johnson & Johnson з 1932-го по 1963 рік, був переконаним прихильником децентралізації, за рахунок якої, за його словами, корпорація, навіть будучи одним з найбільших фармацевтичних концернів США, зберігала підприємницький дух і динамічність, притаманні невеликим компаніям, а звичка покладатися тільки на свої сили і своїх підлеглих виховувала з менеджерів Johnson & Johnson справжніх лідерів, здатних на більше, ніж їх колеги з централізованих і забюрократизованих структур.

І надалі децентралізована структура Johnson & Johnson практично не змінювалася. Цьому багато в чому сприяла активна політика компанії в сфері злиттів і поглинань. Останні півстоліття вона скуповувала невеликі фірми, діяльність яких відповідала основним напрямам її бізнесу, і продавала підрозділи, що не виправдали покладених на них надій. Для цих цілей децентралізація підходила якнайкраще. Приєднані компанії зберігали свій менеджмент і як і раніше могли займатися реалізацією власних проектів за фінансової підтримки з боку центрального офісу, а «розлучення» у разі потреби протікало абсолютно безболісно.

Типовим продуктом цієї організаційної структури компанії є і її нинішній генеральний директор Вільям Уелдон, який очолив Johnson & Johnson в 2002 році і став шостим її керівником за більш ніж 120-річну історію. Уелдон прийшов у Johnson & Johnson в 1971-му, відразу ж після отримання диплома бакалавра з біології в провінційному Quinnipac University (штат Коннектикут), і почав свою кар'єру в якості агента з продажу в McNeil Pharmaceutical, одному з численних підрозділів концерну. У 1984-му, у віці 36 років, він отримав свою першу самостійну роботу по відкриттю філії McNeil в Кореї. «Перший млинець» визнали випеченим успішно, і через два роки було нове призначення з підвищенням - в більш великий підрозділ у Великобританії. І там Уелдон показав себе з гарної сторони, що відкрило йому дорогу в США, на самий великий, але в той же час і найскладніший у світі фармацевтичний ринок.

А в об'єму топ-менеджерів Johnson & Johnson Вільям Уелдон увійшов після успішного керівництва дочірньою компанією Ethicon Endo-Surgery, створеної в 1992 році в якості венчурної фірми з розробки та просування на ринок інструментів для ендохірургії - на той час нової малоінвазивної методики (мінімально травмує пацієнта). Основною проблемою Johnson & Johnson було те, що вона трохи запізнилася з виходом на ринок - домінуючі позиції на ньому вже зайняла компанія United States Surgical - провідний виробник хірургічного обладнання в США.

За словами його тодішніх колег, Уелдон сприймав лідерство US Surgical як смертельну загрозу, яку необхідно ліквідувати будь-якою ціною. «Немає ніякої радості в тому, щоб бути другим», - так звучало його кредо. Він переконав керівництво Johnson & Johnson вкласти кілька сотень мільйонів доларів у створення широкого асортименту ендохірургічних інструментів - більшого, ніж могла запропонувати компанія-конкурент, і продавати їх за демпінговими цінами. Кілька років Уелдон провів у роз'їздах, зустрічаючись з практикуючими хірургами та адміністраторами клінік і шпиталів. Він показав себе просто фанатичним керівником, що ставить перед собою ще більш амбітні цілі, ніж центральне правління. З таким жорстким, владним, ніколи не зупиняючимся на досягнутому і постійно націленим на подальше зростання босом було нелегко спрацюватися, але завдяки «природному добору» навколо Уелдона утворилася кваліфікована і дуже амбітна команда виконавців. Вільям Уелдон, будучи вимогливим і суворо²² начальником, дбав про те, щоб усі досягнення його підлеглих оцінювалися по достоїнству. Двічі він вибивав у центральному офісі Johnson & Johnson підвищені бонуси для своїх менеджерів, хоча підрозділ все ще був збитковим.

Воістину каторжна робота на благо компанії незабаром принесла бажаний ефект. У 1995 році Ethicon перевершила за обсягом продажів ендохірургічного обладнання US Surgical і отримала перший прибуток. Зараз саме цей підрозділ Johnson & Johnson - беззаперечний лідер на американському ринку інструментів для ендохірургії. Уелдон ж в якості нагороди отримав нову роботу, очоливши у 1998 році весь фармацевтичний напрямок бізнесу корпорації.

