

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПОСІБНИК ДО ВИВЧЕННЯ КУРСУ

Дисципліна "Стратегічне управління підприємством."

Напрямок підготовки 0501 "Економіка і підприємництво"

Освітньо-кваліфікаційний рівень-спеціаліст/магістр

Для спеціальності 7/8.050107 "Економіка підприємства"

Факультет - економічний

Кафедра –економіки і організації виробництва

Курс – п'ятий

Семестр-10

Всього-180/144годин

Аудиторних-72/56години

В т.ч. лекцій-36/28 годин, практичних занять –36/28 гдин

Самостійна робота -108/78 годин

Укладач к.е.н., доцент Харченко І.В.

Загальні положення

1.1. Мета вивчення дисципліни

Мета вивчення навчальної дисципліни “Стратегічне управління підприємством” дати студентам уявлення про методи і способи проведення змін на підприємстві, причини опору, зв’язок стратегії і структури підприємства, про сильну корпоративну культуру, методи реалізації стратегії підприємства, а також озброїти студентів певними практичними навичками для самостійного здійснення необхідних робіт на стадіях дослідження, розробки та реалізації стратегії підприємства. Дисципліна є професійно орієнтованою, нормативною і завершує формування економіста як фахівця, здатного керувати підприємством. Тому для її успішного освоєння необхідно добре володіти курсами, що вивчаються попередньо: стратегія підприємства, економіка підприємства, система технологій, планування діяльності підприємств, організація виробництва, економічні інформаційні системи.

Дисципліна “Стратегічне управління підприємством” орієнтована на засвоєння теоретичних знань зі стратегії підприємства та формування навичок управління стратегічними змінами

Засвоєння дисципліни включає засвоєння теорії та вміння практично застосовувати знання. Практичні знання полягають у вмінні аналізувати ситуацію на підприємстві, робити правильні висновки, правильно визначати рівень і способи проведення стратегічних змін, ефективно реалізувати розроблену стратегію, керувати процесом створення сильної і ефективної корпоративної культури, формувати і керувати командою з проведення стратегічних змін.

Мета навчальної дисципліни-вивчити теоретичні засади управління змінами, методи аналізу ресурсів і компетенцій підприємства, набути навички аналізу і розвитку організаційної структури і культури підприємств, вміти впливати на агентів стратегічних змін.

Задачі вивчення дисципліни

Основні завдання навчальної дисципліни :

- ознайомити з сутністю і основами проведення стратегічних змін на підприємстві;
- вміти правильно визначати послідовність змін залежно від ситуації (час, величина опору), планувати і організовувати проведення змін;
- набути знань і навичок з ефективної реалізації стратегії; навчитись відокремлювати стратегічні і поточні завдання і ефективно керувати ними і іншими;
- набути знань щодо постійного навчання організації;
- вибрати ефективні методи керівництва залежно від життєвого циклу організації;
- стимулювати організаційний розвиток фірми;

- створювати організаційну структуру у відповідності зі стратегією;
- формувати ефективну корпоративну культуру, яка б сприяла досягненню завдань фірмою;
- правильно формувати команди по проведенню стратегічних змін, правильно вибирати лінію поведінки в умовах проведення змін

Тематичний план вивчення курсу “Стратегічне управління підприємством”

Структура навчальної дисципліни

4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усь ого	у тому числі					усь ого	у тому числі				
		л	п	ла б	ін д	с.р.		л	п	ла б	ін д	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Модуль 1												
Змістовий модуль 1. Основи управління стратегічними змінами.												
Тема 1. . Загальні основи управління стратегічними змінами.	16	4	4			8	9,5	1	0,5			8
Тема 2. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін.	10	2	2			6	9,5	1	0,5			8
Тема 3. Організаційні аспекти проведення змін на підприємстві.	10	2	2			6	9,5	1	0,5			8
Тема 4. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін.	12	2	2			8	9,5	1	0,5			8
Тема 5. Учасники процесу впровадження стратегічних змін.	12	2	2			8	9,5	1	0,5			8
Разом за змістовим модулем 1	60	12	12			36	47,5	5	2,5			40
Разом за модулем 1	60	12	12			36	47,5	5	2,5			40
Модуль 2												
Змістовий модуль 2. Впровадження змін на різних етапах життєвого циклу організації.												
Тема 6.. Впровадження змін на різних етапах життєвого циклу.	18	4	4			10	9,5	1	0,5			8
Тема 7. Функціональні стратегії в процесі реалізації стратегічних змін.	14	2	2			8	9,5	1	0,5			8
Тема 8. Організаційна культура і управління	16	4	4			8	9,5	1	0,5			8

стратегічними змінами.												
Разом за змістовим модулем 2	46	10	10			26	28,5	3	1,5			24
Змістовий модуль 3. Етапи реалізації стратегії підприємства												
Тема 9. Етапи реалізації стратегії підприємства.	18	4	4			10	9,5	1	0,5			8
Разом за змістовим модулем 3	18	4	4			10	9,5	1	0,5			8
Разом за модулем 2	64	14	14			36	38	4	2			32
Модуль 3												
Змістовий модуль 4. Взаємозв'язок стратегії та організаційної структури.												
Тема 10. Взаємозв'язок стратегії та структури управління.	20	4	4			18	9,5	1	0,5			8
Разом за змістовим модулем 4	20	4	4			18	9,5	1	0,5			8
Змістовий модуль 5. Стратегія блакитного океану.												
Тема 11. Стратегія блакитного океану.	26	6	6			18	13	2	1			10
Разом за змістовим модулем 5	26	6	6			18	13	2	1			10
Разом за модулем 3	56	10	10			36	22,5	3	1,5			18
Усього годин	180	36	36			108	108	12	6			90

Теми семінарських занять

№ п/	Назва теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Тема 1. . Загальні основи управління стратегічними змінами на підприємстві	4
2.	Тема 2. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін.	2
3.	Тема 3. Організаційні аспекти проведення змін на підприємстві.	2
4.	Тема 4. Ресурсно- компетенційна база стратегічних змін.	2
5.	Тема 5. Учасники процесу впровадження стратегічних змін.	2
6.	Тема 6.. Впровадження змін на різних етапах життєвого циклу організації.	4
7.	Тема 7. Функціональні стратегії в процесі реалізації стратегічних змін.	2
8.	Тема 8. Організаційна культура і управління стратегічними змінами.	4
9.	Тема 9. Етапи реалізації стратегії підприємства.	4
10.	Тема 10. Взаємозв'язок стратегії та організаційної структури	4

	управління підприємством	
11.	Тема 11. Стратегія блакитного океану.	6
	Всього за семестр	36

Зміст програми курсу “Стратегічне управління підприємством”

	Стор.
Загальні основи управління стратегічними змінами на підприємстві	9
Визначення рівня та послідовності стратегічних змін.	18
Організаційні аспекти проведення змін на підприємстві.	23
Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін.	33
Учасники процесу впровадження стратегічних змін.	38
Впровадження змін на різних етапах життєвого циклу організації.	46
Функціональні стратегії в процесі реалізації стратегічних змін.	55
Організаційна культура і управління стратегічними змінами.	88
Етапи реалізації стратегії підприємства.	117
Взаємозв'язок стратегії та організаційної структури управління підприємством	152
Стратегія блакитного океану.	184

Тема 1. Загальні основи управління стратегічними змінами на підприємстві.

. Феномен опору необхідним змінам Джерела опору. Визначення опору, його ознаки. Складові опору – величина змін культури, політики, проміжок часу. Залежність величини опору від складових. Індивідуальний опір, його причини. Опір керівників змінам, різна поведінка керівників під час проведення змін. Груповий опір, його сила порівняно з індивідуальним, ознаки: групова єдність поглядів і норм поведінки, групова “модель реальності”. Відданість корпорації - позитивна та “від’ємна” Діагностика центрів сили і опору, системність, період часу, підрозділи, яких торкнуться зміни, величина зрушень у культурі і політиці, можливості фірми і готовність її до змін (рівні нестабільності, агресивності і відкритості). Потенціал для розробки і реалізації стратегії. Опір як різниця між необхідним і наявним потенціалом.

Визначення опору

Під опором розуміється багатогранне явище, що викликає непередбачені відстрочки, додаткові витрати і нестабільність процесу стратегічних змін. Цей опір виявлявся завжди у відповідь на будь-які зміни. У процесі змін мають місце:

відстрочки початку процесу змін;

непередбачені відстрочки впровадження та інші труднощі, що сповільнюють зміни і збільшують витрати в порівнянні з запланованими;

спроби саботувати зміни усередині чи організації «утопити» їх у потоці інших першочергових справ.

Після того як, зміни все-таки були здійснені, відзначається характерне відставання в одержанні результатів від них. Зміни повільно приносять плоди, що очікувалися; в організації відзначаються спроби віднести ефект, отриманий від змін, за рахунок порядків, що існували раніше.

Далі . наводяться деякі ознаки організаційного опору. Ці і подібні висловлення можна почути на фірмі, що впроваджує зміни.

Дослідження показують, що, коли фірми піддають кардинальному перегляду свою зовнішню стратегію, внутрішні можливості приходять у неузгодженість з ними, і від цього страждає виробництво.

Ознаки опору (формальні)

«Терпіння і праця усі перетруть» (відмовлення)

«Почнемо нове життя з понеділка» (відкладання на потім)

«Не зіграти б у шухляду з вашими змінами» (невизначеність)

«Новий клич розбив параліч» (відсутність упровадження)

«Чим більше витрачаємо фарби (на гасла), тим менше віримо в казки» (стратегічна неефективність)

«Чого бос не знає, від того і не страждає» (саботаж)

«Давайте повернемося назад до дійсної роботи!» (відступ)

Стратегічна реакція фірми на поведінку зовнішнього середовища буде більш своєчасна й ефективна, якщо можливості фірми будуть удосконалюватися паралельно з її стратегією. Але доти, поки виробництво стане більш ефективним лише після впровадження нових можливостей, процес впровадження нової стратегії більш ніж подвоїть навантаження на організацію (у порівнянні з впровадженням цієї стратегії), а неминучі потрясіння в організаційній культурі й у структурі влади стануть ще більш відчутними. В остаточному підсумку планування стратегічної позиції фірми зустрине ще більший опір, ніж стратегічне планування.

З погляду дослідника стратегії, опір є проявом ірраціонального поведіння організації, відмовлення визнати нові риси реальності, міркувати логічно і реалізовувати на практиці висновки логічного мислення.

З погляду науки про поведінку опір представляє із себе природний прояв різних психологічних установок у відношенні раціональності згідно яким групи й окремих індивідів взаємодіють один з одним. Далі ми поговоримо про джерела і правила цієї раціональності.

Опір і швидкість змін

Ключову характеристику опору можна знайти у висловленні Н. Макіавеллі: «Опір змінам пропорційний силі зміни культури і структури влади, що відбувається через зміни».

«Стосовно до конкретної зміни опір буде зворотно пропорційним періоду часу, протягом якого відбувається зміна» (Ansoff, 1979).

Діловою мовою «культура» часто означає «орієнтація керівників», чи «спосіб мислення керівників». Таким чином, при виробничій орієнтації ефективність є ключовим критерієм і вважається, що успіх залежить від здатності стійко поставляти на ринок продукцію по мінімально низькій ціні. У 30-х і 40-х роках, коли виробнича орієнтація була замінена орієнтацією на ринок, деякі керуючі ще продовжували наполягати на своєму виробничому способі мислення. Вони трималися за історичний досвід, що забезпечував успіх, і пручалися переходу на новий спосіб мислення, заснований на концепціях маркетингу. Опір ще більш підсилювався в зв'язку з тим, що перехід до орієнтації на ринок супроводжувався змінами в структурі влади: від підрозділів, зайнятих у виробництві, влада перейшла до підрозділів маркетингу.

Таблиця 1.

Зміни в структурі влади і культури і відповідна реакція

Сенс змін	Загрозливі	Нейтральні	Позитивні
Зміна культури	Найбільший опір	Залежить від ступеню зміни критеріїв	Залежить від ступеню зміни критеріїв

Прийнятність з точки зору культури	Залежить від масштабів загрози	Найменший опір	Позитивне посилення
------------------------------------	--------------------------------	----------------	---------------------

Таким чином, коли зміна культури супроводжується переходом влади, характер опору стає більш складним. Друга частина твердження стосується швидкості змін. Воно засновано почасти на тім, що зміни, якщо вони проводяться поступово, торкаються, як правило, тільки одну частину організації. У цьому випадку опір локальне і не одержує підтримки від підрозділів організації, яких воно не торкається.

Опір індивідів і груп залежить від небезпеки і занепокоєння, викликаного наростанням поточних змін, оскільки вони звичайно бачать лише найближчі наслідки цих змін і рідко уявляють собі, наскільки значними вони виявляться.

Табл. 1. ілюструє відповідну реакцію на зміну культури і політики фірми. Не всі стратегічні зміни викликають опір: групи й індивіди, чия культура підсилює свої позиції завдяки змінам, і (чи) ті, хто має намір домогтися керівного положення вітають і підтримують зміни. За словами Макіавеллі, вони звичайно «небезкорисливо виступають за новий порядок». Однак їхня підтримка найчастіше буває млявою. Далі ми розглянемо причини такого відношення і як від цих «млявих» можна домогтися більшої підтримки.

Виразимо зміст табл.2 за допомогою символічного рівняння: $R = \frac{\pm(\Delta C + \Delta P)}{\Delta T}$, де

R— відповідна реакція; ΔC і ΔP — ознаки зміни культури і політики організації, викликаних зміною, а ΔT — період часу, протягом якого відбувається зміна.

Приклад

Контраст між двома аналогічними змінами, одна з яких викликає серйозний опір, а інша ні, наочно представлений у недавнім минулому впровадженням довготермінового і стратегічного планування, про що ми вже говорили. Обидва види з'явилися на світ з різницею в кілька років, але їхні «шляхи -дороги» різні.

Варто нагадати, що довгострокове планування, введене в 50-і роки, є методом екстраполяції минулих тенденцій розвитку фірми на майбутнє. Воно не порушує, а поглиблює і підтверджує історичну модель реальності і культури.

Зміни в політику фірми тут незначні, тому що цей «перевернений догори дном» процес не загрожує сталій структурі влади. Більш того, довгострокове планування дозволяє могутнім групам ще більш обґрунтувати свої традиційно сформовані претензії на ресурси, у той час як слабкі групи продовжують залишатися слабкими.

Ідея довгострокового планування дуже швидко завоювала популярність. Обстеження показали, що більшість середніх і великих фірм США взяли його на озброєння.

Інша історія в стратегічного планування. Незважаючи на ентузіазм і популярність, воно впроваджувалося дуже повільно. Лише наприкінці 70-х років ведучі фірми стали систематично займатися стратегічним плануванням. Було відзначено чимало випадків енергійної протидії, а часом і саботажу цієї витівки.

Причина таких драматичних розходжень полягала в тім, що стратегічне планування звичайне змінює культуру і політику фірми, що склався порядок речей. Ціль такого планування — змінити історичну модель реальності, а в ієрархічному плані воно збільшує вплив і владу керуючих вищої ланки. Тому стратегічному плануванню в організаціях часто показують сильний опір.

Опір окремих осіб

Причини опору можна простежити по реакції окремих осіб, а також по спільних діях груп індивідів. Відомо, що людина опирається змінам тоді, коли вона не почуває себе в безпеці. Це відбувається, коли керівник не упевнений у результатах і наслідках змін:

змушений ризикувати, а це суперечить його натурі;

почуває, що в результаті зміни він може виявитися зайвим;

не здатний виконувати нову роль, відведену йому в результаті зміни;

почуває, що він утратить «обличчя» в очах керівництва;

не здатний і (чи) не бажає навчатися новому ремеслу й освоювати новий стиль поведіння.

Керуючі, крім того, опираються змінам, коли їхній позиції в системі організації влади виявляються в небезпеці. Це стається, коли керівник очікує, що винагорода за його працю може зменшитися і при цьому зменшиться його контроль

над організаційними ресурсами, його вплив на процес прийняття рішень, упадуть престиж і репутація.

Але не всі керівники однакові. Одні віддають перевагу безпеці, інші схильні до ризику; одні задоволені собою, інші ні. Одні енергійно прагнуть до влади, інші — до неї байдужні. Одні породжені лідерами, інші задовольняються роллю відомих. Є «закріпачені», вони рухаються в колії, інші легко сприймають, зміни і прагнуть до пізнання. Тому відповідь керівника на зміни залежить від сили особистості й індивідуальної гнучкості.

Опір, що чиниться керівником, у кожному конкретному випадку зміни культури і структури влади залежить від сили його переконання, готовності постояти за себе, русійних мотивів і відношення до пізнання і до змін.

Груповий опір

Групова реакція і вплив групи існують поряд з індивідуальним. Їх характеризує стабільність і сталість у набагато більшій мері, чим індивідів.

Набагато легше відсунути убік одну людину, коли вона стліть на шляху прогресу, чим змінити культуру і структуру групи чи позбавити її впливу.

Соціологічна література і практичний досвід показують, що групи керівників, що мають загальні задачі й обов'язки, виробляють через визначений проміжок часу однакові погляди і поведження. Вони встановлюють критерії і норми, що виправдують визначений тип поведження й засуджують інший. Наприклад, на деяких фірмах і установах гасло «Ми не розгойдуємо човен» має силу наказу. У фірмах-новаторах існує думка: «Якщо це не нове, те це погано». У групах складається точка зору на те, яка інформація відноситься до загальної мети, а яка не відноситься до справи. Наприклад, у ділових фірмах існувала тривала традиція, що політичні і соціальні явища не повинні цікавити керуючих, оскільки «справа всіх справ є бізнес».

У групах виробляється згода у відношенні того, що соціологи називають «моделлю реальності», відповідно до якої поведження дає бажані чи небажані результати. Так, на початку століття панувала точка зору, відповідно до якої для одержання максимального прибутку треба робити найдешевшу стандартну продукцію. Таким чином, виробляється вірність загальній культурі в певному сенсі і єднання в захисті від зазіхань з боку інших культур. Література з політичних наук показує, що в організаціях вступають у коаліції і діють центри сили, що вони намагаються придбати силу і вплив, відстоюють своє керівне положення.

Сила опору, що чиниться групою, пропорційна характеру і масштабу загрози її влади, ступеня, з яким виникаючі зміни порушують визнані ними цінності і норми, їх відповідності інформації, розцінюваної як має відношення до справи, а також тому, чи відрізняється пропонована модель реальності від тієї, котрої дотримує дана група.

Відданість корпорації

Описану раніше реакцію можна було б назвати «егоїстичною» — реакцією груп і індивідів у відповідь на погрозу їх впливу і безпеці. Такі реакції змінюються під впливом заклопотаності за благополуччя організації в цілому.

Драматичним прикладом, що часто спостерігається, є поведження організації, коли вона виявляється в кризі, що загрожує її виживанню. Опір, що має культурно-політичний характер, триває довго, і кожен докладає зусиль, щоб забезпечити виживання організації. Таким добре перевіреним методом є поновлення опору після того, як організація успішно минула кризову ситуацію. Будемо вважати це вираженням «негативної відданості» організації, коли опір слабшає при наближенні кризової ситуації.

Негативна відданість, що іноді іменують «тягою до виживання», звичайно спостерігається в багатоцільових організаціях, як орієнтованих, так і не орієнтованих на одержання прибутку. У ділових фірмах і деяких багатоцільових, не зв'язаних з одержанням прибутку організаціях зустрічається також явище «позитивної відданості», тобто зниження опору в залежності від

позитивного внеску у виробничу діяльність організації, що очікується в результаті стратегічних змін.

Таким чином, у процесі змін, спрямованих на попередження катастрофічної ситуації для організації, опір культурно-політичним змінам зменшується. Це може бути викликано наближенням кризової ситуації і «негативною відданістю» груп і окремих облич.

Таким чином, опір культурно-політичним змінам, спрямованим на поліпшення виробничої діяльності, може слабшати і перейти в підтримку.

Реальність і її сприйняття

У звичайних умовах зайво говорити, що люди реагують на те, що вони сприймають і розуміють. Але в процесі змін розриви між дійсністю і її сприйняттям може значно збільшити опір.

Ініціатори і прихильники змін реагують на ознаки нововведень у навколишньому середовищі. Ці нововведення приховують небезпеку. Важко визначити наслідки різних варіантів реакції в стратегічному змісті. Рішення «розпрощатися» з добре знайомими, як правило, вдалими в минулому відповідними діями вимагає сміливості, широкого погляду на проблему і переконання, що апробовані прийоми не здатні дозволити нових проблем.

Рідко зустрічаються керуючі, що володіють такою прозорливістю і сміливістю. У ділових колах їх називають підприємцями, у політичному житті — державними діячами. Приймати рішення їм допомагає переконання в тому, що саме це є їхнім обов'язком, а також доступ до найбільш повної інформації.

Як правило, такі люди знаходяться на верхніх ступенях ієрархічної градації, вони обачні і приймають важливі рішення у вузькому колі обраних облич. Однак перетворення в життя їхніх рішень і вага наслідків лягають на всю організацію.

Звичайно такі рішення уражають і дивують керуючих, не вхожих у вузьке коло обраних. Вони не мали ні найменшого уявлення ні про необхідність змін, ні про їхні наслідки. У цих умовах може виникнути думка, що в змінах немає необхідності і ці зміни не покращують стан справ. Мається тенденція перебільшення негативного впливу змін з боку груп і осіб яких ці зміни торкаються. Ті, кого зміни ніяк не торкнуться, можуть вважати, що і вони якимсь образом можуть постраждати.

Позитивні вплив змін часто недооцінюються, тоді як витрати перебільшуються.

Таким чином, коли ініціатори перетворень сповіщають організацію про неминучість кризи, їхній спочатку сприймають як панікерів. З іншого боку, коли неминучість кризи стає зрозумілою, може дійсно виникнути паніка. Саме в цей момент «негативна відданість» досягає апогею. Окремі особи, що бажають, щоб організація вижила, підтримують зміни. Не настільки віддані «залишать корабель», а ті, хто налаштований вороже, будуть сприяти поглибленню кризи.

Коли організація перебуває в стадії виходу з кризи, може передчасно відродитися опір змінам, що сприяли його подоланню.

Таким чином, реакція па зміни базується на розумінні сенсу і наслідків змін.

Сфера культури і політики фірми

Відомо небагато організацій, де влада зосереджена в руках однієї людини чи групи, що розділяють корпоративну культуру, що панує в організації. Більшість організацій застосовують різноманітні критерії і мають кілька силових центрів. Тому визначена зміна може викликати і беззастережну підтримку і бути цілком відкинута.

У більшості організацій, і зокрема на фірмі, кожен центр сили ототожнюється з певною культурою. На фірмі такими центрами звичайно бувають виробничі підрозділи, підрозділи, що займаються маркетингом, довгостроковим плануванням і т.д. Як уже було сказано раніше, характер роботи відповідних підрозділів впливає на формування в них специфічних, відмінних від інших культур.

Перехід опозиційних тенденцій у відкриту опозицію змінам залежить від культурно-політичної орієнтації центрів сили. Під культурною орієнтацією мається на увазі готовність відстоювати переконання свого центра, а під політичною — використання влади для нав'язування своїх умов іншим.

Сильна культурна орієнтація змушує звертатись до використання влади. Як правило, до такого образу дій у підтримку переконань відносяться терпляче. Але воно менш прийнятне у випадку використання влади при відсутності глибоких переконань. Про такі групи й осіб говорять, що вони «жадібні до влади», а їхні дії кваліфікуються як прояви «голої влади».

Окремі групи й особи володіють слабкою культурною орієнтацією, якщо сила їхніх переконань невелика, і вони легко піддаються впливу, не уміючи відстояти свою позицію.

Інші мають сильний вплив, можуть відстоювати свої позиції, але не намагаються вплинути на інших. Їх називають прихильниками «немісіонерських» культур. Нарешті, існують і «войовничі», що хочуть нав'язати свою «правду» усьому світу. До них відносяться ті, хто активно використовує свій вплив і владу.

Таким чином, у рамках однієї організації можна зустріти як опір, так і підтримку змін.

Активність чи підтримки опору залежить від рівня в ієрархії і культурних орієнтації різних центрів.

Узагальнення факторів, що впливають на опір

Раніше ми розглянули ряд факторів, що визначають поведінкову і політичну раціональність в організації. Усі вони . широко висвітлені в

літературі по психології, соціології і політичним наукам. Досвідчені керуючі виявляють їх. Але справа ця складна через численність факторів, що впливають.

Отже, опір змінам визначається наступними факторами:

- 1) ступенем невідповідності культури і структури влади майбутнім змінам;
- 2) тривалістю періоду впровадження зміни;
- 3) погрозою втрати престижу і влади і зв'язаними з ними іншими утрудненнями для вищих керуючих;
- 4) наслідками змін для організації;
- 5) відданістю працівників організації («позитивної» чи «негативної»);
- 6) силою культурно-політичних орієнтацій у відповідних центрах сили.

Ми установили, що вплив факторів 1, 2, 3 і 4 визначається розумінням необхідності змін і їхніх наслідків і що це сприйняття часто суперечить дійсності. Тому через перекохане розуміння дійсності опір часом перевищує ситуаційно виправданий рівень.

Таким чином, опір у системі (організації) виникає через перевантаження стратегічного характеру. Усякий раз, коли увага керуючих розривається між поточною операційною діяльністю і рішенням стратегічної задачі, перша завжди витісняє другу. Тому *в будь-який конкретний момент опір системи буде залежати від різниці між наявним і необхідним для рішення стратегічної задачі потенціалом*. Усякий раз, коли відбувається значне збільшення стратегічного бюджету, що не супроводжується чисельним збільшенням керуючих, стратегічні перевантаження приводять до відстрочок, перевитраті коштів і зриву стратегічних програм.

На перший погляд представляється бажаним на початку, до створення стратегічного управлінського потенціалу, виділити частину діючого виробничо-господарського потенціалу для рішення стратегічних задач.

Але таке рішення скоріше збільшить, чим знизить опір, з тієї причини, що виробничо-господарські підрозділи недостатньо оснащені для виконання стратегічної роботи.

Професійний рівень керуючих для виконання поточної, виробничо-господарської і стратегічної діяльності

Одночасно з неясним припущенням, що управлінський потенціал досить гнучкий, щоб поглинути значно зрослу управлінську роботу, існує й інше неясне припущення, що сам професійний рівень вищого керівництва досить високий для рішення не тільки поточних виробничих задач, але може бути використаний для стратегічних нестатків. Наприклад, передбачається, що керуючі, що забезпечують своїм фірмам ріст і прибутковість, можуть миттєво перетворитися в гарних підприємців. Наші попередні міркування говорять про іншому.

Нижче приводиться табл. 1, що у стиснутому виді дає уявлення про здібності керуючих, необхідних для забезпечення відповідно стратегічній і

поточній виробничій діяльності. З таблиці видно, що виробничі здібності орієнтовані на забезпечення прибутковості організації, ефективності і контролю за реалізацією змін. На відміну від них компетенція стратегічного характеру забезпечує капіталовкладення в майбутній прибуток (приводячи часом до втрат у сьогодні) через ланцюг змін.

Табл. 1

Рівень компетенції і характер завдань поточного і стратегічного характеру при проведенні змін.

Сфера діяльності	Поточні завдання	Стратегічні завдання
1. Культура (корпоративна)	Орієнтація на маркетинг, вважається що успіх – це є агресивний стиль конкуренції і ефективне виробництво	Орієнтація перш за все на гнучкість. Успіх – це є винахідливість підприємства і як точніше передбачення
2. Система управління	Орієнтація на маркетинг, вважається що успіх – це є агресивний стиль конкуренції і ефективне виробництво	Стратегічне планування і стратегічне управління, використання методів стратегічного управління
3. Характер роботи керівників	Забезпечення прибутку, необхідність доведення завдань до кінця	Керівник – це перш за все підприємець прибічник нововведень, майстерний керівник
4. Інформація	Головне – це потреба ринку, пошук найбільш прибуткових напрямків роботи	Нові можливі і нові загрози
5. Структура підприємства	Стабільна і дуже часто функціональна	Використання передових структур: матричної або проектної
6. Влада	Зосереджена в підрозділах виробництва і маркетингу	Зосереджена на науково-дослідних та дослідно конструкторських роботах, а також в нових перспективних підприємствах

Як видно з табл. 1, усіх шість компонентів управлінської компетенції не тільки відрізняються, але часто і суперечать один одному. Таким чином, звичайна система стимулювання виробництва, що успішно функціонувала в минулому і діюча донині, придушує стратегічну активність, що знижує доходи при короткостроковому плануванні. Керуючий забезпечує прибутковість у сучасний момент, неохоче йде на ризик апробувати нові ідеї. Йому не вистачає умінь реалізувати стратегічні програми і керувати творчими працівниками.

У системі довгострокового планування і контролю виробництва керівництво може виявитися нездатним знайти й оцінити нові можливості і контролювати стратегічні витрати. Читач бачить сам, як система виробничої інформації, організаційна структура і структура керування, пристосовані до оперативних задач, будуть подібним же чином придушувати стратегічну активність.

Табл. 1 допомагає усвідомити, як відбуваються відмовлення, затримки і де джерела неефективності, коли перед поточним виробництвом ставляться задачі стратегічного характеру. Далі, з таблиці видно, що всі ці недоліки є наслідком не тільки старої культури і політики, а також, перевантажень, вони — результат несумісності методів керування

Тема 2. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін

Визначення рівня стратегічних змін, необхідних для реалізації стратегії. Суть та рівні стратегічних змін: стратегія, що продовжується, рутинні стратегічні зміни, обмежені зміни, радикальні стратегічні перетворення, зміна напрямку руху. Критерії визначення рівня стратегічних змін. Характеристика впливу різнорівневих стратегічних змін на підприємство. Масштаби стратегічних перетворень (завоювання нових ринків, освоєння нових продуктів, перехід до іншої галузі, зміна напрямку діяльності, місії та цілей) та особливості їх здійснення.

Бенчмаркінг як метод визначення змісту та рівня стратегічних зрушень. Види бенчмаркінгу. Зовнішній та внутрішній бенчмаркінг. Процедури бенчмаркінгу.

Оптимальна послідовність змін. Послідовності змін “стратегія-структура-поведінка” та “поведінка-структура-стратегія”. Залежність від послідовності змін часу і величини опору за І.Ансоффом. Використання моделі 7”S” Мак-Кінсі у проведенні змін.

Очевидним є те, що під впливом різних чинників зовнішнього середовища та дій конкурентів контекст суперництва в галузі змінюється. Інакше кажучи, потрібно одночасно враховувати зміни як КФУ, так і рівня володіння ними конкурентами.

Відстежування тенденції еволюції середовища функціонування дає змогу спрогнозувати напрямки змін КФУ та їх частки в сумарному впливі у найближчі роки. Принципово можливі дві ситуації.

1. Склад КФУ залишатиметься без змін, але їх частки різко змінюватимуться. Така ситуація досить часто має місце. Як тільки напрямок діяльності, початково структурований галузевою пропозицією, досягає зрілості, його структура визначається вже ринковим попитом, а отже, і компетенції ринкового характеру набувають вирішального значення.

2. Виникають нові КФУ і замінюють існуючі, які втрачають свій вплив. Такі мутації мають успіх при принципових інноваціях, які різко міняють всю сукупність процесів. Якщо ці принципові зміни передбачувані та очікувані, є можливим змодельовати їх вплив на конкурентні позиції, на поведінку конкурентів.

Конкурентна позиція може бути вкрай нестабільною. Складність для діючого підприємства зводиться до визначення чинників, які порушують його позицію у конкурентній боротьбі, або які можуть її покращити. Як тільки що наголошувалось, повинні вирізнятись дві вирішальні обставини:

— по-перше, чинники структурної еволюції конкурентного контексту, які повинні бути ідентифіковані і проаналізовані за допомогою інструментів і підходів, розглянутих вище;

— по-друге, рішення, які приймають і здійснюють конкуренти, і відповідні зміни в конкурентних позиціях всіх суперників.

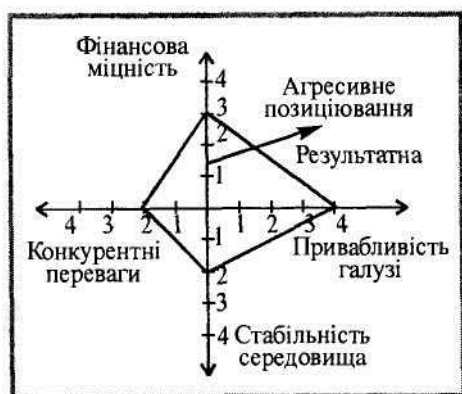


Рис. 2.9. Приклад стратегічного позиціонування

Постійне відстежування еволюції (у сутнісному і часовому аспектах) відносного рівня володіння КФУ є неодмінною умовою (*condition sine qua non*) існування та подальшого розвитку підприємства. Ця складова стратегічного аналізу отримала в останні десятиріччя теоретичний і методичний розвиток, який привів до виникнення і розповсюдження методу бенчмаркінгу або методу еталонних порівнянь. Принциповою особливістю цього методу є логічне провадження аналізу рівня володіння КФУ і його порівняння з аналогічними показниками підприємств-конкурентів або підприємств-лідерів, у яких майстерність володіння певними КФУ є відмітною, найвищою. Перевагами даного методу порівняно з методом SWOT-аналізу є, по-перше, виключення суб'єктивізму у визначенні сильних і слабких сторін підприємства; по-друге, можливість кількісної оцінки різниці у рівні володіння тим чи іншим КФУ; по-третє — розширення аналітичного поля конкурентного контексту за межі певної галузі.

Приклад бенчмаркінгового аналізу представлений в табл. 2.7 [ПО, с. 58]. Саме завдяки безперервній реалізації програми бенчмаркінгу було відновлено конкурентоспроможність компанії Хегох наприкінці 80-х років.

Процес бенчмаркінгу передбачає проходження таких головних етапів:

1. Ідентифікація показників та функцій, які розглядатимуться при еталонуванні. Мова йде про певний перелік ресурсів і компетенцій, які забезпечують існування, приводять в дію і визначають рівень володіння тими чи іншими конкурентними перевагами. У цьому переліку подаються конкретизовані та досить деталізовані компетенції, які у зведеному, певним чином об'єднаному й організованому вигляді і формують КФУ, розглянуті вище.

2. Вибір фірм-еталонів. Звичайно, необхідно визначити найкращі підприємства, фірми за встановленими показниками, їх сукупностями, за вибраними функціями. Перелік фірм-еталонів формується не тільки із представників даного напрямку діяльності чи даної галузі, а й інших галузей, де показник чи функція, рівень яких еталонується, мають кращі значення та являють собою джерело визначальної конкурентної переваги.

Таблиця 2.7

БЕНЧМАРКІНГ КОМПАНІЇ XEROX

Показники і функції, що еталонуються	Фірми-еталони
Організація виробництва	Fuji – Xerox
Управління якістю	Toyota, Komatsu
Обіг фінансових документів	American Express, Hewlett-Packard, ATT
Автоматичний контроль складських запасів	American Hospital Supply
Дистриб'юція	LL Bean Inc, Hershey Foods
«Генерація» ідей	Milliken Carpet
Внутрішньофірмове планування	Ford Motor Company Cummings Engine
Маркетинг Партиципативний менеджмент Залучення персоналу	Procter & Gamble
Поліпшення якості	Florida Power and Light
Реалізація стратегій	Texas instruments
Система інформатики	Deere and Company

3. Збирання необхідних даних для встановлення рівня еталонного показника чи функції. Цей етап вимагає проведення поглиблених досліджень форм і способів організації підприємств різних галузей економіки. До основних джерел бази даних, над якою аналітики підприємства повинні працювати безперервно, слід віднести інформацію статистичних довідників, звітності підприємств, професійних асоціацій, консультантів і незалежних експертів, наукових доповідей і публікацій, семінарів і колоквиумів, газетних і журнальних публікацій, власних пошуків і спостережень і т. ін.

4. Встановлення розриву між еталонним рівнем та рівнем, досягнутим підприємством, а також визначення тенденцій у майбутніх змінах еталонного рівня. Безперечно, еталонний показник повинен бути вимірюваним. Як правило, вимірюються витрати (загальні і в розрахунку на одиницю продукції, послуг), періоди часу, рівень якості і т. д. Встановивши суттєвість розриву (поточного та

очікуваного у майбутньому), виявляють можливості опанування вирішальної конкурентної переваги та її переносу в умови даного підприємства з відповідними організаційно-технічними змінами по всьому ланцюгу вартості.

5. Встановлення цілей та розробка плану дій, вимірювання міри просування. Крім загальної вимоги реалістичності установок, важливо зазначити, що оскільки і цілі і план їх досягнення визначаються для певного часового горизонту, необхідно враховувати відповідну еволюцію всього конкурентного підтексту, яка відбудеться за цей період, а також зміни, що матимуть місце у переліку фірм-еталонів.

Мотивація впровадження бенчмаркінгових програм є, на наш погляд, досить бильною, оскільки даний метод дозволяє підприємству:

1) вивчати досвід інших підприємств, певною мірою економити різні ресурси, Із тому числі і часові, уникати помилок, допущених: іншими;

2) встановлювати досить швидко й об'єктивно пріоритети розвитку і розробляти детальні плани поліпшення і розвитку;

3) оцінювати досягнутий рівень порівняно з кращими підприємствами, не допускати при цьому суб'єктивних оцінок;

4) детально вивчати передумови формування конкурентних переваг, що дасть змогу, як мінімум, повторити шлях, пройдений кращими, а максимум — розвивати та створювати нові компетенції для придбання сильніших або нових конкурентних переваг.

Мотивація послідовності змін

Розуміючи причини опору, ми можемо сконструювати такий варіант послідовності дій, що гасить або зменшує опір стратегічному плануванню.

У ході спонтанних стратегічних змін відбувається зміна трьох важливих компонентів:

а) зміна стратегії, що дасть нову продукцію і нові ринки;

б) зміна компетентності організації, включаючи систему, структуру, уміння і знання, навички;

в) зміна поведінки персоналу, включаючи норми, поняття, цінності, моделі світу і розподіл влади.

На мал. 6.2.2 показано, як упорядкування цих змін впливає на опір. У верхній частині показано, як виникає опір, якщо впровадження зміни йде в послідовності: Стратегія > Система > Поводження.

Якщо зміни системи затримуються, уступаючи дорогу стратегії, то опір буде завзятим протягом усього циклу впровадження стратегії.

Як тільки на другій фазі дозволяються питання організаційного характеру, опір персоналу буде завзятим до третьої фази, коли увага сконцентрується на культурі і структурі влади.

Якщо, як у ряді попередніх випадків, третя фаза відсутня і культурі і структурі влади не приділено уваги, опір персоналу буде продовжуватися.

Як ми довідаємося далі, буде потрібно постійний тиск і для впровадження нової стратегії і для проведення організаційних заходів.

Якщо, як часто відбувалось в минулому, вище керівництво послабляло пильність після другої фази, опір персоналу починало зводити нанівець успіхи, пов'язані з упровадженням нової стратегії.

Таким чином, при послідовності «Стратегія > Система > Поводження» опір досягає максимуму.

У нижній частині мал. 6.2.2 дана інша послідовність; «Поводження → Система → Стратегія». Як видно, вносячи зміни в поведінку персоналу до того, як вони торкнуться організа-

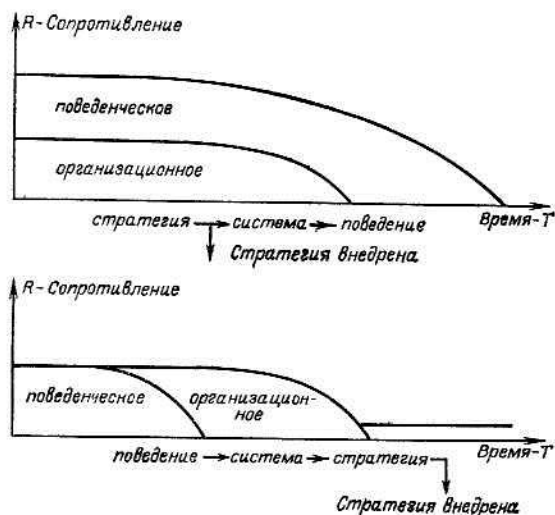


Рис. 6.2.2. Характер сопротивления внедрению нововведений

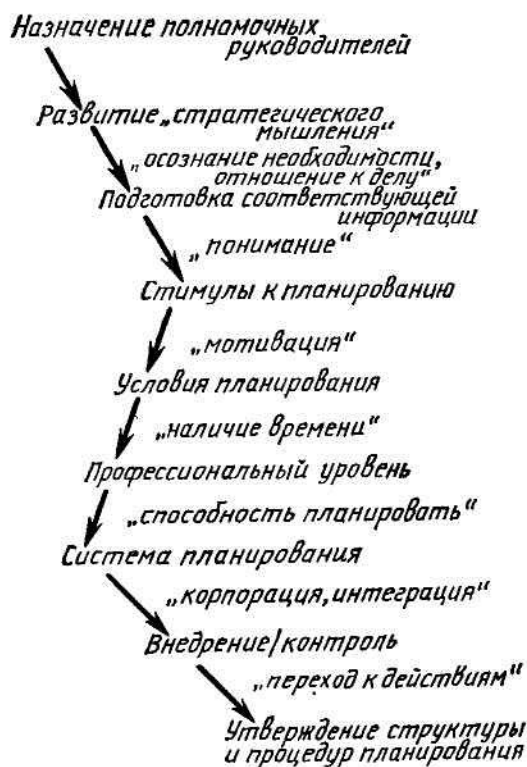


Рис. 6.2.8. Последовательность действий по внедрению системы планирования

ційних засад, керівництво може затримати виникнення опору. Після того як персонал схвалив нову стратегію, а компетенція керівників досягла необхідного рівня, упровадження стратегії проходить без опору.

Таким чином, при послідовності: «Поведінка > Система > Стратегія» опір виявляється мінімальним.

На мал. 6.2.8 показано, як послідовність з мінімальним опором може бути встановлена за допомогою системи заходів. Порівнюючи цей малюнок з попереднім, можна побачити, що замість наростаючих перешкод, послідовність з мінімальним опором формує схвальне ставлення до змін.

Якою б привабливою не здавалася послідовність з мінімальним опором, вона має явний недолік: упровадження стратегії затримується через те, що спочатку необхідно змінити ставлення персоналу, а потім провести й організаційні зміни. На відміну від її послідовність з максимальним опором змінює стратегію в максимально короткий термін.

Це пояснює важливість другого кроку в стратегічному діагнозі, про яке говорилося раніше. *На практиці вибір між двома видами послідовності повинний бути зроблений виходячи з часу для рішення стратегічної задачі, висунутою зовнішнім середовищем.*

Можна виходити рівнобіжними шляхами, де кожний буде підсилювати інший, значно скорочуючи загальний необхідний час. Як багато можна зробити, діючи паралельно, залежить, з одного боку, від швидкості зовнішніх змін, а з іншого боку, від кількості виділених сил і засобів.

Тема 3. Організаційні аспекти проведення змін на підприємстві

Створення "стартового майданчика": проведення стратегічного діагнозу, розробка схеми можливого опору, мобілізація менеджерів на підтримку змін, мобілізація талантів, вибір необхідного методу, організація допомоги консультантів. Планування процесу змін: орієнтація на вирішення стратегічних проблем, планування впровадження, використання модульної структури. Розділення стратегічних процесів від конфліктів з поточними:

Розподіл відповідальності, фінансування впровадження змін, постановка стратегічних завдань перед менеджерами, винагородження успішної роботи. Планування впровадження: навчання, залучення експертів, інформування зацікавлених, забезпечення можливості керівників працювати над стратегічними проблемами, контроль відповідності завдань професіональному рівню керівників. Управління поточними виробничими процесами: організація впровадження паралельно з плануванням, забезпечення контролю і схвалення процесу планування, забезпечення швидшого впровадження. Інституціоналізація нової стратегії: використання плану розвитку

стратегії для управління, створення сприятливої атмосфери, доведення зусиль до досягнення мети.

Забезпечення стратегічного реагування: введення подвійної системи управління, забезпечення стратегічного контролю, винагорода за стратегічні успіхи, ведення стратегічного бюджету та подвійної структури.

Методи проведення змін-примусовий, адаптивний, управління кризовою ситуацією, керованого опору (метод “акордеону”). Порівняння методів.

Створення «стартової площадки»

Усякий раз, коли стратегічні зміни вимагають створення нової філософії і структури керування на фірмі, можна заощадити час і засоби й уникнути непорозумінь, якщо керуватися принципом «поспішай не кваплячись».

Бажано, щоб першим серйозним кроком до початку власне стратегічного планування стала «підготовка ґрунту». Для цього на початковому етапі опір зводиться до мінімуму. Створюються джерела влади, здатні забезпечити процесу змін стартовий імпульс і безперервність. Розробляються докладні плани процесу змін, визначаються відповідальні обличчя, ресурси, схеми взаємодій і етапи здійснення. Аналізуються індивідуальні властивості працівників, їхнє можливе відношення до нової стратегії і потенційні можливості.

Цей підготовчий етап назвемо створенням «стартової площадки».

Аналіз природи змін

Першим кроком по створенню платформи є попередній «стратегічний діагноз». На цьому етапі з'ясовується, чи одиничне це спонтанне явище, чи повториться воно в найближчому майбутньому, чи ж воно — одне з ряду явищ, що відбивають зміни в зовнішній середовищі, за яких піде новий етап нестабільності

Далі визначається період часу, наявний у розпорядженні фірми (установлюється по швидкості змін у зовнішній середовищі) для ефективних заходів у відповідь на це спонтанне явище. Ця інформація — першорядної важливості для планування змін.

Аналіз природи змін включає також вивчення змін можливостей фірми, необхідних для забезпечення нової стратегії. У цьому випадку для діагностики всієї сукупності змін без детального аналізу кожної стратегічної зони господарювання може бути використаний спрощений варіант аналізу,

Виявляються підрозділи організації, яких торкнуться зміни.

Другим кроком є аналіз поводження, що дозволяє визначити культурно-політичні зміни, що відбудуться в цих підрозділах, а також ведучих працівників, що чи підтримають зміни, чи зроблять їм опір, а також

причини такого поведження. Виявляються відношення груп, здатних надати підтримку чи опір, а також індивіди і групи, орієнтовані на успішне проведення перетворень.

Результати цього аналізу можуть бути поширені на організаційну структуру усієї фірми для складання схеми чи підтримки опори.

Створення атмосфери підтримки

Використовуючи схему ймовірного опору, можна вжити заходів по усуненню зайвого опору. *Для цього виключаються невірне розуміння і перебільшення характеру змін*, працівникам фірми роз'яснюється необхідність, сприятлива можливість і вигідні наслідки змін для результатів діяльності фірми. Особлива увага приділяється групам і окремим обличчям, з чиєї сторони можна екати протидії. Інформація про причини і наслідки "змін повинна пройти по усій фірмі. У такий спосіб чи знімаються зменшуються страхи і занепокоєння, групам і окремим обличчям роз'яснюються сприятливі наслідки змін.

Ця інформація використовується для створення «опорної бази» з числа прихильників перетворень. Якщо дозволяє час для забезпечення підтримки змінам, проводяться зміни в структурі влади на фірмі. Створюються групи з працівників, що одержать вигоду від перетворень. Варто спробувати включити туди потенційно «млявих» прихильників, запропонувати їм винагорода за підтримку перетворень, *а також нейтралізувати основні джерела потенційного опору* шляхом поступок і матеріальних стимулів.

Врахування поведінкових факторів при плануванні перетворень

Для успішного початку перетворень впливає, по можливості, виключити з процесу обличчя і групи, що будуть продовжувати чинити опір. *Підключите до прийняття рішень усіх, хто візьме участь у здійсненні перетворень*. Обличчя, відповідальних за успішне здійснення перетворень, необхідно зробити відповідальними ще і за прийняття рішень.