Правильний баланс

Саме тут Вільям Уелдон почав вводити в децентралізовану структуру Johnson & Johnson елементи централізованого управління. Втім, робилося це у досить критичній ситуації. Кінець 90-х був взагалі складним часом для всіх без винятку західних фармацевтичних компаній, доходи яких залежать в першу чергу від випуску захищених патентами нових ліків, реалізованих за монополю високими цінами. У США після низки скандалів минулих років посилилися вимоги Food and Drug Administration (FDA) до перспективних новинок: для отримання необхідних ліцензій треба було проводити більш тривалі комплексні клінічні дослідження, що, природно, затягувало і здорожувало процедуру, та й проходити через «сито відбору» стало набагато складніше. Крім того, в ці роки активізувалися виробники (найчастіше - з нових ринкових країн на зразок Індії) ліків-дженериків, що містять ті ж

активні речовини, що і патентовані засоби (природно, з вичерпаним терміном патентного захисту), але продаються за набагато нижчими цінами.

Щоб протистояти цим негативним тенденціям, були потрібні великі інвестиції в дослідження, і ось тут децентралізована структура Johnson & Johnson почала давати збої. Бюджет на НДДКР було розпорошено по безлічі реалізованих різними підрозділами перспективних проектів, кожен їх яких в результаті отримував досить скромне фінансування. До певного часу це компенсувалося великим числом потенційно успішних новинок, але, коли в кінці 90-х відразу декілька ліків не пройшли ліцензування на фінальному етапі, а витрачені на їх створення величезні кошти були безповоротно втрачені, прийшло розуміння, що необхідно щось змінювати.

Рішенням, запропонованим Вільямом Уелдоном, стало створення спеціального комітету, до якого увійшли провідні дослідники і менеджери вищої ланки з служб маркетингу та продажів. Саме їм треба було вирішувати, якому з проектів давати зелене світло, а який закрити. Раніше в Johnson & Johnson існувала подібна структура, але вона складалася виключно з учених, для яких комерційні міркування часто не мали пріоритетного значення. Ще одним нововведенням Уелдона стало введення до штатного розпису посади директора з НДДКР, який повинен був курирувати всі напрямки по створенню нових ліків. Це в деякій мірі обмежувало свободу дій на місцях, але дозволило упорядкувати процес прийняття рішень.

Крім того, Вільям Уелдон приділив максимум уваги усуненню інформаційних «перегородок» між підрозділами і формуванню загальної бази знань, доступної усім дослідникам. Інновації, створені в одних підрозділах, могли використовуватися в інших, навіть не відносячись до цього напрямку бізнесу. Так, у виготовленні «рідкого» пластиру (продається під брендом Band-Aid) використовувалася та ж технологія, що і у виробництві пластиру, що застосовується при хірургічних операціях. А, наприклад, антигрибковий препарат Nizoral увійшов до складу однойменного шампуню проти лупи.

Але, мабуть, найбільш відомим прикладом такої співпраці стало створення стентів, покритих спеціальними препаратами. Звичайний стент - це трубчастий каркас достатньо низького профілю, що розкривається усередині кровоносної судини. У розкритому стані він підтримує стінку артерії, забезпечуючи повноцінний кровоток. А стент зі спеціальним покриттям ще й запобігає заростанню судини. Створення такого стенту зажадало взаємодії між двома напрямками бізнесу Johnson & Johnson, відповідно - фармацевтичним та інструментальним. Для реалізації проекту була створена група, до якої увійшли представники двох підрозділів.

Очолити Johnson & Johnson в 2002 році, Вільям Уелдон став перед необхідністю розповсюдження досвіду виборчої централізації та інтеграції на всю компанію. За його словами, медицина ХХІ століття буде ґрунтуватися на комплексних рішеннях, які потребують конвергенції науки, технології та сервісу, тому відокремлені підрозділи компанії більше не можуть діяти в ізоляції один від одного.

Але при цьому корпорація зовсім не збиралася відмовлятися від своєї унікальної децентралізованої структури та підприємницької корпоративної культури. Завданням Johnson & Johnson була швидше не інтеграція, а координація. «У нас є всі необхідні ноу-хау у фармацевтиці, біології, медичній та діагностичній техніці, споживчих продуктах, щоб запропонувати ринку кардинально нові рішення, - заявляє Уелдон. - І ми впевнені, що зможемо прискорити зростання шляхом перетину наших можливостей, потреб клієнтів і виникаючих тенденцій»

На початку 2000-х у Johnson & Johnson більш активно, ніж раніше, налагоджувалися горизонтальні зв'язки. Компанія регулярно проводить внутрішні конференції з конкретних проблем (наприклад, лікування тієї чи іншої хвороби) за участю фахівців з різних підрозділів. У внутрішньокорпоративному інтранеті створена широка база знань і розробок, куди надходить інформація по всіх реалізованих проектах і продуктах, що випускаються. Це дозволяє розробникам при необхідності звертатися до досвіду колег. У корпорації ідентифіковано близько 80 продуктів, розробка яких вимагає участі фахівців різного профілю. Центральний офіс контролює виконання кожного проекту та, якщо потрібно, допомагає підключити до тих чи інших робіт представників інших підрозділів. По десятку найбільш перспективних ідей створені спільні робочі групи.