Проводите зміни повсюдно, співставляючи їх за часом з вимогами зовнішніх умов.

Якщо дозволяє час, зробіть «хитрий» хід: почніть перетворення з груп прихильників, заохотите їх і виразите вдячність. І лише після успішного проведення перетворень у цих групах перенесіть процес в інші підрозділи.

Не вважайте, що керівники знають і уміють вирішувати проблеми, що їм у новинку. Включите в план освітні і тренувальні програми. Це не тільки принесе позитивні результати, але і зніме страх, занепокоєння, буде додатково сприяти сприятливому сприйняттю змін.

Керування процесом змін через зміну поведження працівників

На «стартовій площадці» створюються оптимальні умови процесу, але це ще не гарантує його успішного завершення. У цей початковий період рідко вистачає часу для того, щоб змінити установки, цінності і сприйняття дійсності, іншими словами, створити фактори, що сприяють доброзичливій атмосфері. Попереднє маневрування в сфері політики фірми, забезпечивши відправну крапку, не створює, однак, стабільної, що коштує за перетворення структури влади. Тому процес зміни поведінки працівників також повинний бути керованим.

Намагайтеся передбачати і контролюйте джерела опору. Направляйте і використовуйте владу для подолання опору.

Ознайомте керівників з новими концепціями і навчите їхнім новим прийомам рішення проблем.

Одночасно зі стратегічною програмою почніть реалізацію програми, спрямованої на зміну культури і структури влади в системі керування.

Контролюйте і керуйте процесом створення нової стратегії і нових можливостей. Якщо розробка стратегії пішла далеко вперед і стала породжувати активний опір, загальмуєте на час цю програму і сконцентруйте зусилля на сприятливому сприйнятті досягнутого прогресу.

Після того як нова стратегія дозволила створити нову продукцію й освоїти місце на ринку, досліджуйте можливості фірми. Якщо, як часто це буває, можливості використані ще не цілком, варто продовжити програму їхнього розвитку доти, поки нова культура і структура керування не почнуть самостійно керувати новою стратегією. Назвемо цей процес узаконюванням змін.

Якщо стреси від упровадження нової стратегії стануть повторюватися, керівництво фірми буде змушено постійно повторювати процес перетворень. Отже, необхідно узаконити ідею про необхідність не одного, частки зміни, а поступального процесу змін.

Тут потрібні керівники, що вміють відшукувати або генерувати ідеї, здійснювати зміни,— керівники, навчені в мистецтві керування.

Варто розподілити владу і відповідальність між підприємцями, лінійними керуючими вищої ланки, розумними дослідниками-розроблювачами і керуючими по маркетингу. Потрібні гнучкі організаційні культури, уміння брати під сумнів «моделі світу», що склалися в минулому. Важливо повсюдно поширювати відданість фірмі, новаторський, корпоративний дух.

Висновки

Опір є природною реакцією груп і окремих облич на зміни, що загрожують їхній культурі і впливу.

Опір змінам зв'язано з порушенням наступності культури і влади; його сила залежить від швидкості наростання змін.

Рівень опору знижується під впливом позитивного **чи** негативного (відповідно) відносини груп і окремих облич до змін в організації. Зниження опору залежить від усвідомленого сприяння виживанню організації.

Боротьбу з опором корисно почати зі створення «стартової площадки». Для цього необхідні: стратегічний аналіз, прогноз поведження працівників, усунення зайвого опору, створення «опорної бази» з числа прихильників, розробка і включення в план упровадження змін заходів для нейтралізації опору.

З початком упровадження змін варто виділити сили для усунення залишкового опору. Зміна стратегії варто узаконити і продовжувати до того, як закінчиться перебудова виробництва.

Якщо встановлене, що спонтанне явище випадкове і за ним не підуть інші, зміна варто планувати як одиничний захід. Якщо існує імовірність повторення явищ, на фірмі необхідно розробити гнучку стратегію і потенціал для здійснення перебудови виробництва.

Інші способи здійснення спонтанних змін.

Попередньо викладене ставлення до опору в різних фірмах і організаціях.

Ставлення це можна охарактеризувати як зневажливе. Фірми впроваджують нову стратегію, не підготувавши до опору, а коли воно виникає, починають бороти з ним спонтанно.

Таке ставлення може бути виправдано, коли незначні зміни в стратегії відбуваються еволюційно. Опір змінам у цьому випадку не настільки велико, щоб йому приділяти особливу увагу.

Однак у міру того, як стратегічні спонтанні зміни стають усе більш частими, збитки, породжені опором, будуть усе більше привертати увагу до керування перехідними процесами.

У даній главі ми пропонуємо чотири підходи до проблеми керування в умовах спонтанних змін, порівнюємо їхні достоїнства і недоліки і рекомендуємо методу вибору відповідно до обстановки.

Примусовий метод проведення змін

Попередні міркування показують, що при впровадженні стратегічних змін на фірмі підтримка і вплив вищого керівництва використовуються звичайно для подолання опору плануванню. Далі, упровадження нової стратегії є першою і найважливішою турботою, після чого починають поступово виявлятися недоліки системи. Розуміння необхідності зміни критеріїв і структури керування (якщо до цього доходить справа) приходить в останню чергу.

Назвемо метод упровадження спонтанних змін, якому впливає за методом визначення послідовності і передбачає використання сили для подолання опору, процесом примусових змін.

Як показує досвід, примусову зміну — процес дорогий і небажаний у соціальному аспекті, але він дає перевагу в часі стратегічного реагування.

Таким чином, примусовий метод повинний використовуватися в умовах гострого дефіциту часу, коли потрібно негайна реакція.

Але коли природа опору ясна, відвертого прояву сили, як це звичайно бувало в минулому, не потрібно. Навіть в умовах дефіциту часу опір може бути переборене з мінімальними витратами. Найбільші труднощі у використанні цього методу полягають у наступному:

- Відсутність до початку процесу змін бази, що забезпечила б його здійснення. У результаті зміна терпить крах ще до появи нової стратегії.
- Нездатність передбачати джерела і силу опору. Виникає замішання, збільшуються витрати, відбуваються відстрочки. У цьому випадку зміна споконвічна приречена на провал.
- Нездатність усунути першопричину опору.
- Передчасні структурні зміни. У результаті — уповільнення темпів змін.
- Ігнорування вказівок по впровадженню змін. У результаті — саботаж змін.
- Нерозуміння необхідності підвищувати компетентність і створювати новий управлінський потенціал. У результаті зміни приносять у жертву поточним виробничим проблемам, знижується якість стратегічних рішень.

Цих труднощів можна уникнути, а примусові зміни зробити більш ефективними, якщо перед початком процесу змін провести аналіз настрою персоналу по напрямках, запропонованим раніше, і виявити потенційні джерела чи опору навпроти — підтримки.

Необхідно створити структурну платформу, тобто забезпечити організаційну підтримку процесу змін. Контролювати хід процесу, виявляти ознаки опору і вживати необхідних заходів до того, як воно проявиться.

Змінивши стратегію, необхідно звернути увагу на управлінський потенціал і компетенцію керівних кадрів і продовжувати робити вплив доти, поки нова стратегія і керуючі не придбали прав на існування.

Якщо фірма, використовуючи метод примусових змін, випробує недостачу компетентних керівників з питань стратегічного планування, вона може скористатися послугами консультантів для формулювання стратегії. Однак необхідно мати у виді, що якщо консультанти порекомендують зміни, що серйозно торкаються культури і структуру влади, то вони навряд чи будуть популярні. Вище керівництво фірми повинне постійно натискати і стежити за впровадженням рекомендацій консультантів.

Адаптивні зміни

Фірми й інші організації, що не випробують впливи зовнішніх потрясінь, проте приймають спонтанні стратегічні зміни. Це відбувається шляхом поступових незначних змін, що протягом тривалого періоду часу впливають на традиційні критерії, структуру влади і компетентність керуючих. Цей процес соціологи називають органічною адаптацією, їм керує не вище

начальство фірми. Він виникає як реакція на постійні впливи чи ззовні на незадовільні виробничо-господарські показники чи фірми, що рідше, здійснюється творчими силами усередині фірми. Така поступова адаптація звичайно здійснюється методом проб і помилок.

Якщо зміни здійснюються протягом тривалого періоду часу, у будь-який конкретний момент опір, хоча і слабкий, усе-таки буде, тому що навіть при незначних відхиленнях від історично сформованих напрямків виникають організаційні конфлікти. Але однієї влади явно недостатньо, і застосовується вона прихильниками змін, чий рівень в ієрархії звичайно не найвищий у даній організації. Конфлікти дозволяються шляхом компромісів, угод і переміщень у керівництві фірми.

Назвемо спонтанні стратегічні зміни за допомогою ряду послідовних мір, здійснених протягом тривалого періоду часу, процесом адаптивних змін. Процес цей повільний, але він має і позитивні сторони — опір у кожен конкретний момент часу при цьому незначно. Можуть заперечити, що це усього лише «затяжна хвороба», проте цим прийомом продовжують користатися, тому що він дає можливість здійснювати зміни в умовах, коли в прихильників змін немає адміністративної влади.

Як і метод примусових змін, він може стати ефективним, якщо їм розумно користатися. Висловлені раніше пропозиції по збільшенню ефективності примусових змін однаково застосовні й у даному випадку. На додаток до цього адаптивні зміни повинні підкріплюватися відповідною мотивацією. Нагадаємо, що це вимагає насамперед змін у настрої, способі мислення, розміщенню сил. Потім впливають організаційні зміни, необхідність підвищувати компетентність, нарощувати управлінський потенціал. Стратегія реально може змінитися лише тоді, коли організація до цього готова і бажає цього.

Керування кризовою ситуацією

В останні роки стала рости переконаність у тім, що фірма не може розпізнати швидко розвиваються нові явища доти, доки вони не стануть масовими. Коли зміна в зовнішнім середовищі загрожує існуванню фірми, і вона знаходиться в жорстокому цейтноті, це значить, що фірма потрапила в кризові умови.

Як відзначалося раніше, коли вибухає криза, опір поступається місцем підтримці. І хоча рішення ще не очевидні, цейтнот наростає. *Первісною задачею вищого керівництва є не боротьба з опором, а заходу для попередження паніки, швидкі й ефективні відповідні дії.*

Однак у міру виходу з кризового положення керівництво фірми повинне передбачати і попередити поновлення опору, що звичайно супроводжує перші ознаки виходу з кризи.

Часто стається, що група ведучих керівників переконує себе в неминучості кризи, що насувається, у той час як інші керуючі ще не уловлюють ознак його наближення. Якщо ця група має достатню владу і

впливом, він повинна почати примусові відповідні міри. У 6.3.1 минулого сформульовані пропозиції по ефективному використанню примусових мір, інша справа, що ці міри повинні бути реалізовані в умовах найжорстокішого дефіциту часу.

Коли криза неминуча, що керують, що усвідомлюють це раніше інших на фірмі, можуть почати наступні дії:

1. Постаратися переконати в неминучості кризи і вжити попереджувальних заходів.

2. Не «зациклюватися» на неминучості кризи, готувати себе до ролі «рятувальника», коли криза наступить.

3. До дійсної кризи створити штучний, придумавши «зовнішнього ворога», що загрожує існуванню фірми. Таким прийомом ніколи успішно користалися.

Перші два прийоми менш ризиковані, чим третій, оскільки в цьому випадку керуючий не просто ризикує, але його поводження може мати серйозні етичні наслідки, адже створений їм штучна криза не обов'язково повинна перетворитися в реальний. Переваги цього прийому полягають у тому, що він істотно знижує опір, формується¹ підтримка рішенням, а це збільшує шанси на успішний вихід з реальної кризової ситуації.

Керування опором (метод «акордеону»)

З трьох вищенаведених методів керування кризовою ситуацією — «аварійний» випадок. Примусовий і адаптивний методи є крайніми мірами проведення зміни. Примусовий метод подолання опору характеризує девіз «Рис з нею, з небезпекою, повний уперед!». И хоча такий підхід руйнівний і чреватий конфліктами, це необхідне рішення в умовах дефіциту часу. Адаптивний метод реалізується під девізом «Рим не відразу будувався», він різко знижує опір, але неефективний у випадку надзвичайних подій у зовнішній середовищі.

Отже, потрібно проміжний підхід, що може бути реалізований у терміни, що продиктовані розвитком подій у зовнішній середовищі. Назвемо цей метод «керуванням опором» чи метод «акордеона». Він може застосовуватися, коли часу більше, ніж необхідно для примусових, і менше, ніж для адаптивних змін.

Тривалість процесу змін підганяється під наявний час. З наростанням терміновості цей метод наближається до примусового, зі зменшенням терміновості — до адаптивного методу здійснення змін. Назва «акордеон» показує на розтяжний діапазон його застосування.

Ця властивість здобувається завдяки використанню поетапного підходу: процес планування підрозділяється на етапи; наприкінці кожного етапу відбувається реалізація визначеної програми впровадження.

Поняття, що затвердилося, про те, що планування і впровадження суть процеси послідовні, поступається місцем рівнобіжним процесам - плануванню і впровадженню.

Опір мінімальний і контролюється, насамперед, за допомогою «стартової площадки». Потім послідовно застосовується мотивація. Далі в ході планування розробляється процес упровадження. І нарешті, опір знаходиться під контролем протягом усього процесу змін.

Перевага методу керування опором полягає в тому, що він підганяє відповідні міри фірми до початку процесів у зовнішнім середовищі й одночасно враховує реальний розподіл влади усередині її. Недолік полягає в тому, що цей метод складніше двох інших. Більш того, він вимагає постійної уваги з боку вищого керівництва.

Через недостачу у фірми «ноу-хау» для розробки і реалізації такого складного процесу потрібно допомога з боку. Однак допомога консультантів повинна відрізнитися від примусового методу. Однієї з ключових рис методу «акордеон», істотно важливої для схвалення змін, є те, що люди, зайняті впровадженням цього методу, повинні ще і вміти планувати.

Отже, завдання консультантів полягає в тім, щоб допомагати в розробці процесу, представляти результати аналізів, навчати керуючих, допомагати контролювати процес і виявляти всі недоліки.

Порівняння методів

Дане порівняння переваг і недоліків декількох методів. Необхідно нагадати, що всі ці методи вимагають великої уваги й енергії з боку керівників. Вони корисні і необхідні тільки тоді, коли зміна стратегії вимагає того, що Макіавеллі назвав уведенням «нового порядку речей».

Як видно з таблиці, через великий ризик невдачі метод керування кризою не набагато краще методу примусових змін. До нього можна прибігати в тих випадках, коли керівництво не встигає передбачити чи кризу коли в нього досить сил для своєчасних відповідних мір.

Адаптивний метод самий повільний, але він викликає найменший опір і вимагає менше уваги з боку керівництва і менше ресурсів. Він корисний при тім стані зовнішнього середовища, коли небезпека (тенденції) чи сприятливі можливості легко передбачати, і тому особливої терміновості у вживанні заходів немає.

Керований опір («акордеон») переважно всякий раз, коли терміновість невелика і необхідності в примусовому методі немає. Основна його перевага полягає в тому, що він пропонує найкращий компроміс між опором і використанням влади в межах наявного часу.

Як видно з таблиці, керування опором також ефективно в умовах, коли спонтанні явища в зовнішнім середовищі не одиночні, а повторювані і фірмі потрібно створити постійний управлінський потенціал стратегічного характеру для реагування на зміни. Цей метод дійсно більш ефективний, чим упровадження стратегічного планування силою, що неодноразово відбувалося в минулому.

Вибір придатного методу

Вибір методу здійснення спонтанних змін на фірмі; може бути проведений у відомій логічній послідовності.

1. Проведіть аналіз стратегічної позиції фірми '(гл. 3.4) для визначення розбіжності між управлінською компетенцією і рівнем, необхідним для впровадження і підтримки змін.

2. Приймаючи до уваги швидкість поширення зміни і ймовірну динаміку конкуренції, розрахуйте час впливу зміни на фірму (t_i) для прийняття відповідних контрзаходів (якщо зміна представляє сприятливу можливість, t_i буде залежати від того, чи навмисна фірма захопити лідерство на ринку чи ж стати тільки послідовником конкурентів).

3. Проаналізуйте свої, сили і сили опору для визначення максимального (R_{max}) і мінімального опору (R_{min}), яке необхідно буде перебороти після створення «стартової площадки».

4. Розрахуйте час t_c , що буде потрібно фірмі для уживання відповідних заходів, а також час t_a , необхідне для адаптивної реакції.

5. Порівняйте базу R_{max} з опором R_{min} і вирішите, чи досить сил для впровадження змін за допомогою адаптивного методу.

6. Якщо сил недостатньо і невдача викликає кризу, проведіть ряд підготовчих заходів, викладених раніше.

7. Якщо сил недостатньо, але зміни не викликають кризи, продовжуйте допоміжні дії, поки не буде досягнутий мінімально необхідний рівень, що забезпечує впровадження змін.

8. Якщо R_{max} досить, зробіть розрахунок точності дії по формулі:

$$\text{Терміновість} \propto \frac{1}{t_1 - t_c}$$

9. Виберіть відповідні заходи для наступним правилам:

- а) якщо $t_1 > t_a$ — адаптивний метод;
- б) якщо $t_a > t_1 > t_c$ — метод керування опором;
- в) якщо $t_1 \approx t_c$ — примусовий метод;
- г) якщо $t_1 < t_c$ — будьте готові до кризи.

Попередні висновки визначають одночасно і вимоги до керуючих, що забезпечує своєчасне здійснення змін. Важливий стиль керівництва. Авторитарні керівники зволіють діяти рішуче і напористо, щоб скоротити тривалість процесу змін; керівники-колективісти продовжать цей процес якнайбільше з метою зниження опору.

На вибір вплине і невизначеність часу t_1 .

Буде непросто точно розрахувати момент виходу на ринок, щоб «уловити» наростаючий попит. Важко визначити, коли почати новий конкурентний крок, щоб не упустити свою частку на ринку. Якщо невизначеність у розрахунках велика, керівництво фірми легше погодиться на збільшення зусиль і скорочення часу.

На вибір методу також вплине схильність керуючих до ризику, особливо при наявності сприятливих можливостей. Звичайно завжди існує невизначеність щодо того, коли виходити на ринок, щоб забезпечити фірмі лідируюче положення. Вихід на ринок може виявитися і передчасним, дорогим, тоді як конкуренти, хоча в них і мало шансів на лідируюче положення, надійніше застраховані від невдач. Керуючі підприємницького плану будуть діяти більш напористо. Обережні керівники розтягнуть процес змін.

Висновки

Існують три очевидних методи реалізації спонтанних змін: а) примусовий, що дозволяє швидко впровадити зміни на фірмі; б) адаптивний, що розтягує терміни впровадження змін; в) кризова реакція на погрозу існування фірми в умовах дефіциту часу. Усі три методи корисні, дозволяють правильно реагувати на зміни в зовнішній середовищі, причому кожний відповідає визначеним обставинам.

Усі три методи знайшли практичне застосування. Висунуті в 1 і 2 пропозиції по керуванню опором можуть бути застосовані на різних етапах при будь-якому методі.

Коли не вистачає сил або часу, необхідно використовувати метод керування в кризових умовах. Коли сил досить, а зміни невідкладні, найбільш прийнятний примусовий метод. Коли часу досить, більш привабливий адаптивний метод, тому що в цьому випадку знижується до мінімуму опір і, отже, додаткових зусиль не потрібно.

Тема 4. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін.

Потенціал для розробки стратегії. Закон Грешема. Різниця поточної та стратегічної діяльності в культурі, задачах менеджерів, системі управління, інформації, структурі і владі. Залежність опору від відповідності компетенції стратегічній діяльності. Необхідність підготовки до змін керівників.

1. Подвійність діяльності організації

Як ми вже говорили, фірми здійснюють два різних види діяльності, такі, що доповнюють один одного.

Щоб мати поточний прибуток і існувати протягом якогось, хоча б невеликого, періоду часу, фірма повинна робити продукцію і надавати послуги клієнтам. Для фірми це означає ефективне виробництво і гарний збут продукції, надійне післявиробниче обслуговування і т.д. Щоб мати постійний прибуток і існувати в плинні тривалого періоду часу, фірми звичайно намагаються усталити своє положення на ринку шляхом агресивної конкуренції, нарощування потужностей і капіталовкладень у перспективну технологію. Цю діяльність, спрямовану на забезпечення поточної і перспективної прибутковості в обраній сфері виробництва, одні автори називають виробничою діяльністю, інші конкурентної. Як відзначалося раніше,

у першій половині нинішнього сторіччя конкурентна діяльність поглинала основну частину бюджету й увага керівництва. Це була ефективна діяльність, тому що зовнішні обставини пропонували, як здавалося, необмежені можливості для росту.

В другій половині сторіччя границі рости помітно звузилися. У результаті фірми сконцентрували увагу на другому виді діяльності, так називаної стратегічної, котра спрямована на заміну традиційної продукції фірми нової, проникнення на нові ринки, впровадження в нову область ділової активності і технології.

У першій половині сторіччя на цей вид діяльності виділялася незначна частина бюджетних засобів, а керуючі приділяли їй мінімальна увага. Звичайно вона зводилася до модифікацій з метою збільшення продукції, що випускаються; великі стратегічні зміни відбувалися рідко.

В другій половині сторіччя увага до стратегічної діяльності постійно росло, а стратегічний бюджет виріс до таких розмірів, що діяльність ця буквально прикувала до себе увагу керуючих.

Потенціал для розробки і реалізації стратегії

В міру зростання уваги до стратегії значимість виробничих проблем не зменшувалася. Навпроти, загострення конкуренції і поява ринків глобального масштабу зробили їхній ще більш значимими і складними. Тому сумарна завантаженість керуючих швидко зростала.

Усякий раз, коли стратегія вимагала нової технології, чи маркетингу «ноу-хау», потреби в збільшенні виробничо-господарського чи науково-технічного потенціалу задовольнялися. Але цікаво і те, що потребами в збільшенні управлінського потенціалу (кадрів) зневажали і зростаючий обсяг стратегічної роботи звалювали на плечі керуючих виробництвом, створюючи тим самим перевантаження в системі керування.

Наприклад, при впровадженні стратегічного планування звичайно додавався значний обсяг роботи, зв'язаної з новим видом планування, з численними новими обов'язками керуючих. У середніх і великих фірмах, де звичайний цикл планування і без того займає щонайменше 7 місяців, нове робоче навантаження виявлялося значною.

Коли було потрібно впровадити результати планування, стратегічні питання давалися в якості «навантаження» до програми діяльності лінійних керівників і іншого персоналу, що і без того був завантажений поточними питаннями.

Як і впливало очікувати, в умовах дефіциту управлінського потенціалу чимось треба було поступитися. І в більшості випадків поступалися стратегічною діяльністю, а на перше місце виступала поточна виробнича діяльність.

Це було настільки типовим явищем, що Герберт Саймон, один з найбільших дослідників поведінки організацій, навіть сформулював закон планування Грешема, що говорить, що повсякденна, повторювана, знайома

віддавна поточна операційна діяльність прагне витиснути нову, епізодичну стратегічну діяльність.

У кінцевому рахунку, *недолік управлінського потенціалу для рішення стратегічних задач, як і впливало очікувати, позначився на результатах.* Крайні терміни були забуті, плановики, зайняті стратегічними питаннями, «винайшли» «утома від планування», реалізація стратегічних проектів безнадійно відставала від планів, а позапланові витрати були списані і забуті.

Таким чином, опір у системі (організації) виникає через перевантаження стратегічного характеру. Усякий раз, коли увага керуючих розривається між поточною операційною діяльністю і рішенням стратегічної задачі, перша завжди витісняє другу. Тому *в будь-який конкретний момент опір системи буде залежати від різниці між наявним і необхідним для рішення стратегічної задачі потенціалом.* Усякий раз, коли відбувається значне збільшення стратегічного бюджету, що не супроводжується чисельним збільшенням керуючих, стратегічні перевантаження приводять до відстрочок, перевитраті коштів і зриву стратегічних програм.

На перший погляд представляється бажаним на початку, до створення стратегічного управлінського потенціалу, виділити частина діючого виробничо-господарського потенціалу для рішення стратегічних задач.

Але таке рішення скоріше збільшить, чим знизить опір, з тієї причини, що виробничо-господарські підрозділи недостатньо оснащені для виконання стратегічної роботи.

Професійний рівень керуючих для виконання поточної , виробничо-господарської і стратегічної діяльності

Одночасно з неясним припущенням, що управлінський потенціал досить гнучкий, щоб поглинути значно зрослу управлінську роботу, існує й інше неясне припущення, що сам професійний рівень вищого керівництва досить високий для рішення не тільки поточних виробничих задач, але може бути використаний для стратегічних нестатків. Наприклад, передбачається, що керуючі, що забезпечують своїм фірмам ріст і прибутковість, можуть миттєво перетворитися в гарних підприємців. Наші міркування говорять про інше.

Наведена табл. 1, що у стиснутому виді дає уявлення про здібності керуючих, необхідних для забезпечення відповідно стратегічній і поточній виробничій діяльності. З таблиці видно, що виробничі здібності орієнтовані на забезпечення прибутковості організації, ефективності і контролю за реалізацією змін. На відміну від них компетенція стратегічного характеру забезпечує капіталовкладення в майбутній прибуток (приводячи часом до втрат у сьогоднішні) через ланцюг змін.

Як видно з табл. 1, усіх шість компонентів управлінської компетенції не тільки відрізняються, але часто і суперечать один одному. Таким чином, звичайна система стимулювання виробництва, що успішно функціонувала в минулому і діюча донині, придушує стратегічну активність, що знижує доходи

при короткостроковому плануванні. Керуючий забезпечує прибутковість у сучасний момент, неохоче йде на ризик апробувати нові ідеї. Йому не вистачає умінь реалізувати стратегічні програми і керувати творчими працівниками.

У системі довгострокового планування і контролю виробництва керівництво може виявитися нездатним знайти й оцінити нові можливості і контролювати стратегічні витрати. Читач бачить сам, як система виробничої інформації, організаційна структура і структура керування, пристосовані до оперативних задач, будуть подібним же чином придушувати стратегічну активність.

Табл. 1 допомагає усвідомити, як відбуваються відмовлення, затримки і де джерела неефективності, коли перед поточним виробництвом ставляться задачі стратегічного характеру. Далі, з таблиці видно, що всі ці недоліки є наслідком не тільки старої культури і політики, а також, перевантажень, вони — результат несумісності методів керування поточною виробничою діяльністю зі стратегічною. Іншими словами, керуючі-виробничники, примусово притягнуті до стратегічної діяльності, не вирішують проблеми, якщо, зрозуміло, ні вони, ні їх підлеглі не були навчені заздалегідь прийомам стратегічних рішень, впровадження і контролю.

Коли стратегічний бюджет стає великим, а стратегічна робота важливою, необхідно відповідно збільшити управлінський потенціал для вироблення і реалізації стратегії. Але, за законом Грешема, першочергові задачі поточного операційного плану будуть заважати нарощуванню нового потенціалу доти, поки керівництвом (шляхом розробки посадових вимог і, можливо, необхідних структурних змін) не будуть прийняті рішучі заходи для підтримки стратегічної діяльності

Це, зокрема, стає важливим у період проведення стратегії в життя і контролю за стратегічною діяльністю, тому що для цього потрібно збільшити число керуючих у порівнянні з фазою ухвалення рішення

Таким чином, якщо операційним підрозділам і запропоновано вести стратегічну роботу, то їхня некомпетентність ускладнить визначення пріоритету робіт і створить перевантаження в операційній діяльності. Доти, поки не буде створений новий управлінський потенціал, покликаний забезпечити зростаючу стратегічну діяльність, буде зберігатися тенденція до використання цього нового потенціалу в поточних виробничих цілях.

Отже, визначимо три складові опори системи:

- конфлікт, що виникає при встановленні пріоритету робіт, що придушувє стратегічну активність на користь поточної виробничо-господарської діяльності;
- стратегічне перевантаження, що створює вузькі місця, ріст витрат і зриви;
- стратегічна некомпетентність, що веде до не реальної і неефективної стратегії.

Цей останній компонент вимагає особливого розгляду, до якого ми зараз і перейдемо.

Залежність опору від управлінської компетенції

У правому стовпчику табл. 1 зведені характеристики стратегічної управлінської компетенції. Вони — основа для здійснення змін, тоді як виробничі здібності лише регулюють зміни. Якщо стратегічні здібності забезпечують створення майбутнього економічного потенціалу фірми, то компетенція виробнича спрямована на використання існуючих можливостей.

Як ми уже відзначали раніше, чисто виробнича і чисто стратегічна діяльність є двома крайніми різновидами діяльності. На практиці одночасно відбуваються і простий приріст продукції, і створення нової продукції, технології і потреб. Між цими полюсами ми визначили кілька проміжних рівнів.

Кожному рівню агресивності стратегії відповідає визначений рівень стратегічного управлінського потенціалу. Низький рівень агресивності характерний для керуючих, що виступають проти радикальних змін. Вони замкнуті усередині фірми, їхня увага сфальцьована на керівництві усередині організації, їх не цікавлять взаємини з зовнішнім світом. При зростанні агресивності стратегії від керуючих вимагаються такі характеристики як схильність до змін, більш митецьке керівництво ними, тісний зв'язок із зовнішнім середовищем.

У лівому стовпчику відбита виробничо-господарська діяльність у відсутності стратегічних змін. Така діяльність оптимальна в умовах стабільного зовнішнього середовища. З ростом її нестабільності зростає й агресивність стратегії. У цей період керуючі прагнуть до змін та до встановлення контактів із зовнішнім середовищем.

При повній відповідності кадрів задачам стратегії діяльність оптимізується й опору зростанню не виникає. Коли такої відповідності ні, опір зростає. У ході стратегічних змін опір буде рости всякий раз, коли заздалегідь не створені умови для їхнього здійснення, тобто коли процес змін буде випереджати підготовленість до них кадрів керуючих. Якщо і після впровадження нової стратегії і її перетворення в операційні плани існує залишкова невідповідність між кадрами керівників і управлінським потенціалом, опір буде знижувати ефективність нової стратегії.

Тепер ми можемо сформулювати ще три основних твердження щодо опору системи:

- *опір виникає всякий раз, коли стратегічна діяльність і компетенція керуючих не відповідають один одному;*

- *опір виникає всякий раз, коли виникає зміна стратегії, коли підготовка кадрів відстає від необхідних змін; чим більше розрив, тим більше опір.;*

- *опір виникає всякий раз, коли характеристики управлінської компетенції керуючих не відповідають один одному;*

Тема 5. Учасники впровадження стратегічних змін. Умови роботи в команді.

Умови ефективності роботи команд. Оцінка ефективності команди. Управління кількісним складом команди. Управління функціональними обов'язками членів команди. Визначення функціональних і командних ролей

Умови ефективності роботи команд

Команди і групи — близькі поняття. У яких випадках доцільно приділяти пильнішу увагу процесам побудови команди, а обмежуватися виконанням роботи групою?

Команди найбільш ефективні у випадках:

- розробки стратегій в умовах високої невизначеності середовища;
- розмитості і множинності критеріїв відбору стратегічних рішень;
- реалізації одночасно декількох стратегій;
- необхідності координації складних робіт;
- великого розкиду в думках експертів відносно оцінки стратегічних альтернатив;
- конфлікту інтересів стейкхолдерів;
- високій мірі опору стратегічним змінам.

Із загальних міркувань ясно, що чим невизначеніше завдання, тим більше ефективний командний підхід, особливо у випадках, коли потрібне задовільнить різні очікування зацікавлених сторін. Це очевидно при прийнятті урядових рішень або при розробці технологічної і інженерної політики, коли вибір між альтернативними варіантами розвинена здійснюється на основі детального вивчення даних. У подібних ситуаціях не завжди буває досить фактів самих по собі для визначення остаточного варіанту політики або стратегії інновації, підтримки і розвитку, тому при ухваленні рішення зважає на думки і особисте бачення учасників цих сторін. Якщо експертиза не дозволяє прийти до задовільного рішення проблем, то компроміси між альтернативними перспективами і законними інтересами сторін можуть бути знайдені в результаті командної роботи.

Існують умови, коли командна робота може виявитися неефективний, зокрема, наступні:

- команди можуть виробити усіх що влаштовують, а не оптимальні варіанти рішення проблем;
- рішення можуть залежати від рівня інноваційне мислення членів команди;
- командна робота може виявитися неприйнятною у випадках, коли вимагається знайти рішення швидко.

Причини зниження ефективності команди визначаються тим, що кожен рішення проблем шукається в процесі спільного обговорення, ймовірно, шовиключатимуться крайні, у тому числі, можливо, і оптимальні варіанти рішення.

Результат командної роботи визначається тим, наскільки команда прогресивна сама по собі: по складу, нормам і ціннісним орієнтаціям. Команда, в якій культивується дух винахідництва і оригінальності, прагне до новаторського типу поведінки.

—На вироблення командного рішення вимагається більше часу, чим на при нятие індивідуального, оскільки передбачаються взаємні контакти і нахожде ние консенсусу по рішенню, що приймається.

—Вибір варіанту роботи — в командах або групах — залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників, що підсумовуються в таблиці. 2.

Оцінка ефективності команди

Очевидно, що неможливо придумати набір правив, дотримання яким обов'язково приведе до створення ефективної команди. Причини успіхів мо гут бути зведені тільки до виконання набору приписів. Проте, оскільки наслідки малоефективної роботи команди можуть виявитися дорогостоящи-ми, було б корисно на основі вивчення результатів досліджень, досвіду і фактів розглянути деякі загальні питання :

—Що розуміється під ефективністю команди?

—Чи зводиться ефективність тільки до досягнення поставлених цілей?

— Як індивідуальні вклади в роботу окремих членів команди согла-суються між собою?

—Як особисте задоволення інтересів членів команди сприяє її ефективності?

Показані основні елементи ефективної роботи команди

. До них відносяться:

—задоволення потреб індивідуальних членів;

—успішна взаємодія в команді;

—рішення поставлених перед командою завдань.

Ці елементи взаємозалежні. Наприклад, особисте задоволення залежить не лише від ус-пешного рішення завдань, але і від якості взаємин в команді, а також від соціальних аспектів командної роботи. Бізнесмени-одинаки, що поєднують в одній особі власника і менеджера, позбавлені можливості обмінюватися ідеями зі своїми колегами. Робота наодинці може з часом понизити продуктивність їх праці. Ефективність команди залежить також від следу-ючого кроку, тобто від того, що станеться після досягнення поставлених цілей.

Дж. Адаір пропонує образ, де розглянуті вище три елементи представлені у вигляді айсбергів, велика частина яких знаходиться під водою . Спостерігаючи роботу команд в організаціях, можна переконатися в тому, що велика частина енергії, якщо не уся, спрямовується на точне рішення завдання (що необхідно отримати, коли, якими бюджетними коштами і якими ресурсами). Природно, це важливо, але не можна забувати про процес (яким чином команда працюватиме) і про те, що не виключені, як і в випадках з реальними айсбергами, корабельні аварії. Наприклад, навіть команда, що досягла своїх цілей, навряд чи може вважатися ефективною, якщо її члени мають суперечливі погляди і розчаровані у своїй організації настільки. що мають намір шукати іншу роботу. Тому в якості додаткових характеристик

ефективності команди можна розглядати міру готовності її членів до виконання нових завдань і наявність у них бажання продовжувати спільну роботу.

Збільшення ефективності роботи членів команди стратегічних змін

Ефективність роботи окремих членів команди стратегічних змін визначається:

- управлінням кількісним складом команди;
- управлінням функціональними обов'язками членів команди;
- розподілом функціональних і командних ролей. Розглянемо послідовно ці види командної роботи.

Управління кількісним складом команди

Із загальних міркувань ясно, що ефективність дуже малих і дуже великих команд буде менше, ніж досягши деякого оптимуму численно-сти, хоча прагнення як до зменшення кількості членів команди, так і до його збільшення виправдано. У першому випадку збільшується швидкість внутрішньокомандної комунікації і, отже, швидкість виконання завдання. У другому — включення в команду більшого числа фахівців забезпечить ріст якості виконання завдання. Найбільш розумним було б мати команду як можна менше за чисельністю, проте досить велику, з тим щоб компетентність її членів відповідала вимогам поставленого завдання.

Найлегше працювати в команді, що складається з двох чоловік, зважаючи на простоту і спілкування. У командах більшої чисельності її члени схильні до неупорядкованих комунікацій, що веде до дезорганізації і появи відчуття, що багато часу витрачається даремно. Зі збільшенням чисельності команди різко зростає кількість взаємодій між її членами, що підтверджується простим математичним співвідношенням: число можливих персональних взаємодій між n членами рівне $n(n-1)/2$. Наприклад, в команді з дев'яти членів число можливих взаємодій, що доводяться на кожного, складає 36, а в команді з чотирьох членів — тільки 6.

Якщо мати на увазі, що кожна взаємодія містить потенційний конфлікт між його учасниками, з розширенням команди стає очевидною велика вірогідність організаційних труднощів.

Якщо в команді більше дванадцяти чоловік, було б розумним розбити її на дві підгрупи, надавши кожній з них цілісну частину загального завдання і зберігши загальне керівництво групою. Якщо цього не зробити, команда розделит-ся на неформальні групи довільним чином (наприклад, на основі симпатий членів команди один до одного), що утруднить координацію виконання завдання і понизить ефективність командної роботи. Тому процесом розбиття великої групи на підгрупи, маючи на увазі досягнення командних цілей, краще управляти усвідомлено і обережно.

Управління функціональними обов'язками членів команди

Ефективність команди значною мірою визначається особистими якостями її членів і взаєминами між ними. Кожен має бути готовий направити усі свої здібності і знання на рішення командної задачі.

Рівень компетентності, що включає знання, розуміння, навички і особисті якості, які повинні мати члени команди, визначається задачами і методами досягнення мети.

Важливо як можна частіше робити оцінку співвідношення між результатами роботи команди і вимогами до рівня компетентності, щоб вовре-мя виявити проблеми, що намічаються, і зробити необхідні перестановки, організувати відповідні тренінги і так далі

Р. Левис і Д. Лоутон таким чином представляють співвідношення таких функцій в роботі, як "завдання" і "люди". Вони представлені чотирма різними комбінаціями, названими "особами команди".

Команди стратегічних змін

Перші дві "особи" відносяться до зовнішньої сфери діяльності і пов'язані:

з адаптацією до зовнішніх умов і ефективним використанням ресурсів організації відповідно до вимог "спонсорів" до команди (як правило, вищестоящого керівництва);

з підтримкою ефективних внекомандних особистих зв'язків, способствующих задоволенню запитів клієнтів і споживачів — як внутрішніх, так і зовнішніх.

Дві інші "особи" відносяться до внутрішньокорпоративної діяльності і торкаються:

ефективного використання методик і процедур, що забезпечують рішення завдань, пов'язаних з досягненням головних цілей;

такій організації роботи, яка дозволяє людям відчувати себе частиною команди.

Для кожної з розглянутих "осіб" потрібно різний рівень компетентності.

Визначення функціональних і командних ролей

Команди керівників вищої ланки стратегічного управління. У опитуванні -вищег стратегічного керівництва, проведеному Крэнфилдской школою менеджменту, керівникам пропонувалося дати оцінку таким компонентам роботи, як задоволеність, нервові навантаження, конфіденційність, упевненість в собі, можливість обговорювати виробничі і организацион-е питання, легкість управління довгостроковими справами ⁴. Найбільш позитив роль в цьому списку відводилася наступним шести умовам, необхідним для успішної роботи стратегічних команд керівників :

- хороші особисті взаємини, що підкріплюються розумінням цінностей і стилю керівництва кожного;
- здатність до відкритої дискусії без зайвої педантичності і нервозності
- велика міра взаємної довіри;
- терпимість і адекватне реагування на зауваження і критику, що припускає здатність робити і приймати зауваження, дотримуватися об'єктивності і не переходити "на осіб";

- висока дисциплінованість і солідарність при виконанні з гласованих рішень, без прояву при цьому зайвою педантичності;
 - здатність обговорювати і розуміти як поточні, так і перспективні питання.
- На закінчення дослідники констатували, що якість взаємовідносин в команді вищих керівників може як сприяти, так і шкодити здійсненню стратегії.

Функціональні і командні ролі

Підбираючи людей в команду, ми, як правило, здійснюємо свій вибір, виходячи з наявних у них навичок, знань і досвіду.

Але для досягнення командної ефективності важливі не лише навички, знання і досвід, але в рівній мірі особисті якості і особові характеристики членів команди.

Коли люди працюють у складі однієї групи або команди, кожен з них виконує ролі двох типів : *функціональну*, таку, що базується на професійних навичках і практичному досвіді, і *командну*, в основі якої лежать особові особливості. Командну роль можна розглядати як характеристику якості застосування індивідуальних навичок і досвіду, складових ; зміст виконуваної функціональної ролі.

Відмінність між цими двома ролями і їх значення для команд і командної роботи були досліджені Р. Белбином в 1981 і 1993 роках.

Р. Белбин і його колеги виділили дев'ять командних ролей. Дослідження показали, що кожен член команди грає не одну, а часто дві, навіть три або чотири командні ролі. Детальні характеристики цих дев'яти ролей дані в таблиці.. Необхідно відмітити, що їх можна рахувати в рівній мірі важливими для ефективності командної роботи, за умови, що вони використовуються в команді в належні періоди часу і якнайкраще. Наприклад, в той період, коли команда тільки приступає до розгляду проблеми або разів- - робітці проекту, передусім потрібно інноваційні ідеї (потрібний мислитель), за якими йде необхідність оцінки того, як ці ідеї можуть бути втілені в практичні дії і здійснені завдання (виконавець). На цих етапах успіх досягається за умови, що в команді є хороший координатор (голова), в завдання якого входить забезпечення найбільшої віддачі від членів команди в потрібний час. Рушійних сил і стимулів команда набуває завдяки активності енергійного формувача. Коли виникає необхідність в проведенні складних переговорів з іншими групами, великого значення набувають якості, які має дослідник ресурсів. Щоб стримувати надмірні прояви ентузіазму, відволікаючи від головних напрямів діяльності команди, в її складі має бути оцінювач. Всілякі джерела тертя і непорозумінь між членами команди усуваються *колективістом*, а завдяки наявності *фахівця* команда має у своєму розпорядженні навички, що рідко зустрічаються, і знання, в яких періодично виникає необхідність. Роль *доводчика* полягає в тому, щоб не упустити із виду навіть найдрібніші деталі реалізації рішень, що приймаються, і до биватися послідовного виконання усіх намічених дій. Ясно, що для того, щоб команда отримувала максимальну користь з усієї

різноманітності командних ролей, кожному її членові мають бути відомі особливості командних ролей своїх колег. Тільки в цьому випадку можна установити, чи немає серед цих дев'яти ролей таких, які не відносяться до природних сильних сторін членів команди. Якщо це так, то тим членам команди, для яких бракуючі природні командні ролі є вторинними, доведеться постаратися заповнити цей пропуск. Очевидно, що для цього потребується атмосфера відвертості і довірчості. Іноді менеджери висловлюються в тому сенсі, що, мовляв, їм доручено керівництво командами, несбалансованими відносно командних ролей, і їм доводиться мати справу з тим, що є. У більшості сучасних організацій існує постійна плінність кадрів. При відборі й прийнятті нових співробітників менеджери, що узяли на озброєння концепцію командних ролей, цілеспрямовано підбиратимуть собі персонал

Командна роль	Необхідні особисті якості і внесок у діяльність команди	Допустимі недоліки
1	2	3
Мислитель	Творча спрямованість, багата уява, неординарність мислення Прагнення до новаторства Джерело оригінальних ідей для команди	Недостатність досвіду міжособистісного спілкування Психологічна нестійкість Може довго затримуватися на розгляді "цікавих ідей"
Виконавець	Втілює ідеї в практичні дії Перетворює рішення на легко виконувані завдання Вносить впорядкованість в діяльність команди	Недостатня гнучкість Неприйняття фантастичних ідей Неприятність до частих змін планів
Доводчик	Старанність і сумлінність Стежить за тим, щоб завдання виконувались повністю Відстежує своєчасність виконання завдань	Надмірна стурбованість станом справ Схильність до внутрішніх переживань Небажання передоручати свої обов'язки Неприйняття несерйозного відношення до його обов'язків з боку інших
Оцінювач	Сповідує неупереджений	Недооцінка чинників

ч	критичний аналіз ситуації Стратегічний підхід і проникливість в оцінках Точність суджень, прагнення розглядати усі можливі варіанти рішень	стимулювання і натхнення Недостатність натхнення і творчої уяви Здатність пригнічувати ініціативу інших
Дослідник ресурсів	Володіння мистецтвом проведення переговорів, різноманітність контактів Талант імпровізатора, вивчає сприятливі можливості Ентузіазм, комунікабельність	Втрачає інтерес у міру згасання ентузіазму Перескакує від одного завдання до іншої Потребує зовнішнього тиску
Формировщик	Постійна орієнтованість на рішення поставленого завдання; стимулює роботу усієї команди Сприяє реалізації прийнятих рішень; спонукає співробітників працювати інтенсивніше Енергійність, прагнення до переваги і роботи з повною віддачею сил	Легко переходить в стан роздратованості і розчарування Імпульсивність і нетерплячість Нетерпимість до нечітких формулювань і нерішучості в поведінці
Колективіст	Сприяє гармонізації стосунків в команді і усуненню розбіжностей Уважно вислуховує співрозмовника; спирається на думки інших Чуйність, відсутність надмірної самовпевненості.	Нерішучість в кризових ситуаціях Прагнення уникати загострення ситуацій Може перешкодити здійсненню дій у вирішальний момент
Голова	Чітко формулює цілі; добре виконує функції ведучого під час дискусій Сприяє ефективному ухваленню рішень Має хороші комунікативні навички; соціальний лідер	Може справляти враження людини, схильної до маніпуляцій Схильність до перекладення своїх обов'язностей на інших Може приписувати собі заслуги усієї команди
Фахівець	Володіє навичками, що рідко зустрічаються, і знаннями Цілеспрямованість і	Корисний тільки в вузькопрофесійній сфері Частенько має слабкі комунікативні навички

	здатність концентрувати зусилля Ініціативність і здатність цілком віддаватися роботі	Часто "за деревами не бачить лісу"
--	---	------------------------------------

Лідерство в команді стратегічних змін

Найшвидший і надійніший спосіб змінити хід стратегічного управління в компанії — це змінити керівника, процесу стратегічних змін. Лідерство або керівництво командою також важливі для ефективності її роботи. Розглянемо детальніше, як хороше керівництво командою менеджерів призводить до створення злагоджено діючої команди і повнішому і швидкому здійсненню стратегічного плану.]

Основні типи організаційної поведінки |

Для результативності команди стратегічних змін важливі турбота прочленів команди і увага до особистих взаємин. Лідери команди мають бути зацікавлені у своїх підлеглих не лише за службовим обов'язком. Поліпшення результатів управління стратегією відбувається у тому випадку, якщо менеджери активно зацікавлені в здатності команди компетентно випідняти свою роботу. Це є слідством того, що ефективність команди залежить як від виконання стратегічних планів, так і від особистих взаємостосунків. Поведінка, орієнтована на досягнення стратегічних цілей, повинно сприяти досягненню командою своїх цілей. 1

У таблиці. наводиться і пояснюється набір типів поведінки, орієнтованих як на виконання стратегічних завдань, так і на особисті взаємовідносин |

Лідер команди, який виконує усі вищеперелічені функції велика рідкість. У реальній практиці управління стратегією одні лідери будуть захоплені метою і, природно, сконцентрують увагу на завданні, другі — схильні віддавати перевагу командним взаєминам. Лише небагато людей уміють розподіляти свою увагу рівномірно — і на рішення завдання, і на створення хороших командних взаємин

Тема № :6 Впровадження змін на різних етапах життєвого циклу.