У 2008 році в Johnson & Johnson стартувала нова програма реструктуризації, в рамках якої створено кілька нових глобальних координаційних структур. В одну з них увійшли підрозділи з розробки і випуску хірургічного обладнання, інструментів, інвентарю та імплантатів, в іншу - дочірні компанії, що спеціалізуються на продуктах, що використовуються в лікуванні низки поширених захворювань (серцево-судинних, діабету та ін.). Топ-менеджер, який очолює таку структуру, повинен координувати роботу підрозділів, що входять до неї, та організовувати співпрацю між ними щодо спільних проектів. Ще одна служба - офіс зі стратегії та зростанню - повинна виявляти нові можливості

поза сферою поточної діяльності корпорації.

Останнім часом Вільям Уелдон всіляко пропагує створення так званих «внутрішніх венчурних підприємств» (internal ventures). Співробітник або група співробітників корпорації пропонує цікаву ідею, складає бізнес-план, презентує його і у разі вдалого «захисту» отримує певний бюджет. Цьому фахівцеві або групі надаються такі ж права, як і іншим підрозділам Johnson & Johnson. За рахунок цього Уелдон хоче підтримати підприємницький дух своїх підлеглих, відкрити їм додаткові можливості для особистісного та професійного зростання.

Школа лідерів

Децентралізація як і раніше вважається в Johnson & Johnson однією з найважливіших переваг. «Звичайно, з цим бувають проблеми, ви не можете контролювати свій бізнес так, як у більш централізованій компанії, - погоджується Вільям Уелдон. - Зате у вас є прекрасні лідери, яким ви можете довіряти. А якщо хтось із них допустить помилку, це не вплине на результати всієї організації».

На думку Уелдона, децентралізація, прийнята в Johnson & Johnson, хороша перш за все тим, що сприяє вихованню справжніх лідерів - грамотних, ініціативних, владних (у хорошому сенсі слова) керівників, які не бояться відповідальності і вміють приймати рішення. Як одного разу він сам сказав, характеризуючи період свого керівництва Ethicon Endo-Surgical, «іноді краще потім попросити вибачення, аніж спочатку - дозволи».

Тому корпоративна культура Johnson & Johnson досить толерантна щодо помилок. Найголовніше - щоб з них отримувався досвід, а окремі промахи не ставали непереборним бар'єром у досягненні кінцевої мети. «Щоразу, коли мене збивали з ніг, я вставав і йшов далі, - говорить Вільям Уелдон. - Немає нічого поганого у визнанні того, що ти не правий». Правда, як відзначають підлеглі Уелдона, він терпимо ставиться тільки до тих помилок, які відбуваються один раз - повторення промахи неприпустимо.

Підготовці менеджерів у Johnson & Johnson приділяється багато уваги. Близько 40% свого часу Уелдон віддає настанові на шлях істинний перспективних лідерів. Він особисто спілкується з кожним з багатообіцяючих молодих менеджерів, бере участь у складанні кар'єрних планів для найбільш талановитих з них і всіляко сприяє набуттю ними як можна більш широкого досвіду в лавах організації. Як свого часу Уелдон, молодий керівник на старті отримує під початок невеликий підрозділ, і, якщо показує себе з кращого боку, його переводять на більш відповідальну ділянку, як правило - в іншій області бізнесу. Так поступово піднімаючись по сходах, менеджер може стати керівником одного з близько 40 глобальних напрямів, тобто досягти вищого рівня управління в Johnson & Johnson.

«Децентралізація відкриває найширші можливості, - стверджує Вільям Уелдон. - Ваші співробітники можуть пробувати себе в різних сферах діяльності, вчитися в невеликих фірмах, набивати шишки там, набувати досвід, який потім буде затребуваний при керівництві більш великим бізнесом». Крім того, відсутність жорсткого контролю за роботою менеджерів на місцях дозволяє їм поглиблено вивчати ринок, зважувати і враховувати його вимоги. Характерно, що в своїй інтеграційній політиці Johnson & Johnson не збирається запроваджувати елементи централізації в продажах, маркетингу і HR. У кожному підрозділі працюють самостійні служби даного профілю, і, хоча така система призводить до дублювання функцій, всі витрати компенсуються більш оперативним реагуванням на зміни споживчого попиту і появу нових тенденцій.