Стратегії для конкуренції в нових галузях. Стратегія для конкуренції в галузях, що знаходяться у стадії зрілості. Стратегія для конкуренції в галузях, що знаходяться у стадії стагнації або спаду. Стратегії для конкуренції в роздроблених галузях. Стратегії для конкуренції в нових галузях

Стратегії для конкуренції в нових галузях.

Нова галузь — це галузь, що знаходиться в ранній стадії існування, стадії зародження. Більшість компаній цієї галузі знаходиться у стадії

організації, залучення персоналу, будівництва або придбань виробничих потужностей, розширення збутової мережі, залучення на свою сторону потенційного покупця. Дуже часто такі фірми стикаються з проблемами розробки товару і з технологічними проблемами, які також повинні бути дозволені. Нові галузі ставлять перед розробниками стратегії фірм особливі питання. У зв'язку з тим, що новий ринок погано вивчений, не можна чітко визначити, як він функціонуватиме, як швидко він розширятиметься і яких масштабів він досягне. Недолік статистичної інформації не дозволяє чітко визначити тенденції його розвитку в майбутньому.

- Більшість ноу-хау, як правило, була запатентована і ретельно охороняється, будучи розроблено на фірмах, що є піонерами в цій області. Деякі фірми накопичують патенти для забезпечення собі конкурентної переваги.

- Дуже часто не існує єдиної думки про те, яка з технологій виграє в конкурентній боротьбі і які товарні характеристики найбільшою мірою підійдуть покупцю. Поки ринок не оповістить свій остаточний вердикт, великі відмінності в якості і характеристиках товару — типове явище, і кожна фірма прагне примусити ринок визнати її власний стратегічний підхід до технології, розробки товару, маркетингу і розподілу продукції; навкруги цього розвертається конкурентна боротьба.

- Бар'єри для виходу на ринок відносно низькі навіть для компаній новачків. Фірми, що не входять в дану галузь, але володіючи стійким фінансовим положенням і шукаючи для себе нові можливості, швидше за все приєднуються до галузі, якщо перспективи її розвитку сприятливі.

- Із зростанням об'ємів виробництва ефект кривої досвіду дозволяє істотно понизити виробничі витрати.

- Фірми відчувають недолік інформації про своїх конкурентів, про те, як швидко продукція знаходить свого покупця, який відгук товар має у споживача. Відсутні торгові асоціації, що збирають і поширюють інформацію.

- Оскільки всі покупці вперше використовують даний товар, задачею маркетингу є переконати потенційного споживача в необхідності покупки і подолати його тривоги відносно характеристик і можливостей товару, а також обійти на цьому шляху конкурентів.

- Більшість споживачів припускає, що перше покоління товару швидко модернізуватиметься, і не поспішають з покупкою, поки технологія і товар не удосконаляться.

- Часто у фірм виникають проблеми у зв'язку з пошуками надійних постачальників сировини і матеріалів (поки останніне збільшують поставки, щоб задовольнити повною мірою запити галузі).
- Більшість компаній, відчуваючи брак грошових коштів для підтримки необхідного рівня наукових досліджень і для того, щоб пережити декілька важких років, поки

їх продукція не отримає визнання, закінчують тим, що зливаються з конкурентами або їх придбавають фірми-аутсайдер¹, охочі здійснювати інвестиції в ринок, що росте.

Двома найгострішими стратегічними питаннями, що встають перед фірмами в галузях, що зароджуються, є: 1) як здійснювати фінансування на первинному етапі; 2) на яких ринкових сегментах працювати і які конкурентні переваги використовувати для завоювання лідируючих позицій. Конкурентні стратегії, орієнтовані на низькі витрати або на диференціацію, є звичайно найжиттєздатнішими. Стратегія фокусування повинна використовуватися в тих випадках, коли фірма випробовує брак грошових коштів і коли в даній галузі дуже багато технологічних досягнень, які неможливо відразу освоїти. Виходом для компаній, що випробовують фінансові утруднення, є створення стратегічних союзів або спільних підприємств з іншими фірмами для отримання необхідного досвіду і засобів. У зв'язку з тим, що нова галузь повинна встановлювати свої правила гри і що входять в неї фірми використовують різноманітні стратегічні підходи, стабільна у фінансовому відношенні компанія, що має життєздатну могутню стратегію, може визначити ці правила і стати визнаним лідером галузі.

Однією з найважливіших стратегічних проблем ведення бізнесу в новій галузі є те, що постійно доводиться стикатися з ризиками і оцінювати можливості. Щоб добитися успіху в новій галузі, компаніям звичайно слід дотримуватися декількох рекомендацій.

1. Спробуйте виграти перший етап боротьби за лідерство в галузі, ризикуючи і використовуючи сміливу творчу стратегію. Широка або сфокусована стратегія

диференціація, направлена на досягнення переваги як товар, звичайно є якнайкращою для досягнення початкової конкурентної переваги. Активно підтримуйте вдосконалення технологічного процесу, поліпшення якості продукції і розробку привабливих для споживача характеристик товару.

2. Стратегічний успіх в галузях, що зароджуються, вимагає заповзятливості, готовності бути першопроходцем і ризикувати, хорошої інтуїції відносно бажань покупців, швидкої реакції на нові напрями розвитку і розробки адекватної стратегії.

3. Спробуйте використовувати будь-які переваги першопроходця, випускаючи більше моделей товару, покращуючи його зовнішній вигляд, використовуючи нові технології і канали збуту, наперед забезпечуючи виробництво сировиною, враховуючи ефект кривої навчання.

4. Шукайте нові споживацькі сегменти і нові способи вживання товару, розширюйте географічну сферу діяльності. Зробіть для перших покупців легенею і необтяжливим у фінансовому плані використання продукції галузі першого покоління.

5. Поступово переносите основний акцент реклами з ознайомлення споживачів з товаром на створення у них сприятливого враження від фірми і торгової марки.

6. Швидко реагуйте на технологічні зміни, нові технології, що з'явилися, коли були визначені шляхи їх подальшого розвитку. Звичайно, бути піонером в розробці нової технології — заслуга, але така стратегія була пов'язана з великим ризиком, оскільки декілька нових технологій конкурують між собою, витрати на наукові дослідження високі, а швидкий розвиток науки і техніки знецінює раніше здійснені інвестиції.

7. Використовуйте зниження цін для залучення на ринок групи покупців, чуйних до зміни цін.

8. Чекайте виходу на ринок фінансово стійких аутсайдерів, що використовують агресивні стратегії. Етр можливо в той час, коли передбачуваний ризик від інвестицій в галузь зменшується. Спробуйте підготуватися до появи сильних конкурентів, передбачаючи:

- 1) хто з конкурентів, враховуючи існуючі і майбутні бар'єри, з'явиться;
 - 2) яких видів стратегій вони, найімовірніше, дотримуватимуться.
- Сьогочасну вигоду від початкової перемоги в боротьбі за лідерство завдяки темпам зростання і ринковій частці фірмі необхідно привести у відповідність з довгостроковою потребою в створенні тривалої конкурентної переваги і невразливої позиції на ринку. Ринок можуть наповнити учасники, повернуті його зростанням і можливістю отримати хороший прибуток, що недавно вступили. Агресивні новачки, що претендують на лідерство в галузі, можуть відразу задати тон на ринку, об'єднуючись з більш слабкими конкурентами або придбаваючи їх. Молоді компанії на ринках, що швидко ростуть, зустрічаються із стратегічними складнощами в трьох областях: 1) в управлінні власним швидким розвитком; 2) в захисті від конкурентів, прагнучих скористатися їх успіхом; 3) в забезпеченні сильної конкурентної позиції не тільки на одному ринку або по одному товару. Такі компанії можуть полегшити собі задачу, ретельно відбираючи висококваліфікованих керівників в раду директорів, повертаючи на роботу заповзятливих менеджерів, що мають досвід управління молодими фірмами на початкових стадіях їх становлення і розвитку-, концентруючи зусилля на забезпеченні своєї переваги в області інновацій і, можливо, об'єднуючись з іншими фірмами або придбаваючи їх для зміцнення своєї ресурсної бази.

Стратегія для конкуренції в галузях, що знаходяться у стадії зрілості

Швидке зростання нових галузей не може тривати вічно. Хоча момент початку переходу в стан зрілості, замедляючогося зростання не можна точно спрогнозувати, його можна відтягнути на якийсь час шляхом використання технологічних досягнень, модернізації товару і проведення інших заходів щодо підтримки ринкового попиту. Проте, коли темпи зростання знижуються, перехід в стадію зрілості звичайно приводить до істотних змін в конкурентному середовищі галузі.

1. *Падіння споживацького попиту породжує гостру конкуренцію за частку на ринку.* Фірми, охочі підтримувати існуючі темпи зростання,

починають шукати нові способи переманювання клієнтів у своїх конкурентів. Придбавають велике розповсюдження цінова конкуренція, зростання реклами і інші агресивні методи боротьби.

2. *Споживачі стають більш вередливими і вимагають великих вигод при здійсненні повторних покупок.* Коли споживачі освоїли товар і ознайомилися з аналогами конкурентів, їм легше оцінити різні товарні марки і використати є у них інформацію для того, щоб примусити продавців зробити умови покупки більш вигідними.

3. *Конкуренція часто робить великий вплив на витрати і рівень обслуговування.* Оскільки всі виробники починають пропонувати товар з тими характеристиками, яким віддають перевагу покупці, вибір останніх залежатиме більшою мірою від того, який продавець запропонує товар по оптимальному для покупця співвідношенню ціни і рівня обслуговування.

4. *Виникнення серйозних проблем при розширенні виробничих потужностей.* Зниження темпів зростання галузі означає уповільнення розвитку виробничих потужностей. Кожна фірма повинна відстежувати плани конкурентів по збільшенню виробничих потужностей і регулювати свої власні об'єми випуску продукції, щоб не допустити перевиробництва по галузі в цілому. В умовах повільного зростання галузі помилка у визначенні того, наскільки слід збільшити виробничі потужності протягом короткого відрізка часу, може негативно вплинути на прибутку компанії в майбутньому.

5. *Ускладнення інноваційного процесу і процесу пошуку нових способів вживання.* Для виробників стає складніше розробляти нові товарні модифікації, знаходити нові способи вживання товару і підтримувати зацікавленість споживачів.

6. *Посилення міжнародної конкуренції.* Національні фірми, що ростуть, починають пошук можливостей збуту на зарубіжних ринках. Деякі компанії, шукаючи шляхи зниження витрат, переводять свої заводи в країни з дешевою робочою силою. Посилена стандартизація товару і розповсюдження ноу-хау в області технологій знижують вхідні бар'єри і дають можливість заповзятливим іноземним компаніям стати серйозними суперниками на ринках багатьох країн. Лідерства добиваються ті фірми, які опановують найбільшою часткою на міжнародному ринку і володіють сильними позиціями серед конкурентів на більшості з світових географічних ринків.

7. *Прибутковість галузі падає періодично або постійно.* Замедляючийся зростання, збільшена конкуренція, більш витончені покупці і періодично виникаючий надлишок виробничих потужностей роблять свій негативний вплив на розмір прибутку в галузі. Найважчий удар випробовують слабкі фірми з низькою продуктивністю.

8. *Посилювання конкуренції породжує ряд злиття і поглинань серед колишніх конкурентів, залишає позаду (зовні галузі) слабких, а в цілому приводить до консолідації галузі.* Фірми, що працюють неефективно, і фірми із слабкими конкурентними стратегіями в змозі вижити в швидкорослій галузі в

умовах зростання об'ємів продажів. Але конкуренція, супроводжуюча стадію зрілості, що посилюється, знаходить слабкість позицій фірм в конкурентній боротьбі і вимушує другорядних і третьестепенних конкурентів звістки боротьбу за виживання, де перемагає найсильніший.

У міру того як розвивається стадія зрілості і відбуваються зміни в умовах конкуренції в галузі, фірми можуть направити свої стратегічні зусилля на зміцнення своїх позицій серед конкурентів.

Скорочення параметричного ряду. Величезна різноманітність моделей товарів, їх характеристик і можливостей позитивно впливає на конкурентоспроможність товарів на стадії, коли ще ростуть запити споживачів. Але така різноманітність може стати дуже дорогою, коли посилюється цінова конкуренція і знижується максимальний рівень прибутку. Виробництво дуже великої кількості підвидів і модифікацій товару не дає можливості фірмам досягати економії за рахунок тривалого виробництва одного і того ж виробу. Крім того, ціни на поволі реалізовані модифікації товарів не завжди можуть покрити реальні виробничі витрати. Зняття з виробництва такої продукції скорочує витрати і дозволяє концентрувати зусилля на тих товарах, які дають максимальний рівень прибутку и/или по яких фірма має конкурентні переваги

В галузях, що знаходяться на стадії зрілості, стратегічний упор необхідно зробити на заходи по підвищенню ефективності і підтримці рівня прибутковості: скорочення параметричного ряду продукту, вдосконалення виробничого процесу, скорочення витрат, інтенсифікація зусиль по стимулюванню продажів, розширення інтернаціоналізації і придбання переможених конкурентів

Акцент на модернізацію виробничого процесу.

Зусилля по модернізації виробництва можуть мати чотирикратну віддачу: більш низькі витрати, поліпшений контроль якості, великі можливості по виробництву різноманітних модифікацій продукції і скорочення термінів між розробкою товару і його висновком на ринок. Модернізація виробничого процесу може торкнутися механізації високовитратних видів робіт, переобладнання виробничих ліній з метою підвищення продуктивності праці, створення самокерованих робочих команд, реінжиниринг виробничої частини створення ланцюжка цінностей, використання сучасних технологій (робототехніка, комп'ютеризований контроль і автоматично керовані транспортні засоби). Японські компанії успішно використовують модернізацію виробничого процесу, щоб стати виробниками високоякісних товарів при низькому рівні витрат.

Посилення уваги зниженню витрат. Конкуренція, що посилюється, вимушує фірми скорочувати витрати на одиницю продукції. Такі зусилля можуть бути направлені на різні сфери діяльності: фірми можуть добиватися більш вигідних цін у постачальників, перемикатися на використання дешевих компонентів, більш економічно здійснювати розробку продукту, можуть ліквідувати малоефективні і дорогі ланки в ланцюжку цінностей,

збільшувати виробничу і збутову ефективність і проводити реорганізацію внутрішньофірмового управління.

Збільшення продажів існуючим споживачам. На ринку, що знаходиться у стадії зрілості, зростання за рахунок переманювання клієнтів у конкурентів не таке привабливе в порівнянні з підвищенням продажів своїм споживачам. Стратегії по збільшенню продажів власним клієнтам можуть включати подарунки від фірми, пошук нових можливостей вживання товарів або надання додаткових послуг. Так, продуктові магазини збільшили середній об'єм продажів одному покупцю шляхом організації пунктів прокату відеокасет, використання автоматичних банківських лічильників і т.д.

Придбання фірм-конкурентів за низькою ціною. Іноді складається ситуація, що можна дешево придбати потерпілі крах компанії-конкуренти. Придбання за вигідними цінами фірм може забезпечувати низькі витрати, якщо воно також забезпечує можливості збільшення ефективності виробництва. Крім того, до компанії переходить клієнтура придбаного конкурента. Найвигіднішими придбаннями є ті, які істотно посилюють конкурентні позиції фірми-покупця.

Однієї з найсерйозніших стратегічних помилок, яку фірма може допустити, працюючи в що знаходиться у стадії зрілості галузі, є компроміс між низькими | витратами, диференціацією і фокусуванням, який врешті-решт приведе фірму в стан "застрягій на півдорозі" з невизначеною стратегією, середнім іміджем, невпізнанною на ринку товарною маркою, без конкурентних переваг і без жодної надії стати лідером галузі

Вихід на міжнародні ринки.

У міру того як національний ринок переходить в стадію зрілості, фірми починають шукати шляху виходу на зарубіжні ринки, де ще спостерігається попит на їх товар і не так сильно тиск конкурентів, що росте. Деякі виробники з розвинених промислових країн знаходять стратегію інтернаціоналізації вельми привабливою, оскільки виробниче устаткування, яке вже морально застаріло на внутрішньому ринку, може бути використано на підприємствах менш розвинених іноземних держав (шлях, який дозволяє понизити витрати при виході на зарубіжний ринок). Така можливість виникає, коли: 1) іноземні споживачі не дуже вередливі і не дуже вимогливі до новизни і характеристик товару; 2) іноземні конкуренти слабкі, не представляють велику загрозу і не в змозі слідувати у виробництві останньому слову техніки. Стратегія інтернаціоналізації придбаває особливе значення, коли ім'я і репутація фірми, а також її товари вже відомі на зарубіжному ринку. Не дивлячись на те, що ринок прохолодних напоїв США знаходиться у стадії зрілості, Соса-Сола залишається компанією, що розвивається, збільшуючи свої зусилля по проникненню на зарубіжні ринки, де об'єми реалізації прохолодних напоїв ростуть швидкими темпами.

Помилки при виборі стратегії

Мабуть, найбільшою помилкою, яку фірма може зробити при визначенні своєї стратегії в той період, коли галузь знаходиться у стадії зрілості, є вибір чогось середнього між низькими витратами, диференціацією і фокусуванням. Такий стратегічний компроміс гарантує, що врешті-решт у фірми не буде можливості завоювати конкурентну перевагу, що базується або на низьких витратах, або на диференціації; створити у покупців сприятливу думку про фірму; вирватися в групу лідерів галузі. Інші стратегічні помилки полягають в жертвовуванні міцними конкурентними позиціями ради сьогохвилинного прибутку, в дуже повільному реагуванні на зміну цін, в задіюванні великих потужностей при уповільненні темпів зростання галузі, у великих витратах на маркетингові зусилля по збільшенню продажів, в неможливості достатньо швидко забезпечити зниження витрат.

Стратегії для фірм, які діють в галузях, що знаходяться в стані стагнації або спаду

Багато фірм діють в галузі, де попит росте більш повільними темпами, ніж в середньому в промисловості, а іноді навіть спостерігається його падіння. Хоча в даній ситуації найочевиднішими є стратегія "збору урожаю", що забезпечує отримання максимального об'єму наявних засобів за короткий період часу, продаж фірми або припинення її діяльності, компанії, міцно що стоять на ногах, все ж таки можуть добитися в цих галузях добрих результатів. Тільки стагнуючого попиту недостатньо, щоб зробити галузь непривабливою. Продаж фірми може бути доцільний, а може бути і ні, припинення діяльності — це крайній захід.

Компанії, що конкурують в галузях, що знаходяться у стадії повільного зростання або спаду, повинні прийняти сувору реальність застою, що продовжується, і направити свої зусилля на формулювання цілей, відповідних існуючим можливостям ринку. Показники, що характеризують рух готівки і рентабельність інвестицій, більш прийнятні, ніж абсолютні показники зростання, хоча зростання об'єму продажів і частку ринку необхідно враховувати. Сильні компанії в змозі збільшити об'єм продажів за рахунок слабких конкурентів, а відхід останніх з ринку або їх злиття з іншими фірмами дозволять тим, що залишилися захопити велику частку ринку.

Компанії, які досягли успіху в стагнуючих галузях, дотримуються в основному наступних стратегій:

1. *Орієнтація на стратегію фокусування шляхом виявлення, створення і розробки ринкових сегментів, що ростуть.* Ринки у стадії стагнації або падіння попиту, як і всі інші ринки, складаються з безлічі сегментів. Часто один або більш сегментів ростуть швидкими темпами, у той час як галузь в цілому переживає застій. Проникливий підприємець, який перший сконцентрує свою увагу на найвигіднішому сегменті, не тільки уникне спаду в продажах і доходах, але і досягне конкурентних переваг на цільовому сегменті.

2. *Орієнтація на диференціацію на основі поліпшення якості і*

інновацій. Поліпшена якість або товарні новини можуть пожвавити попит шляхом створення нових сегментів, що ростуть, або шляхом завоювання більшого довір'я у покупців. Вдала новина відкриває шлях для нецінової конкуренції. Диференціація, що базується на успішній інновації, дає ще одну перевагу: іншим фірмам протягом певного періоду буде складно і дорого самим розробити це нововведення.

Працювати старанно і без перебоїв, щоб понизити рівень витрат. Коли зростання об'єму продажів не приводить до зростання доходів, компанія може збільшити розмір свого прибутку і дохід від капіталовкладень шляхом постійного скорочення поточних витрат і збільшення продуктивності. Фірми можуть досягти скорочення рівня витрат за рахунок: 1) відмови від функцій і видів діяльності; які можуть бути виконані іншими фірмами з меншими витратами; 2) планування внутрішніх процесів; 3) консолідації невикористаних виробничих потужностей; 4) використання більшої кількості збутових каналів для досягнення об'єму продажів, необхідного для зниження рівня витрат; 5) відмови від дрібних і дорогих збутових крапок; 6) виділення з ланцюжка цінностей прибуткових видів діяльності.

Досягнення конкурентної переваги в галузі, що знаходиться в стані стагнації або спаду, звичайно вимагає використання однієї з трьох стратегій: фокусування на ринкових сегментах, що ростуть, в галузі; диференціація на основі поліпшення якості і інновацій або забезпечення якнайменших витрат в порівнянні з іншими фірмами галузі

Ці стратегії не є тими, що взаємовиключають. Висновок на ринок модернізованого товару може створити ринковий сегмент, що швидко росте. Аналогічно збільшення продуктивності дозволить понизити ціни, що викличе зростання сегменту, який складають споживачі, чуйні до зміни цін. Слід взяти до уваги, що всі вищеперелічені стратегії є похідними загальних конкурентних стратегій і пристосовані до складних зовнішніх умов галузі.

Найпривабливішими галузями, що знаходяться у стадії спаду, є ті, де об'єм продажів скорочується повільними темпами: там завжди існують вбудований попит і прибуткові ніші/ Найтипівішими стратегічними помилками фірм, що працюють на стагнуючих і ринках, що скорочуються, є следующие^ 1) залучена у виснажуючу і збиткову конкурентну боротьбу; 2) дуже швидке вилучення з обороту достатньої частини готівки, кінцевому рахунку призводить до краху компанії; 3) дуже оптимістичне відношення до ситуації і пасивне очікування того, що справи підуть на поправку.

Стратегії для конкуренції в роздроблених галузях

Деякі галузі складаються з сотень і навіть тисяч дрібних і середніх фірм, більшість яких складає приватні компанії, і жодна з них не грає істотної ролі в загальному об'ємі

зручно розташованих приміщень з мінімальними витратами, а потім доведення до досконалості процесу функціонування цих крапок для досягнення

щонайвищої ефективності. Такі компанії, як McDonald's, Home Depot і 7-Eleven, довели цю стратегію до досконалості, одержуючи кожна в своїй області великі прибутки.

- *Забезпечення низьких витрат.* Коли сильна цінова конкуренція і рівень прибутку випробовує постійний тиск, фірмам доцільно надавати більшу увагу видам діяльності, що не є другорядними і вимагаючим низьких невикладних витрат, високопродуктивної (дешевої) робочої сили, невеликих капітальних витрат і забезпечуючим ефективне функціонування компанії в цілому.

- *Збільшення вигод для споживача шляхом інтеграції.* Інтеграція вперед або назад може надати можливість понизити витрати або збільшити вигоду від товару, одержувану споживачами. Як приклади можна розглянути збірку вузлів перед відвантаженням споживачам, забезпечення технічної допомоги, відкриття регіональних центрів по збуту.

- *Спеціалізація на виді товару.* Коли в роздробленій галузі випускається велика різноманітність моделей товарів і пропонується багато видів послуг, дуже ефективною може бути стратегія, що орієнтується на один вид товару/послуги. Деякі компанії, що проводять меблі, спеціалізуються на випуску тільки одного виду продукції, наприклад, ліжок, оброблених латунню, плетених меблів, садових меблів, меблів в стилі "рання Америка". Майстерні по ремонту автомобілів спеціалізуються на ремонті трансмісій, кузова і т.д.

- *Спеціалізація на типі споживача.* Фірма може вистояти в умовах конкуренції, що росте, в галузі, що складається з величезного числа дрібних фірм, якщо вона сконцентрує свою увагу на обслуговуванні тих споживачів, які: не борються за надання знижок, оскільки розуміють, що їх сума невелика або обсяг покупок невеликий;

1) менш чуйні до зміни цін; 3) зацікавлені в унікальних властивостях товару, орієнтованих на споживача товарів/послуг або інших "доповненнях".

- *Фокусування на обмежених географічних районах.* Навіть якщо фірмі в умовах роздробленості галузі не вдасться

завоювати значну частку ринку, вона все ж таки може досягти великих результатів, зосередивши зусилля на одному регіоні. Концентрація і максимальне використання ресурсів на обмеженій території може сприяти більш високій ефективності виробництва, зменшенню терміну доставки товару споживачу, забезпечити впізнанність торгової марки, насиченість рекламою і дозволить уникнути при цьому перевитрати засобів, що неминуче при функціонуванні на більшій географічній території. Супермаркети, банки і магазини спорттоварів успішно функціонують в обмеженому географічному районі, маючи там безліч філіалів.

В умовах роздробленості галузі у фірм є свобода стратегічного вибору: переслідувати обмежені або широкі маркетингові цілі, використовувати конкурентні переваги низьких витрат або диференціації. Багато стратегічних підходів можуть бути використано одночасно.

Тема 7. Функціональні стратегії в процесі реалізації стратегічних змін.

Функціональні стратегії як складова стратегічного набору Цільовий підхід до розробки стратегічного набору і функціональних стратегій. Закон нового цілого. Функціональні стратегії: маркетингова, науково-дослідних і практично-конструкторських робіт, виробнича, фінансова управління персоналом, матеріально-технічного забезпечення. ТQM і реінжинірінг бізнес-процесів.

Функціональні стратегії

Кожному керівникові треба розв'язувати проблеми побудови та вдосконалення системи управління підприємством. Розмаїття характеристик підприємств, зумовлене особливостями зовнішнього та внутрішнього середовища, типами продукції, що випускається, потребує дослідження сутності діяльності та варіантів управління нею, аналізу теорій побудови систем управління.

Економічна теорія свідчить, що сутність виробництва та управління ним не змінюється в процесі створення будь-яких матеріальних благ, але зміст виробництва та управління у кожному конкретному випадку буде різний. Сутність процесу управління ще з часів класичної теорії управління початку ХХ ст. розкривається через функції.

Функції управління, що виникають на основі розподілу та спеціалізації праці, характеризують будь-який процес управління і визначають види діяльності, які відбивають напрямки або стадії цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва та управління ним.

Ураховуючи багатоцільовий характер діяльності підприємства, можна стверджувати про наявність системи функцій.

Система функцій управління — це комплекс взаємопов'язаних у часі та просторі видів діяльності суб'єкта управління при його цілеспрямованому впливі на об'єкт.

А. Файоль у 1916 р. увів поняття функції управління як результату поділу операцій, що їх виконує підприємство в ході управління власною діяльністю. Він виділяв шість груп функцій, що складаються з технічних операцій (виробництво, переробка); торговельних операцій (купівля, продаж, обмін); фінансових операцій (залучення капіталів і управління ними); операцій безпеки (власності та осіб); операції обліку (інвентаризація, баланс, собівартість, статистика); адміністративних операцій (планування, організація, керівництво, координація та контроль) (рис. 3.34).

Нині деякі автори обмежуються п'ятьма загальними та дев'ятьма конкретними функціями, а ГОСТ 24525.0-80 наводив 16 функцій управління промисловим підприємством. Тепер найчастіше виокремлюють такі функції: загальне управління, маркетинг, виробництво, облік і аудит, контроль, управління фінансами та кадрами, а залежно від потреб досягнення

керованості підприємством вони можуть організаційно об'єднуватись або поділятись на окремі підфункції. Так, логістичний підхід до управління підприємством, що відбиває фізичний аспект ланцюга «забезпечення — виробництво — розподіл — збут», зумовлює виокремлення функції підготовки виробництва, яка складається з науково-технічної, економічної та соціальної підготовки, що організаційно оформлено у вигляді управлінських підсистем різного типу, розвитком яких також треба управляти стратегічно.

Незалежно від класифікаційних ознак, об'єднання в комплекси чи розподілу на підфункції, кожна функція має такі характеристики, які дозволяють їх ідентифікувати: мета, інформаційна база, методи прийняття та оформлення рішень, кадри певної кваліфікації, спеціальна технічна база та обладнання. Крім того, всередині кожної з функції (підфункцій) треба приділяти увагу плануванню, організації: керівництву, мотивації, контролю.

Функціональна стратегія — тип забезпечуючої стратегії у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також (за наявності взаємопов'язаних обгрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

Будь-яка функціональна стратегія (тобто стратегія розвитку окремої функціональної підсистеми) має розроблятися з урахуванням таких чинників:

- ролі та змісту діяльності з конкретної функції;
- взаємозв'язку змістовної спрямованості та вектора впливу конкретної функції на досягнення конкретних цілей та місії підприємства загалом;
- характер впливу (негативний чи позитивний) виконання робіт з кожної функції на розвиток (занепад) підприємства;
- межі функцій та сфери «перехресних інтересів»;
- переваг і недоліків у розвитку окремих функцій, сильних та слабких місць у їхній взаємодії;
- наявності чи відсутності «вузькофункціонального» підходу, конфліктів у розв'язанні загальних проблем підприємства;
- збалансованості між тенденціями розвитку підприємства та компетенцією фахівців, що є виконавцями робіт з окремих функцій, їхнього професіоналізму, етичних норм і підприємницького духу.

Урахування таких чинників і вимог дає змогу в ході розробки всіх стратегій функціонального типу сформувати високоефективний функціональний потенціал підприємства.

Маркетингова стратегія

Для багатьох підприємств маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує (або ні) обгрунтування ринкової спрямованості підприємства.

Маркетингова стратегія — це стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності.

У загальному вигляді *встановлення стратегії маркетингу складається з чотирьох основних етапів* :

аналіз співвідношень «споживач — товар»;

визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку;

створення стратегій «marketing-mix» (своєрідного маркетингового «стратегічного набору»);

виконання та контроль.

Варто зазначити, що маркетингова стратегія має два основних орієнтири — ринок і продукт. Співвідношення цих складових дає змогу підприємствам заповнювати «стратегічну прогалину», як «старими» продуктами, що будуть продаватись на нових ринках, так і новими, запланованими до реалізації на «старих», тобто освоєних, ринках. Для цього використовуються різні варіанти рекламних компаній просування товарів як інструментів виконання стратегій «насичення» ринку або «проникнення» на ринок. Система ФОПСТИЗ допомагає створювати (стратегія диверсифікованого зростання) та розвивати ринки (стратегія центрованого зростання) певних товарів. Вибір тієї чи іншої стратегії зумовлюється певним переліком факторів, які треба враховувати. Приклад певного переліку умов (рядки 1 ÷ 4) способів впливу (рядки 5, 6) і стратегій маркетингу, що з них випливають, наведено в табл. 3.13.

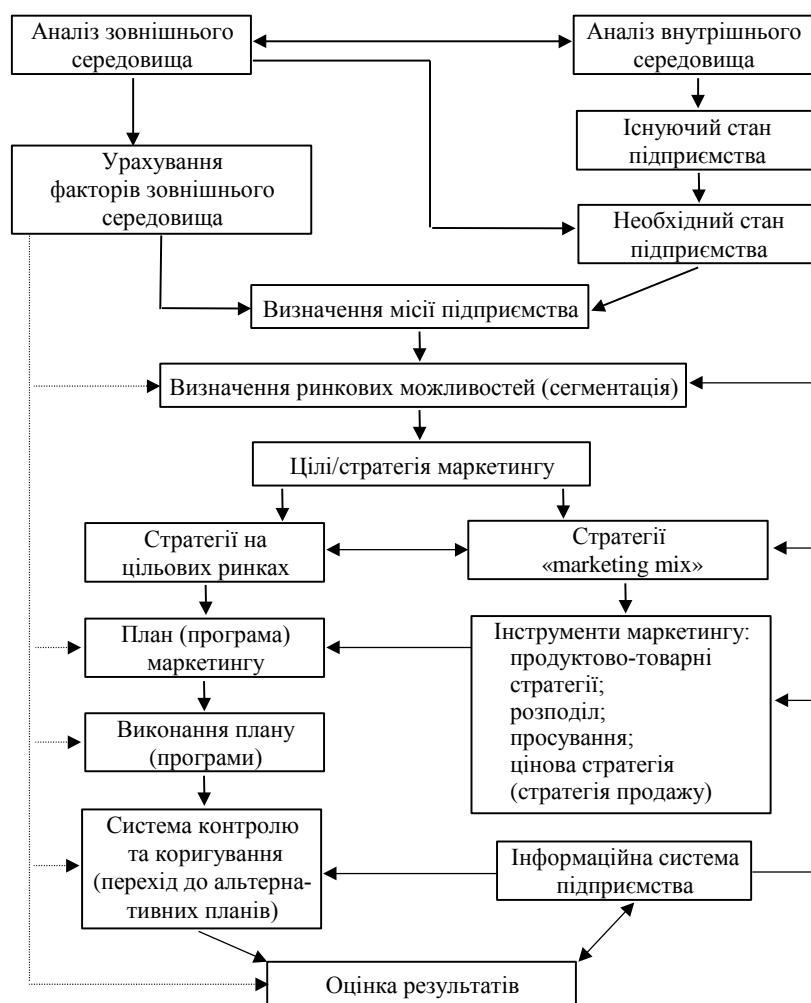


Рис. 3.. Загальна схема здійснення функції маркетингу на підприємстві

		Ціна		
		Висока	Середня	Низька
Якість	Висока	Стратегія преміальних націнок	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія підвищеного цінового значення
	Середня	Стратегія завищеної ціни	Стратегія середнього рівня цін	Стратегія доброякісності
	Низька	Стратегія «пограбування» («зняття вершків»)	Стратегія показного блиску	Стратегія низького цінового значення

Рис. 4. Модель стратегій системи «ціна — якість» (за Ф. Котлером) [14]

Іншою «опорною точкою» маркетингових стратегій є продукт (товар). «Продуктова складова» стратегії стосується більшою мірою процесу виготовлення та створення споживчих якостей, а «товарна» — процесу збуту та реалізації.

Процес оновлення продукції, що знаходить вираження в змісті та структурі продуктово-товарних стратегій, здійснюється на основі маркетингових стратегій, які стосуються визначення:

товарного асортименту з розрахунками обсягів випуску кожного виду продукції з акцентом на нову (планування «портфеля» — розд. 3.7.2);

очікуваного рівня цін на продукцію, в тому числі враховуючи рівень витрат на виробництво та якість продукції

запланованих ринків збуту з визначенням імовірності їхнього освоєння;

форм і методів організації каналів просування та продажу товарів;

форм і методів ФОПСТИЗ, які планує здійснити підприємство стосовно цільових груп покупців.

Реалізація цих стратегій сприяє перетворенню продукту в товар. Зрештою, необхідну кількість товарів потрібної якості можна створити лише на базі точного балансу виробничих можливостей підприємства та з урахуванням вимог споживача до товару. Рішення про виробництво товару має прийматися на основі складових, наведених на рис. 3.

Таблиця 3.

МОРФОЛОГІЧНА МАТРИЦЯ СТРАТЕГІЙ МАРКЕТИНГУ [16]

п/п	Компоненти стратегії маркетингу	Різновиди характеристик		
1	Обсяг (місткість) ринку (E)	(P ₁₁) невеликий (E↓)	(P ₁₂) великий (E↑)	
2	Конкуренція (K)	(P ₂₁) відсутня (K↓)	(P ₂₂) незначна (K)	(P ₂₃) висока (K↑)
3	Обізнаність споживачів про товар (O _c)	(P ₃₁) відсутня (O _c ↓)	(P ₃₂) наявна у меншості (O _c)	(P ₃₃) наявна у більшості (O _c ↑)
5	Ставлення споживача до ціни	(P ₄₁) висока ціна, неприйнятна (O _y ↓)	(P ₄₂) згода сплачувати помірно (O _y)	(P ₄₃) згода сплачувати високу ціну (O _y ↑)
6	Ціна (Ц)	(P ₅₁) низька (Ц↓)	(P ₅₂) середня (Ц)	(P ₅₃) висока (Ц↑)
7	Витрати на маркетинг (у т. ч. на рекламу) (S _{марк})	(P ₆₁) низька (S _{марк} ↓)	(P ₆₂) середні (S _{марк})	(P ₆₃) високі (S _{марк} ↑)

Примітки:

пп. 1 – 4 — умови та обмеження; 5, 6 — способи впливу.

Види стратегій (маркетингові, «стратегічні набори»): за певних умов/відповідні способи впливу:

стратегія активного маркетингу: $p_{11} \rightarrow p_{23} \rightarrow p_{32} \rightarrow p_{43} \rightarrow /p_{53} \rightarrow p_{63}$

стратегія пасивного маркетингу: $p_{12} \rightarrow p_{22} \rightarrow p_{33} \rightarrow p_{41} \rightarrow /p_{51} \rightarrow p_{61}$

стратегія широкого проникнення на ринок: $p_{12} \rightarrow p_{23} \rightarrow p_{32} \rightarrow p_{41} \rightarrow /p_{51} \rightarrow p_{63}$

стратегія вибіркового проникнення: $p_{11} \rightarrow p_{22} \rightarrow p_{33} \rightarrow p_{42} \rightarrow /p_{53} \rightarrow p_{61}$

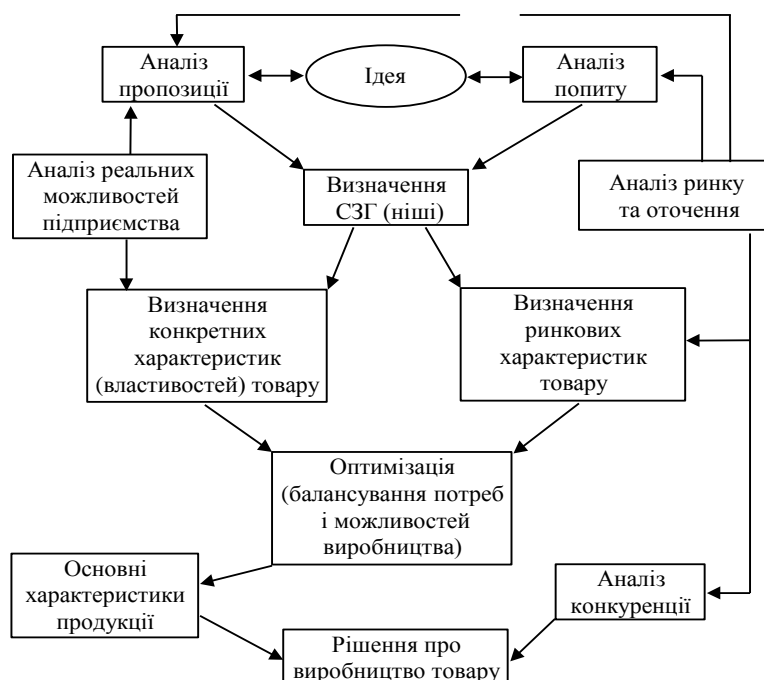


Рис. 3.. Етапи процесу прийняття рішення про виробництво товару

Служба маркетингу має розв'язувати завдання, пов'язані з освоєнням нових продуктово-товарних стратегій:

визначення характеру впливу нових продуктово-товарних стратегій на обсяги продажу тих виробів, що вже виготовляються підприємством (можливість заповнення «стратегічної прогалини»);

оцінка тривалості «життєвого циклу» товару та його експортних можливостей;

аналіз конкурентоспроможності товару та можливостей виготовлення аналогічних товарів конкурентами;

визначення еластичності попиту товару за ціною, витрат на рекламу та інших заходів системи ФОПСТИЗ;

розрахунки обсягів прибутків при різних варіантах витрат на маркетинг;

визначення очікуваної частки ринку для розрахунків необхідних для підприємства обсягів виробництва (з метою ефективного використання виробничого потенціалу);

організація досліджень ринку, в тому числі через організацію випробного продажу для зондування ринку.

З-поміж інших стратегій маркетингу нерідко використовуються стратегії «проштовхування» чи «витягування». Перша стратегія передбачає концентрацію основних зусиль на збереженні та розвитку «своїї» частки ринку за рахунок «свого товару» на основі гнучкої системи цін, спеціального сервісу, рекламного розпродажу, які проштовхують товари через систему розподілу. Стратегія «витягування» передбачає створення у споживача стійкого уявлення про торгову марку, під якою можна реалізовувати групи товарів.

Велике значення мають стратегії розподілу та ціноутворення. Системи розподілу тісно пов'язані зі стратегіями інтеграції підприємства і належать водночас до системи організаційного забезпечення процесів стратегічного управління (див. підрозділ 5.1).

Встановлюючи ціни, ретельно досліджують витрати, ринкову кон'юнктуру та визначають співвідношення «ціна – якість» (див. рис. 3.36).

Розглянемо, наприклад, дві стратегії «зняття вершків» і «проникнення». Якщо підприємство випускає нову продукцію, яка майже немає конкурентів (чи взагалі немає), воно може обирати стратегію «зняття вершків», використовуючи високі ціни. Як правило, така тимчасова ситуація не дає фірмі переваг у довгостроковій перспективі. Стратегія «проникнення» зорієнтована на створення попиту (ринку), щоб поступово просуватися по «кривій досвіду» (див. рис. 3.22), нарощуючи обсяги та працюючи із середніми нормами прибутків, але створюючи досить значну масу прибутку. Кожний із цих варіантів має право на існування за певних умов. Однак, як показав досвід, ціноутворення, орієнтоване на «проникнення» підприємства, створює довгострокову перспективу отримання прибутків порівняно зі «зняттям вершків».

Нерідко спостерігається хибна цінова конкуренція. Наприклад, підприємство обирає стратегію дотримання цін, які менші за середньогалузеві, з метою інтенсифікації збуту своєї продукції, не враховуючи можливості відшкодування витрат на виробництво й збут. Не беруться до уваги втрати, простої, необхідність збереження та транспортування продукції тощо. Обґрунтовані розрахунки допомагають виявити справжній стан речей: іноді очікувані уявні прибутки обертаються збитками.

Українські підприємства допускають іншу крайність — у ціну закладаються всі витрати (навіть ті, яких можна уникнути, вживаючи певних заходів) і досить високий прибуток, що «виводить» на рентабельність до 30 – 40 %. Такі ціни роблять товари та послуги неконкурентоспроможними за ціною порівняно, наприклад, з імпортними товарами.

Окремо треба розглянути вплив на ціноутворення вертикальної інтеграції. Відомо, що вертикальна інтеграція дає позитивну відповідь на запитання: чи виробляти самому напівфабрикати, комплектуючі вироби

тощо? Підприємство, яке йде на вертикальну інтеграцію будь-якої форми, водночас виходить з-під впливу ринкових сил на тій ділянці, де починають діяти сили інтеграції. У багатьох виробничих об'єднаннях і НВО машинобудівної галузі України власні послуги, допоміжне виробництво та виробництво комплектуючих виробів становило 50 – 60 % усієї вартості кінцевої продукції. Тенденція «виробляти все потрібне самому» збереглася і нині, а це не сприяє зниженню витрат (цін).

Досягнення цілей маркетингу можливе в разі системного підходу до її розробки. «Випадання» однієї зі складових робить маркетинг-стратегію системно неповною, що унеможливує досягнення поставлених цілей. Для розробки маркетинг-стратегії доцільно користуватися «деревом рішень», де послідовно можна проходити всі необхідні складові, забезпечуючи їхній взаємозв'язок і балансування. Приклад «дерева рішень», що використовується при розробці стратегій маркетингу, наведено на рис. 3.38.

Наведемо приклади маркетингових стратегій:

1. Розвиток ринку (орієнтація на нові цільові групи споживачів): географічне розширення; продаж продукції з доповненнями (на базі неспорідненої диверсифікації); розробка нових товарів; розробка продукції на замовлення; стратегія глобалізації тощо.

2. Стратегія проникнення: розробка модифікацій конкурентної продукції; адаптація товарів під специфічні потреби споживачів; розробка системної концепції товару; створення асортименту товарів (послуг) з гнучкими конкурентними цінами; впровадження нових технологій просування для зміцнення конкурентної позиції; концентрація на цільових ринках на основі звуження асортименту тощо.

3. Збереження частки ринку: акцентування на великі обсяги продукції при стабільних цінах з підвищенням її якості; збільшення доходів за рахунок надання додаткових послуг; відмова від інновацій; збільшення обсягів продажу при одночасному зниженні цін.

4. Стратегії розвитку скорочення підсистеми маркетингу на підприємстві.

Загальна структура плану (програми) маркетингу

Маркетингові стратегії знаходять вираз в плані (програмі) маркетингу, яка є базовим документом, що регулює та координує діяльність усіх підрозділів підприємства з метою більш ефективної його діяльності на ринку.

Загальний огляд (коротко): огляд поточної ситуації, цілей та стратегій маркетингу; фінансовий прогноз витрат на маркетинг.

1. Аналіз ситуації.

1.1. Оцінка найважливіших тенденцій минулого періоду: ринок, ринкова діяльність, продаж, витрати та прибуток по товару.

1.2. Товар/послуга: історія товару/послуги (в тому числі стадія «життєвого циклу»), особливості продажу, динаміка продажу, частка ринку.

1.3. Ринок товару/послуги: сегменти ринку, особливості потреб споживачів, типові способи та моделі здійснення покупок, визначення цільових груп споживачів, ефективність залучення покупців (їхня точка зору), результати маркетингових досліджень стосовно ринку та споживачів.

1.4. Стратегія розповсюдження товару: тип розподільної мережі, оцінка дій з удосконалення розповсюдження, оцінка дій учасників каналів розповсюдження, співробітництво у просуванні з учасниками каналів розповсюдження.

1.5. Політика ціноутворення: історія ціни товару, цілі та політика ціноутворення, стратегія минулого періоду.

1.6. Стратегія просування товару: минула стратегія, потужність продажу, програми реклами, загальна оцінка ефективності зусиль щодо просування товару.

1.7. Цілі та стратегії товарної групи: загальний прибуток від продажу, зниження витрат (оптимізація витрат), прибуток на інвестований капітал (ROI), імідж компанії з-поміж споживачів, нові види бізнесу, нові товари.

1.8. Потенційні маркетингові проблеми.

1.9. Потенційні маркетингові переваги.

1.10. Висновки для формування орієнтирів плану маркетингу (в тому числі прогнозні розробки).

2. Цілі маркетингу.

2.1. Основні цілі маркетингу: цілі щодо задоволення основних потреб ринку, потреб споживачів, потреб компанії та її партнерів.

2.2. Цілі продажу: обсяг продажу, доля ринку, експансія та розповсюдження товару та ін.

3. Стратегія маркетингу.

3.1. Загальна стратегія маркетингу: вибір цільових сегментів ринку, стратегія позиціонування, рішення з товарного асортименту та номенклатури, варіації в системі «ціна/якість».

3.2. Стратегія по конкретних ринках: цільовий ринок А, цільовий ринок В, цільовий ринок С.

4. Програми дій.

4.1. Плани по товару.

4.2. Плани ціноутворення та варіювання ціни.

4.3. Плани розподілу та розповсюдження товару.

4.4. Плани ФОПСТИЗ: плани продажу, плани рекламної діяльності, плани стимулювання продажу, плани побудови стосунків з громадськістю.

5. Моніторинг, контроль, корекція маркетингу.

5.1. Організаційна структура служби маркетингу.

5.2. Функції моніторингу та контролю, відповідальність.

5.3. База внутрішніх даних моніторингу (звіти про продаж, замовлення і т. ін.).

5.4. База зовнішніх даних моніторингу (матеріали консультативних фірм, публікацій, зустрічей, дискусій із споживачами, статистики).

6. Бюджет маркетингу.

6.1. Метод розподілу грошових ресурсів на проведення робіт і утримання підсистеми маркетингу.

6.2. Розподіл за підфункціями маркетингу: планування, дослідження, закупівля, ціни, реклама і public relations.

7. Додаткові матеріали.

7.1. Тактичні дії в разі непередбачуваних обставин.