Як вважає Уелдон, при підготовці лідерів важливо звертати увагу на два аспекти. По-перше, менеджерів потрібно вчити постійно розширювати межі можливого, не зупиняючись на проміжних результатах. «Якщо ви поставили перед собою мету - отримати 10, а отримали 11, це не так добре, як якщо б ви замахнулися на 15, а в підсумку вийшли на 14», - говорить Уелдон. По-друге - треба завжди бути чесним з людьми. Якщо менеджер досяг певної межі і у нього немає шансів отримати більш високий пост, про це треба чесно сказати йому, а не годувати обіцянками, які ніколи не будуть виконані.

У Johnson & Johnson створена своєрідна «школа лідерів» високого рівня, майбутніх топ-менеджерів. Перспективний кандидат отримує завдання: без відриву від основної роботи провести поглиблене дослідження будь-якої теми, наприклад, перспектив глобалізації конкретно для Johnson & Johnson або тенденцій розвитку медицини. На виконання дається від 4 до 6 місяців, на допомогу надається невелика група співробітників, крім того, над менеджером бере шефство один або кілька керівників вищої ланки. Менеджер і його група аналізують інформацію, опубліковану в пресі та спеціалізованій літературі, зустрічаються з експертами, відвідують інші компанії, де теж цікавляться цими проблемами. Після закінчення дослідження групі дається тиждень, щоб звести все до купи і підготувати доповідь, яка обговорюється на раді директорів. Як відзначає Уільям Уелдон, крім

«виховання» майбутніх керівників і розширення їх кругозору, подібна форма роботи сприяє генеруванню цікавих для компанії ідей.

В останні роки Johnson & Johnson інтенсивно розширюється. За допомогою ряду великих поглинань вона значно збільшила свій прибуток, який у минулому році перевищив \$ 60 млрд. - це більше, ніж у будь-якій іншій компанії, що має відношення до фармацевтичної галузі. Правда, в 2007-му прибуток Johnson & Johnson дещо знизилася в порівнянні з попереднім роком (\$ 10,6 млрд. проти \$ 11,1 млрд.).

Тим не менш з усіх глобальних фармацевтичних компаній Johnson & Johnson - найбільш диверсифікована. Вона представлена в усіх основних сегментах бізнесу, пов'язаного з охороною здоров'я: від біотехнологій (у цій галузі корпорація займає друге місце в світі після Amgen) до виготовлення витратних матеріалів, вживаних в різних областях медицини.

Завдання:

Охарактеризуйте попередню децентралізовану організаційну структуру компанії Johnson & Johnson. Її переваги та недоліки.

Основні риси В. Уелдона як керівника, його стиль керівництва.

Визначте передумови та суть змін в організаційній структурі компанії Johnson & Johnson.

Якою стала корпоративна культура Johnson & Johnson після змін?

Яким чином здійснюється підготовка лідерів у компанії Johnson & Johnson?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. - М.: Экономика, 1989.
2. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2004. – 400 с.
3. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самоствивч. дисципліни/За ред. проф. М.В. Кужельного. –К.: КНЕУ, 2002. –198 с.
4. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз.– К.: Алерта, 2008. – 480с.
5. Грант Р., Пресс П. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер Пресс, 2008.– 560с.
6. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. – М.: Финпресс, 1998г.–192с.
7. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник.–Вид. 2-ге, стер. –Львів: КІНПАТРИ ЛТД, 2003.–264с.
8. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: «Питер», 2001.– 336с.
9. Минцберг Г. Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с. – Теория и практика менеджмента.
10. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ТОВ „УВПК „ЕксОб”, 2002. – 560 с. ²⁵
11. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004.–304с.
12. Портер Е.М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів .- К.:Основи, 2002 .-390 с.
13. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. – Львів: „Новий світ-2000”, 2003. – 272 с.
14. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 928с.
15. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699с.
16. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій .-К.:МАУП, 2000 .-128 с.
17. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник .-К.:Кондор, 2003.
18. Хрущ Н. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі//Фінанси України.-2008.-№8 .-с.45-53.
19. <http://www.iteam.ru/publications/strategy>

20. <http://www.strategy.com.ua/>
21. <http://www.management.com.ua/>
22. <http://www.mckinsey.com/russianquarterly/>