7.2. Альтернативні стратегії.

7.3. Звіти маркетингових досліджень та аналіз підрозділів служби маркетингу.

7.4. Довідкові та інші матеріали.

Служба маркетингу виконує відповідну функцію, користуючись певними стратегіями — це елемент системи управління підприємством, що «задає» вхідні характеристики в системі: «потреби — інновації — виробництво — ринок», оскільки визначає попит на продукцію з характеристиками рівня та типу конкуренції на ринку. Варто наголосити, що тепер основний акцент робиться не на ціновому механізмі конкуренції, а на інноваційних процесах, пов'язаних не лише з удосконаленням продукту, а й з поліпшенням усього виробничо-збутового потенціалу підприємства. З огляду на це кожне підприємство посилює взаємозв'язок між маркетингом і функцією досліджень та розробок, а також з іншими функціональними підсистемами підприємства, створюючи маркетингово-орієнтоване підприємство.

Стратегії НДПКР (наукових досліджень та розробок)

Роль такої функціональної стратегії зростає в наукомістких галузях, однак кожне підприємство, що змагається за свою конкурентоспроможність, має більш-менш розвинену стратегію наукових досліджень. Розробка продукту, його вдосконалення, модифікація не можуть відбуватися без певного обґрунтування. Основою є маркетингові дослідження, що «задають» вимоги споживача до товару, однак остаточної форми продукт набирає в результаті реалізації функцій досліджень і розробок, а надто підфункції — конструкторсько-технологічної підготовки виробництва.

Стратегія НДПКР базується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у тій чи інших галузях у той період, на який розробляється стратегія.

Тому при створенні нового продукту треба визначити взаємозв'язок «життєвих циклів» продукту, попиту та технології, оскільки вони значною мірою впливають на тривалість життєвого циклу всього підприємства (рис. 3.39).

Якщо технологія, що використовується, дає змогу виготовляти серію виробів, головним стратегічним орієнтиром НДПКР буде створення виробів на базі вдосконалення існуючої технології. Отже, технологія — це рушійна

сила розвитку підприємства, яке стає «тим, що йде за технологією». Як тільки значення «первісної» технології починає зменшуватися (можлива ситуація, коли тиражуються застарілі зразки, що втратили конкурентоспроможність), підприємство мусить бути готове перейти до іншого технологічного способу виробництва.

Прийняття рішення про перехід до нової технології або вдосконалення існуючої повинно базуватись на аналізі техніко-технологічного рівня виробництва. В Україні існують галузеві методики визначення техніко-технологічного рівня окремих виробництв та підприємств в цілому. На рис. 3.40 наведений приклад застосування матричної моделі для аналізу технологій, що використовується на підприємстві. Основна ідея, що закладена в цю модель — зіставлення рівня самої технології і рівня її освоєння на підприємстві. Залежно від результатів аналізу розробляються або стратегії продовження використання існуючої технології («виграшне парі»), стратегії поліпшення використання існуючої технології («надійна готівка»), стратегії «зняття врожаю» («принада») і, нарешті відмова від використання, ліквідація технологічного процесу («загін для худоби»).

Здійснення загальних конкурентних стратегій (за М. Портером) також має «чисто технологічне трактування», оскільки передбачає стратегії лідирування або послідовника в стратегіях зниження витрат або диференціації як стратегій, за рахунок яких формуються конкурентні переваги фірми.



Рис. 4. Портфель технологій (розробка фірми «Сімена»)

Таблиця 4.

ЗВ'ЯЗОК ЗАГАЛЬНИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТА СТРАТЕГІЙ У ГАЛУЗІ ДОСЛІДЖЕНЬ І РОЗРОБОК У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Стратегії	Лідер по НДПКР	Послідовник по НДПКР
Лідер за рахунок зниження витрат	Порівняно низька собівартість нової продукції. Менші витрати при впровадженні технології. Результат —	Низька собівартість нової продукції, створеної методом копіювання конструкторських рішень і технології лідера.

(цін)	виробництво з найменшими витратами	Відсутність витрат на НДПКР
Диференціація	Висока споживча вартість продукції з унікальними можливостями. Усі види інновацій спрямовані на створення та розвиток унікальних властивостей	Прийняття продукції, системи виробництва та збуту до потреб споживача, через використання досвіду лідера

Конструкторсько-технологічні розробки сприяють зростанню прибутковості фірми, оскільки дають змогу:

знижувати собівартість продукції за рахунок досконаліших МТР та їхнього використання, а також якісних виробничо-технологічних процесів;

забезпечувати нарощування обсягів виробництва та продажу продукції, що має попит, на тих самих потужностях або на створюваних, продуктивніших;

створювати нові умови для виробництва конкурентоспроможних, нових продуктів тощо.

Стратегія НДПКР пов'язана зі структурою фундаментальних і прикладних досліджень. Тут спостерігається тісний зв'язок між типом підприємства та наявним рівнем його розвитку, обраними загальними стратегіями, стратегіями маркетингу та розвитку виробництва. Акцент може робитися на окремі етапи інноваційного процесу або на створення цілісної системи НДПКР (рис. 3.43).

Стратегія НДПКР — це стратегія створення та використання нововведень різних типів, що, зрештою, і забезпечує підприємству стратегічний розвиток.

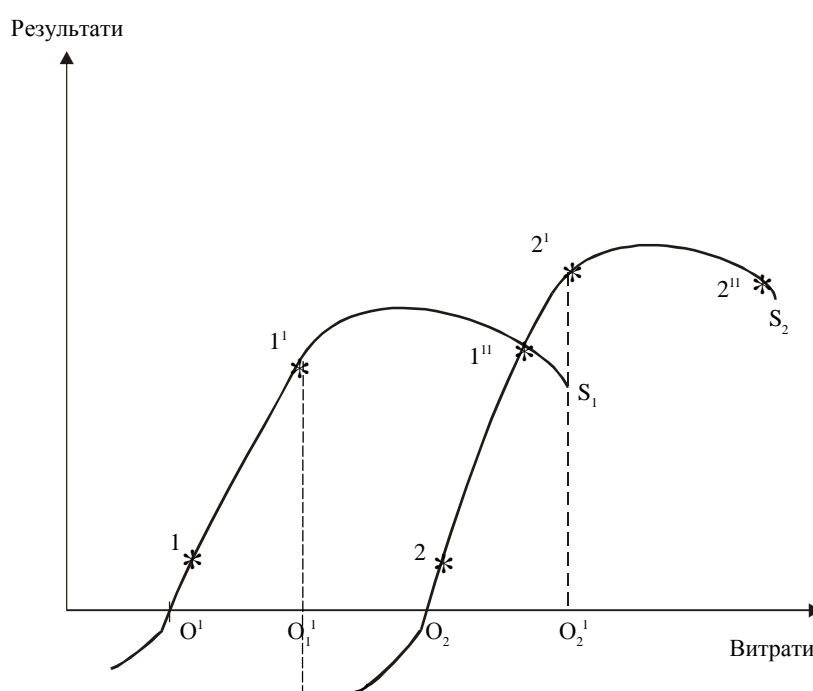


Рис. 5. Співвідношення витрат і результатів створення та освоєння інновацій

Кожна інновація потребує значних інвестицій. Існує тісний зв'язок: чим більш технологічною є інновація, тим більші загальні витрати потрібні для її створення та освоєння (рис. 5). Функція НДПКР в організаційному плані має забезпечити скорочення часу при переході від точки 1¹ до 2¹, тобто інтервалу освоєння нововведення. Чим меншими будуть часові та витратні характеристики цього «переходу», тим стабільніше розвиватиметься підприємство. Світовий досвід показує, що на цьому відрізку банкрутують сім фірм з десяти. Наявність обґрунтованої стратегії інновацій допомагає пережити підприємству важкий період.

НДПКР мають за мету розробку та впровадження інновацій різних типів (існує кілька десятків класифікацій). Наведемо класифікацію за К. Фріманом [1], який розрізняв інновації «за менеджерською поведінкою», яка дає змогу сформулювати стратегії, які наведено в табл. 3.15.

Таблиця .5

МОДИФІКАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

Тип стратегії	Основний зміст	Можливі результати
Традиційна	Підвищення якості існуючих продуктів на існуючій технологічній базі	Поступове відставання в техніко-технологічному, а потім і в економічному відношенні
Опортуністична	Орієнтація на продукт — лідер на ринку, що не потребує високих витрат на НДПКР	Можливий виграш за рахунок монопольної присутності на ринку. Помилки в оцінці власних адаптаційних можливостей та ринку призводить до ризику швидко втратити свої переваги
Імітаційна	Закупки ліцензій з мінімальними витратами на власні НДПКР	Успіх можливий за умови високої спеціальної кваліфікації та постійної підтримки досягнутого рівня. У протилежному випадку — швидка втрата монопольних переваг
Оборонна	Не відставати від інших, не претендуючи на домінування	Використовується на невеликих підприємствах, нерідко — залежних від великих фірм
Наступальна	Бути першим на ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу, квалі-	Ризики, пов'язані з будь-яким лідируванням, але і переваги від такої позиції на ринку основа «агресивної

	фікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг	ініціативи»
--	---	-------------

Нині великого значення набувають такі суттєві характеристики нових технологій та інших інновацій, як екологічність, аварійнобезпечність, енерго- та ресурсозбереження, інформаційна місткість тощо.

Кожне підприємство вирішує для себе: або використовувати послуги науково-дослідних організацій, або створювати власну розвинену підсистему НДПКР; можливі також комбінації зазначених підходів. Власні дослідження та розробки традиційно здійснювались на науково-виробничих об'єднаннях України, формуючи їхній досить високий науково-технічний потенціал. Однак в умовах кризи більшість досліджень поступово згортались (зараз їх навіть призупинено). Застарілі знання та невикористані результати досліджень спонукають до пошуку нових технологій, конструкторських рішень тощо. Організації купують проекти, вступають у договірні відносини з підприємствами-власниками патентів і ліцензій, створюють спільні підприємства для використання прогресивних технологій (рис. 6).

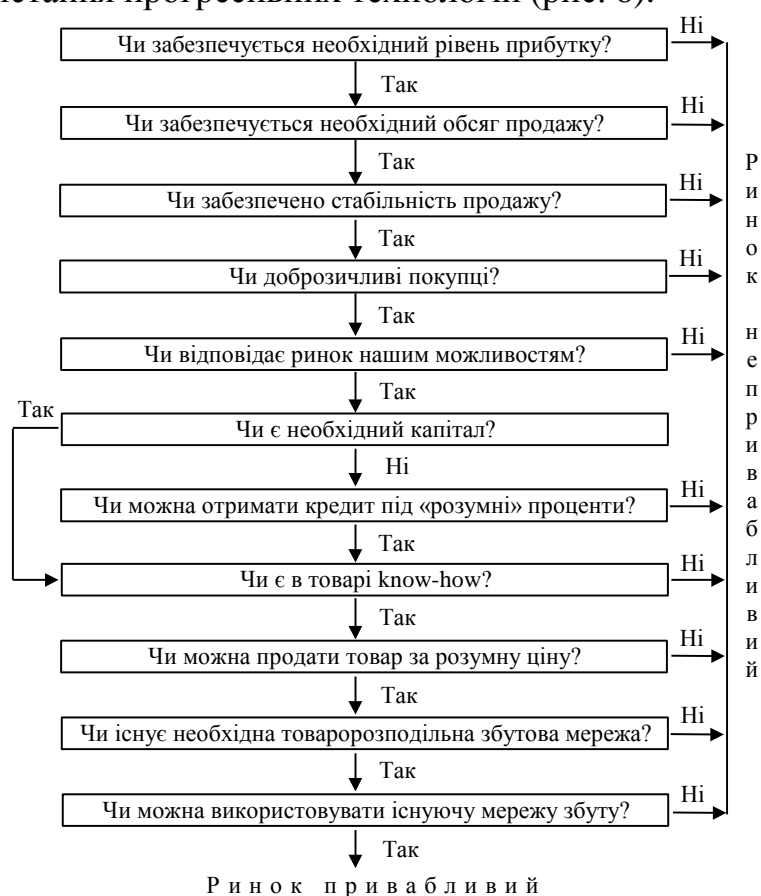


Рис. 6. Вибір ринку know-how

Патентно-ліцензійна стратегія є важливою частиною стратегій НДПКР, оскільки дає змогу деякою мірою захистити себе від своїх

конкурентів, оформлюючи патенти чи ліцензії. З іншого боку, продаж ліцензій і дозвіл користуватися «патентозахищеними конкурентними перевагами» сприяють зростанню доходів.

Складність і спрямованість у майбутнє стратегій НДПКР потребує обґрунтованих підходів до їхньої розробки. Лише тоді, коли це матиме системний, плановий характер, дослідження та розробки можуть створити міцну базу конкурентних переваг підприємства

Як і для кожного напрямку діяльності, керівництво підприємства визначає зміст і темпи розвитку наукових досліджень та розробок, які відбито у відповідних стратегіях. Здійснення стратегій НДПКР залежить від ресурсного, а особливо — інформаційного забезпечення та рівня кваліфікації персоналу. Тісний зв'язок стратегії НДПКР з іншими стратегіями допомагає створити інноваційну організацію, закласти підвалини її довгострокового існування.

Наведемо приклади стратегій НДПКР:

1. Пріоритетні дослідження та розробки: збільшення асигнувань; стабілізація асигнувань; зниження асигнувань; одночасне проведення фундаментальних досліджень і розробок; створення нової продукції; створення нової технології тощо.

2. Технологічні розробки (проекти): вдосконалення діючої; підтримка діючої; використання чужої технології тощо.

3. Розвиток (вдосконалення) потужностей (проекти): створення нових; підтримка існуючих; розширення існуючих; удосконалення робочих місць; введення змін в організацію; згортання раціоналізації; концентрація та централізація; децентралізація та створення невеликих виробництв; децентралізація системи управління виробництвом.

4. Розробки відносно якості та продуктивності: використання концепції «груп якості»; суперавтоматизація (впровадження робото-комп'ютерної технології); система управління якістю виробництва тощо.

5. Стратегія розвитку / скорочення підсистеми НДПКР на підприємстві.

Загальна програма (план) НДПКР на підприємстві

Стратегія НДПКР — це план проведення головних досліджень щодо нової продукції, техніки, технології, організації тощо, а також розвитку та ефективнішого використання існуючих продуктів, процесів, методів виготовлення та ін.

Структура програми залежить від галузевої приналежності підприємства та охоплення ним тих чи інших етапів процесу «дослідження — виробництво». Але будь-яка програма розвитку НДПКР матиме такі підрозділи.

1. Розвиток НДПКР і нагромадження наукових знань:
 - 1.1. основні фундаментальні дослідження;
 - 1.2. прикладні розробки;
 - 1.3. конструкторсько-технологічна підготовка виробництва.

2. Підвищення техніко-економічного рівня виробничого потенціалу підприємства.

3. Створення нової продукції та підвищення техніко-економічного рівня тієї, що вже виготовляється.

4. Удосконалення управління, організації виробництва та праці (в тому числі у підсистемі конструкторсько-технологічної підготовки виробництва).

5. Збереження та оздоровлення навколишнього середовища, раціональне використання природних ресурсів.

Виробнича стратегія

Визначення виробничих стратегій пов'язано з швидкістю та масштабами змін, що їх потрібно здійснити на підприємстві. Найважливішими параметрами, які треба враховувати при визначенні виробничих стратегій, є:

обсяги продукції, які необхідно забезпечити (тобто виробничі потужності та виробничий потенціал);

розриви між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення випуску продукції згідно зі сформованим «портфелем»;

масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості (інерційні характеристики);

швидкість перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій (продуктів, матеріалів, технологій, форм і методів організації тощо) до реальних умов діяльності підприємства з метою забезпечення його існування в довгостроковій перспективі;

досягнення певних рівнів витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості.

Виробничі стратегії формуються з урахуванням таких основних чинників (вони нерідко відіграють роль обмежень):

обсяги капітальних вкладень, потрібних для здійснення перетворень у виробничому процесі;

час, необхідний для своєчасного переходу до випуску нової продукції;

оцінка відносної споживчої вартості існуючої та нової продукції;

цінові стратегії, сформовані для різних продуктово-товарних стратегій;

техніко-організаційний рівень виробництва та рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу (у розрізі окремих ресурсів, їхніх структурних характеристик і цільової оцінки);

інноваційна здатність управлінського персоналу;

рівень впливу складових середовища прямого впливу (конкуренти, партнери, постачальники та ін.) на витратно-часові параметри виробничих стратегій.

Визначаючи виробничі стратегії, треба чітко знати, який саме об'єкт буде предметом стратегічних перетворень.

Р. Фріш розрізняє *чотири характеристики виробничих процесів*, поданих у табл. 7 .

Таблиця 7

ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЦЕСІВ ВИРОБНИЦТВА ВІДНОСНО СИСТЕМИ «ВХІД — ВИХІД»

Вихід кінцевого продукту	Введення чинників виробництва	
	Одночасне	Поступове
Одночасний	<u>Сільське господарство:</u> при оранці та посівній використовують необхідні фактори. Вихід — під час збирання врожаю	<u>Будівництво:</u> згідно з технологією будівництва використовуються різні фактори (матеріали, обладнання тощо). Вихід — будинок певного призначення
Поступовий	<u>Робототехнічна лінія:</u> монтаж створює умови для виготовлення продукту Вихід — продукція певного типу	Найпоширеніший тип виробництва, де поєднуються засоби коротко- та довгострокового використання

Класифікація дає змогу використовувати концепцію виробничого циклу: безперервного виробництва (на основі відповідної технології, наявності спецобладнання для виготовлення високоефективної масової продукції з низькими витратами на виробництво) або дискретного (на основі першочергового урахування вимог до продукції з боку споживачів, що передбачає застосування універсального обладнання, унікальних технологій, одиничного типу виробництва, які забезпечують високу якість при необхідному рівні витрат); аналітичного виробничого процесу (розділення цілого, наприклад, нафти при виготовленні кінцевого продукту) або синтетичного (складання з частин — цілого, наприклад, при виготовленні машин, обладнання, косметики).

Стратегія розвитку підприємства потребує відповідних стратегій розвитку виробництва, а навіть обґрунтована ліквідація частини виробничого процесу (з різних причин) становить певні труднощі для всього підприємства. Рівень виробництва значною мірою формує конкурентну позицію і, навпаки, ринкові чинники впливають на зміст та характеристики виробничих стратегій [рис. 9].



Рис. 9. Приклад взаємозв'язку ринкових і виробничих стратегій залежно від конкурентної позиції та можливостей розвитку потенціалу підприємства

Загальні конкурентні стратегії підприємства, за М. Портером, можуть бути реалізовані на основі розробки відповідних виробничих стратегій.

Таблиця 8

ЗВ'ЯЗОК ЗАГАЛЬНИХ КОНКУРЕНТНИХ І ВИРОБНИЧИХ СТРАТЕГІЙ

Стратегія	Виробничі стратегії (основні акценти)
Лідерування за рахунок зниження витрат (цін)	Контроль над витратами Технологічний рівень виробництва з використанням досконалих методів виробництва Заохочення раціоналізації та винахідництва Високий рівень стандартизації Автоматизовані метрологічні процеси тощо
Диференціація	Контроль якості продукції Якість кожної операції Гнучкість виробничого процесу Високий рівень організації (складні процеси запуску/випуску)

Виробнича стратегія та НДПКР пов'язані через відповідні проекти:

механізації, автоматизації, роботизації виробничих процесів, що сприяє до економії живої праці;

заміни дорожчих матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих дешевшими, зменшення обсягів їх використання;

підвищення якості продукції за рахунок якісніших виробничо-технологічних процесів;

спрощення виробничих і технологічних процесів, конструкцій виробів тощо.

У ринковій економіці виробнича стратегія підпорядкована маркетинговій, оскільки тип продукту та його властивості досліджуються маркетингом і визначаються обсяги майбутнього продажу. Якщо маркетингова стратегія робить акцент на масову продукцію, то виробництво має приділяти увагу насамперед собівартості виробництва; це можливо в умовах багатосерійного та масового виробництва із застосуванням відповідного спеціалізованого, напівавтоматичного обладнання та поточних методів організації виробництва. Крім того, маркетингові дослідження можуть зорієнтувати на виготовлення унікальних продуктів, тоді виробництво має бути дрібносерійним або одиничним з усіма відповідними характеристиками. Однак

незалежно від типу виробництва питання продуктивності та ефективності не можуть вважатися другорядними. Не менш важливим компонентом виробничої стратегії є поточне та оперативне планування, що забезпечує відповіді на питання: коли, що та як виготовляти?

Останніми роками все більшої уваги у виробничих стратегіях потребує взаємозв'язок зі стратегіями НДПКР. Розробка нових технологій, методів організації виробництва та праці створює унікальні умови для встановлення й реалізації агресивних стратегій конкурентної боротьби. «Технологічні прориви» іноді призводили до швидкого відмирання цілих галузей промисловості (наприклад, виготовлення друкарських машинок); окремі досягнення, наприклад застосування нових матеріалів та методів обробки, виводили в лідери колись середні за рівнем розвитку підприємства.

Виробничі стратегії тісно пов'язані з управлінськими та екологічними стратегіями відносно персоналу підприємства. Усі ці чинники використовуються при аналізі ситуації на підприємстві для прийняття рішень щодо типу стратегії переходу на виготовлення нової продукції. Але продукція (з комерційної точки зору) — це лише інструмент, за допомогою якого відбувається рух грошових ресурсів на ринку.

Діяльність будь-якого підприємства націлена на створення вартості, тобто на збільшення вартості ресурсів, що споживаються. Підприємство має виготовити таку продукцію, яка була б привабливішою для покупців за сукупністю окремих її складових, інакше споживач не оцінить зусилля виробника і купуватиме вихідні ресурси й створюватиме необхідний йому продукт на власний розсуд.

Досить детально процес створення вартості досліджував М. Портер [47]. Вартість має матеріально-речову форму та може бути оцінена в грошових одиницях.

Вартість формується на всіх етапах перетворення сировини в кінцевий продукт (рис. 10) . М. Портер запропонував досліджувати створення вартості за допомогою певної схеми, що дістала назву «ланцюг вартості Портера» .

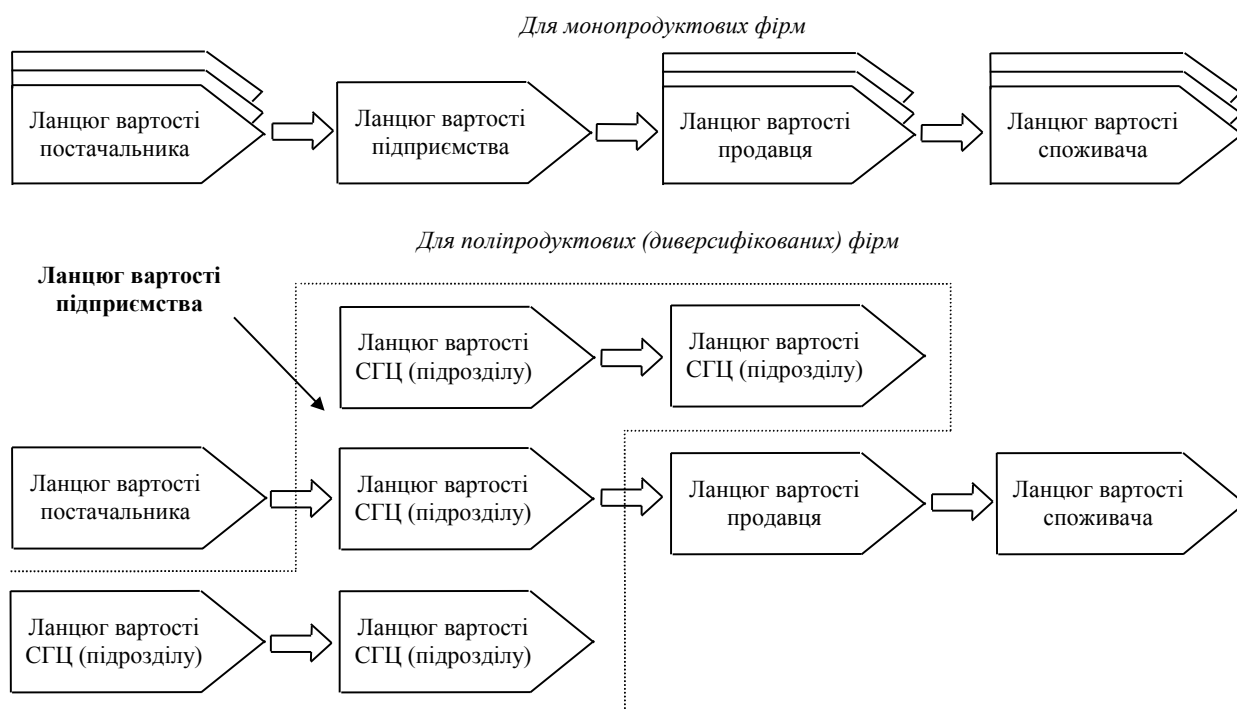


Рис. 10. Система формвання вартості



Рис. 11. Ланцюг вартості (цінності) підприємства (за М. Портером)

Створення вартості можливо за умови існування двох взаємодоповнюючих видів діяльності підприємства — *основної та допоміжної*.

Основна діяльність — це всі види робіт від придбання необхідних для виробництва ресурсів до гарантійного обслуговування виготовленої продукції. З метою здійснення цієї діяльності створюється виробничий процес, який, однак, не може існувати без допоміжної діяльності. Допоміжна діяльність створює відповідні умови для здійснення основної діяльності, сприяє розвитку (занепаду) підприємства і його адаптації до зовнішнього середовища.

Допоміжна діяльність відіграє подвійну роль:

забезпечує постачання компонентів і використання виробничого потенціалу підприємства;

формує та забезпечує виконання правил функціонування всього підприємства та окремих його частин.

Фактично йдеться про єдиний виробничо-управлінський процес, метою якого є збільшення вартості компонентів, з якого виготовляється кінцевий продукт. Налагодженість і керованість цим процесом сприяє створенню більшої вартості порівняно з аналогічними підприємствами — конкурентами галузі.

Виробничі стратегії (рис. 12) формуються на базі продуктових стратегій та стосуються прийняття рішень щодо:

придбання або організації (побудови) нового виробництва;

модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих виробництв;

удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва, співвідношення між ними;



Рис. 12. Схема розробки виробничої стратегії

налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління.

Ступінь і темпи змін у виробництві залежать від прийнятого рівня та типу диверсифікації, темпів уведення нових і відмови від інших напрямків діяльності (бізнесу) з виготовлення продуктів, тобто від вимог зовнішнього середовища.

Наведемо приклади виробничих стратегій

1. Використання існуючого виробничого потенціалу: виробництво товарів на діючому виробництві; модернізація виробництва; технічне переобладнання виробництва; реконструкція виробництва; коопераційні зв'язки щодо спільного використання потенціалу, в тому числі передача частини замовлень субпідрядникам; зниження матеріало-, фондо-, трудо-, енергомісткості виробництва; ліквідація «вузьких» місць, зокрема лімітів ресурсів; використання виробничих потужностей; підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу.

2. Стратегії створення нового виробництва¹: придбання нового виробництва; створення нового виробництва за рахунок нового використання існуючого виробничого потенціалу; створення нового структурного співвідношення між основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвами тощо.

3. Стратегії змін у технологічному процесі: впровадження нових методів виготовлення продукції та технологій; зміни в технологічному рівні виробництва; використання нових матеріалів; підвищення рівня стандартизації тощо.

4. Стратегії відносно організації виробництва: тип системи (проектна, дрібносерійна, серійна, масова); спеціалізація виробництва; диверсифікація виробництва; конверсія виробництва; ритмічність виробництва; оптимізація розміщення виробничих процесів, ланок, обладнання тощо; система управління якістю виробництва; система управління виробничими витратами; впровадження АСУП тощо.

5. Стратегії впровадження оперативного-календарного планування тощо.

Структура плану розвитку виробництва

Виробнича стратегія існує у вигляді плану (програми) розробки та управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів і послуг на підприємстві, який може складатись з таких розділів:

1. Освоєння виробництва нових видів продукції.
2. Підвищення якості виробництва.
3. Впровадження прогресивної технології та підвищення техніко-організаційного рівня виробництва.
4. Удосконалення систем управління, планування та організації виробництва.
5. Економія витрат за рахунок зниження витрат сировини, матеріалів, енергії тощо.
6. Модернізація, технічне переозброєння, реконструкція, придбання виробничих потужностей.
7. Кооперація, концентрація та інтеграція виробництва.

¹ Замість стратегій створення нових виробництв (див. стратегії розвитку та зростання — підрозд. 3.7) можуть розроблятися стратегії закриття або продажу певних виробничих підсистем (див. стратегії скорочення — підрозд. 3.7).

8. Диверсифікація та конверсія виробничих процесів.

Стратегія фінансування

Стратегія фінансування (як функціональна стратегія) є основою для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрямки організації фінансових відносин як поза межами, так і всередині підприємства.

Стратегія фінансування як діяльність включає визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових характеристик, важелів і прийомів управління рухом фінансових ресурсів та капіталу, визначення «стратегічного набору» (як структури специфічних фінансових стратегій), а також фінансове планування та розробку спеціальних планів.

Розробка фінансової стратегії базується на таких *принципах*:

балансування матеріальних і фінансових потоків;

наїефективніше фінансування розширення, підтримки та, в разі потреби, скорочення окремих підсистем та підприємства загалом;

прогнозування альтернативних варіантів розвитку підприємства з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах;

фінансового контролю та аналізу діяльності підприємства.

Стратегія розробляється для динамічної системи, що постійно змінюється, й тому потрібно відслідковувати рух усіх складових процесу фінансування



Рис. 12 Потік наявного капіталу в постійно зростаючій фірмі з рівнем приросту q

З метою впорядкування діяльності підприємства у сфері фінансів організуються взаємопов'язані підрозділи різного типу, які спільно формують функціональну підсистему. Фінанси як функціональна підсистема підприємства є в певний спосіб організованою діяльністю, що забезпечує підприємство фінансовими ресурсами, потрібними для досягнення встановлених параметрів розвитку (рис. 13). Фінансова стратегія визначає найкращу спрямованість фінансової діяльності, націлює на економію всіх видів витрат, на мобілізацію капіталу для підтримки виробничих, дослідницьких, маркетингових та інших стратегій, на максимальне підвищення вартості підприємства.



Рис. 13. Приблизна структура стратегії фінансування

Як вже зазначалось, фінанси як ресурс грають роль обмеження у діяльності підприємства. Спрямовуючи фінансування у ту або іншу підсистему забезпечується їх розвиток або скорочення.

Фінансові ресурси можна розподілити, встановивши значущість окремих функцій для розвитку підприємства за допомогою таблиці 10.

Таблиця 10

ОЦІНКА ЗНАЧУЩОСТІ ФУНКЦІЙ МЕТОДОМ ПОПАРНОГО ЗІСТАВЛЕННЯ

	Φ_1	Φ_2	...	Φ_i	...	Φ_n	Σ оцінка
Φ_1	X	2	1	2	0	0	6
Φ_2	0	X	1	5
...	1	1	X				4
Φ_i	0			X			5
...	2				X		10
Φ_n	2					X	10

Значущість визначається так:

якщо $\Phi_1 > \Phi_2$, то $\Phi_1 = 2$, $\Phi_2 = 0$; якщо $\Phi_1 = \Phi_3$, то $\Phi_1 = 1$, $\Phi_3 = 1$; якщо $\Phi_1 < \Phi_n$, то $\Phi_1 = 0$, $\Phi_n = 2$.

Сумарними оцінками значущості окремих функцій можна скористатися вибираючи стратегії їхнього розвитку або підтримки фінансовими ресурсами. На цьому прикладі можна також визначити зв'язок ресурсних і функціональних стратегій, що пов'язані, як зміст та форма організації процесу управління у певній підсистемі.

Розробка обгрунтованої фінансової стратегії є основою для забезпечення життєздатності підприємства у довгостроковій перспективі. Найважливіша її частина — прийняття рішення про доцільну для підприємства *структуру капіталу*. Це стосується, насамперед, співвідношення між капіталом — основним і оборотним, власним і залученим; управління активами дає змогу підвищувати прибутковість за рахунок більш швидкої оборотності капіталу. Значну роль при цьому відіграє структура майна підприємства (див. п. 2.7.3).

В акціонерних товариствах велике значення має співвідношення (комбінація) простих і привілейованих акцій, облігацій та векселів, що дають змогу забезпечити фірму необхідним для діяльності та розвитку капіталом якомога нижчу ціну. Управління дивідендами є важливою частиною фінансової стратегії. Швидко зростаючі фірми (наприклад, програмного забезпечення) часто не сплачують дивіденди, а спрямовують гроші на подальший розвиток. Курс акцій підтримується завдяки іміджу «процвітання», що дає змогу залучати капітали через продаж простих акцій. На підприємствах із незначними темпами зростання вартість акцій свідомо підтримується сплатою високих і стабільних дивідендів. Переваги того чи іншого підходу знаходять вираження в *дивідендній стратегії*.

Іще одним важливим компонентом фінансової стратегії є *стратегія щодо боргів*. Кожна фірма інколи змушена позичати гроші на більш чи менш тривалий термін. Треба чітко усвідомлювати де, на який час, у яких обсягах, під який відсоток та на яких умовах підприємство має змогу та планує взяти гроші в борг. Обсяги та форма боргів — один із показників сталості підприємства.

Фінансова стратегія як функціональна передбачає також визначення відносин з фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком узагалі, а також з окремими підрозділами та посадовими особами всередині організації — все це проявляється в специфіці організації фінансової підсистеми управління.

Наведемо приклади фінансових стратегій.

1. Стратегії кредитування:

короткострокові кредити (кредитні лінії; кредитні банківські білети; рахунки, отримані в результаті факторингових операцій тощо); довгострокові кредити (забезпечені в т. ч. іпотечні позики на термін від трьох до п'яти років; облігації або позикові зобов'язання; комерційні папери тощо).

2. Стратегія розміщення акцій: часткове розміщення; пропозиції для відкритого продажу; акції прості та привілейовані (співвідношення) тощо.

3. Стратегії рефінансування: довгострокове рефінансування; короткострокове рефінансування; придбання власних акцій; ліквідація боргів за рахунок продажу акцій; управління грошовими потоками тощо.

4. Стратегії використання дивідендів: сплата дивідендів; сплата підвищених дивідендів; сплата знижених дивідендів; призупинення сплати дивідендів тощо.

5. Стратегії розвитку / скорочення фінансової підсистеми підприємства.

Загальна структура програми фінансового розвитку

Фінансові стратегії розробляються у формі плану (бюджету) або програми фінансового розвитку організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та фондів для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства.

Рис. 3.51

1. Загальна фінансова стратегія.

- 1.1. Управління готівкою та ринковими цінними паперами.
- 1.2. Управління товарно-матеріальними запасами.
- 1.3. Стратегія кредитування.
- 1.4. Дивідендна стратегія.

2. Фінансові прогнози щодо капіталовкладень, інших надходжень та виплат.

- 2.1. Проект фінансового балансу.
- 2.2. Фінансовий план зовнішнього фінансування.

3. Механізм аналізу та контролю фінансового стану підприємства у процесі здійснення програми.

Інструментом реалізації фінансових стратегій є поточні бюджети, які відбивають стосунки з фінансовими, кредитними, страховими організаціями, фінансовим ринком узагалі, а також з окремими структурними підрозділами і особами всередині фірми.

Бюджет — це поточний план діяльності, де визначено майбутні витрати та джерела їхнього покриття.

Бюджети, як і перспективні фінансові програми, формуються на аналізі «портфелю» (див. п. 3.7.2), прогнозі обсягів майбутньої реалізації (продажу з урахуванням усіх СЗГ). За допомогою прогнозних даних і аналізу поточної фінансової документації складаються прогнозний баланс, прогноз надходжень і змін фінансового стану (в тому числі з грошових надходжень і прибутків).

Важливе значення мають обгрунтовані поточні й прогнозні кошториси, що характеризують майбутні витрати та потребу в інвестиціях (кошториси запасів, придбання сировини і матеріалів, залучення та утримання трудових ресурсів, поставок та ін.). Окремі структурні підрозділи мають обгрунтувати свої витрати з метою включення їх у план (див підрозд. 4.5).

Частіше розробляються кілька альтернативних бюджетів (див. п. 1.4.1), де враховуються можливі зміни в кон'юнктурі. Обгрунтований бюджет є основою для побудови ефективної системи обліку, контролю й аналізу. За кордоном бюджетування розглядається як один із методів керівництва, що характеризується кількісно обгрутованими поточними цілями, які відбито в поточних планах і віднесено до бухгалтерського обліку. Ці показники зіставляються з отриманим результатом, а на цій основі приймаються рішення про коригуючі дії.

Стратегія управління іншими функціональними стратегіями

Залежно від особливості функціонування підприємства в більшому або меншому обсязі розробляються інші (крім маркетингових, виробничих, НДПКР та ін.) функціональні стратегії. До них відносять:

організаційне оформлення ресурсного забезпечення (за окремими видами ресурсів, як за фінансами);

організаційне оформлення комплексних стратегій.

Розглянемо деякі з них.

Стратегії управління персоналом

Трудові ресурси або, як це прийнято визначати тепер, персонал, потребують створення відповідної системи управління ними, тобто визначення системи планування, організації, керівництва, контролю

Цілі персонал-стратегій (як функціональної підсистеми підприємства):

визначення місця й ролі підсистеми управління персоналом як невід'ємної частини загальної системи управління, яка має забезпечувати підприємство кваліфікованими кадрами в необхідній кількості;

формування кадрової стратегії, політики та «кар'єрних стратегій», які мають враховувати природу «людського ресурсу», що розвивається, змінюється не лише професійно, а й у стилі життя та праці, впливаючи на розвиток усього підприємства;

формування системи підготовки фахівців, орієнтованих на специфіку діяльності та напрямки розвитку підприємства;

управління персоналом як поєднання стратегічної та поточної діяльності, індивідуального та колективного впливу, комплексного розв'язання проблем оплати та дисципліни праці, захисту, безпеки та гігієни праці тощо;

формування ефективних комунікацій, що базуються на позитивних стосунках як всередині підприємства, так і за його межами;

дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин;

оформлення необхідних документів, що відбивають найм, просування, звільнення кадрів, згідно з вимогами державної звітності;

формування системи планів і програм розвитку персоналу підприємства, що сприяє кращому розв'язанню поточних проблем.

Наведемо приклади стратегій управління персоналом.

1. Добір і навчання: добір і переміщення персоналу всередині підприємства; добір і заміна; балансування просування співробітників із загальними та функціональними стратегіями; організація процесу навчання; організація аналітичних центрів добору та розвитку персоналу тощо.

2. Стратегія винагороди та мотивації: балансування винагороди та прибутків із загальними та забезпечуючими стратегіями; використання системи оцінки «робочого внеску» в результати; система участі у прибутках; впровадження нематеріальних важелів мотивації тощо.

3. Стратегія формування трудових відносин: участь персоналу в управлінні; стосунки із профспілками; адаптація до системи державного регулювання трудових відносин тощо.

4. Стратегія управління персоналом існує у вигляді плану добору, найму, навчання, перекваліфікації та стимулювання робітників, які відповідали б потребам, що зумовлені майбутніми та організаційними змінами.

5. Стратегія розвитку / скорочення підсистеми управління персоналом.

Загальна структура плану з формування (управлінню персоналом)

Персонал-стратегія існує на підприємстві у вигляді плану (програми), який має такі розділи:

1. Добір і розстановка персоналу.

1.1. Добір і розстановка кадрів управління: підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації; формування резерву керівників (різного рівня); поточна оцінка та атестація; робота з консультантами та молодими спеціалістами тощо.

1.2. Добір і розстановка робочих кадрів (підготовка та перепідготовка).

2. Заходи щодо підвищення ефективності використання персоналу.

3. Заходи щодо стабілізації кадрів.

4. Заходи щодо мотивації персоналу.

5. Соціально-психологічні заходи щодо формування стратегічної поведінки та високого рівня морально-психологічного клімату.

Стратегія матеріально-технічного забезпечення

Виокремлення підфункції матеріально-технічного забезпечення¹ у самостійну та створення відповідної підсистеми дає змогу розв'язувати такі проблеми:

удосконалення процесів управління процесами матеріально-технічного забезпечення;

створення ефективного механізму управління запасами;

налагодження ефективної системи зв'язків з наявними та потенційно можливими постачальниками окремих видів ресурсів;

створення механізму стимулювання раціонального використання, заміни окремих ресурсів і комплексного використання вторинних ресурсів.

Управління матеріальним забезпеченням — це відображення фізичного розподілу та руху матеріальних потоків. Ця функція сприяє просуванню необхідних ресурсів до місця виробництва, при цьому всі складові набирають конкретної форми: потреби переводяться в замовлення, замовлення — в договір поставок, де чітко визначено умови, обсяги, ціни, терміни тощо. Процес організації закупок ресурсів показано на рис. 14.



Рис. 14. Процес організації закупівлі ресурсів

Наведемо приклади стратегій матеріально-технічного забезпечення та постачання.

1. Залучення нових внутрішніх джерел задоволення потреб у МТР;
2. Використання нових зовнішніх джерел;
3. Заміна матеріалів або постачальників;
4. Впровадження прогресивних норм витрат ресурсів;
5. Організація централізованого постачання;
6. Організація децентралізованого постачання.
7. Розвиток / скорочення підсистеми МТП тощо.

Загальна структура плану розвитку матеріально-технічного забезпечення

Стратегії розвитку МТП відбиті у відповідних планах, які мають такі розділи:

1. Заходи щодо підвищення точності визначення потреб у ресурсах різних типів; розробка планів постачання.
2. Забезпечення збалансованості між потребами в ресурсах і характеристиками продукції та виробничого потенціалу (в тому числі за рахунок впровадження цільового підходу до їхньої оцінки).
3. Розробка та впровадження нормативної бази використання ресурсів.
4. Формування сукупних запасів та управління ними.
5. Прискорення оборотності оборотних фондів.
6. Удосконалення системи постачання, організації підсистеми та її взаємозв'язку з іншими функціями управління.

7. Забезпечення контролю за виконанням програми розвитку матеріально-технічного забезпечення та планів поставок.

Комплексні стратегії

Основні та забезпечуючі стратегії в «стратегічному наборі» підприємства можуть існувати та взаємодіяти між собою досить тривалий час. Так, більш-менш стандартними є ресурсні та функціональні стратегії на різних етапах «життєвого циклу» продукції. Тут можна говорити про «стратегічні набори» різного змісту.

Кожне підприємство має орієнтири в своїй діяльності, яких можна досягти лише зусиллями всього підприємства. Як правило, існують комплексні цілі, потрібні для всіх підприємств, щоб їх досягти розроблюють певні комбінації стратегій, які називають комплексними стратегіями.

До них можна віднести такі стратегії: створення позитивного іміджу; підвищення якості продукції; підтримка конкурентних переваг; забезпечення безпеки та збереження комерційної таємниці; підвищення продуктивності; економічний розвиток; соціальний розвиток; розвиток загального управління (в тому числі реструктуризація); охорона навколишнього середовища тощо.

Існування «стратегічних наборів», різних за типом і змістом, зумовлено різними умовами існування підприємства. Зміни в «наборі» потребують певних «опор», які вносять впорядкованість у періоди хаосу після зміни «стратегічних наборів». До таких опор можна віднести також комплексні стратегії. Підприємство саме вирішує, розробляти чи ні відповідні комплексні стратегії та комплексні програми для їх виконання.

Стратегії розвитку загального управління

Кожна функціональна або ресурсна стратегія має свій «скалярний ланцюг», що поєднує однотипну діяльність у різних самостійних виробничо-управлінських підрозділах (СГЦ, внутрішніх венчурах, центрах прибутків тощо). Кожна функція управління може мати власні цілі та стратегії розвитку: НДПКР, маркетинг, фінанси, управління виробництвом тощо. З іншого боку, існування кожної з функцій зумовлене існуванням підприємства, оскільки є лише його частинами й мають сприяти його розвитку загалом. Недалекоглядним є підхід, коли будь-яка частина підприємства (виробнича чи управлінська) розвивається без урахування пріоритетів, які визначають, що саме насправді є найкращим для всього підприємства. Тому незалежно від того, розроблено чи ні, наприклад, самостійну стратегію маркетингу чи вдосконалено системи планування, узгодження цих стратегій відбувається через визначення, сприяють чи ні розроблені функціональні заходи досягненню системних пріоритетів. А це можливо тоді, коли існує стратегія розвитку загального управління підприємства.

Стратегії розвитку загального управління стосуються таких напрямків:

розвиток і перебудова загальної структури управління підприємством, окремими виробництвами, цехами та іншими ланками;

вдосконалення системи роботи з керівними кадрами;
розвиток технології процесів управління тощо.

Українські підприємці, які створили процвітаючі фірми, зазначають, що основною проблемою є «невідбудованість бізнес-процесів», що пояснюється неефективним управлінням. Потрібно створити систему управління, адекватну потребам зовнішнього та внутрішнього середовища, бо стара система управління діяла в умовах домінування централізовано-планової економіки. В обох випадках стратегія є інструментом перебудови та вдосконалення управлінських процесів на підприємствах, дає змогу створити нову організацію, що матиме довгострокову перспективу існування та розвитку.

Вихідні дані для розробки стратегії загального управління:

загальні цілі, стратегії та критерії розвитку підприємства, конкретизовані для кожної з підсистем управління;

стратегії раціоналізації підсистем управління по окремих функціях (маркетингу, НДПКР, виробництва, персоналу тощо);

аналітичні матеріали для дослідження системи управління, організаційного діагнозу, техніко-економічні розрахунки щодо різних напрямків і можливостей розвитку організаційної системи;

результати наукових досліджень, вітчизняний та зарубіжний передовий досвід побудови систем управління підприємств, що працюють ефективно;

законодавчі документи, норми та нормативи для побудови системи управління підприємств різного типу (рис. 15).



Рис. 15. Порядок розробки функціональної стратегії «загальне управління»

Крім того, доцільно враховувати взаємозв'язок між окремими чинниками, що суттєво впливають на зміст і темпи проведення стратегічних змін і загалом на стратегії розвитку загального управління.

Всесвітньо відому модель «7S-Мак-Кінсі» можна розглядати і як модель побудови стратегії, і як один із всебічних способів осмислення проблем, пов'язаних з розвитком чи перебудовою організації, окремих її елементів.¹ Ця модель стосується, переважно, впливу та взаємодії внутрішніх факторів підприємства, тісно пов'язаних із розвитком системи управління в цілому, оскільки включає аналіз відповідності стратегій, цінностей, що поділяються, навичок, структур, систем, штату та стилю управління.

Для підприємства важливою є послідовність проведення змін (вона до деякої міри зазначена в моделі «7S»), що визначається у проходженні етапів організаційного процесу. За кожним з етапів — система альтернативних рішень, які треба прийняти керівникам з метою перебудови системи управління підприємством.

Наведемо приклади стратегій загального управління та інформаційного забезпечення² процесів управління.

1. Стратегії формування та вдосконалення системи управління: розподіл праці та створення спеціалізованих підрозділів; універсалізація діяльності управлінських ланок; централізація системи управління; децентралізація системи управління; підвищення ефективності роботи системи управління; забезпечення гнучкості організаційних структур за рахунок впровадження підприємницьких ланок.

2. Стратегії технічного забезпечення системи управління: розширення можливостей центрального процесора; придбання нового центрального процесора; розширення існуючих розподільчих мікропроцесорів; придбання нових процесорів і мереж; використання централізованого допоміжного програмного забезпечення; використання децентралізованого допоміжного програмного забезпечення.

3. Стратегія балансування «стратегічного набору» через інформаційну систему: створення та експлуатація системи спостереження за ситуацією в зовнішньому та внутрішньому середовищі; автоматизація рутинної діяльності підприємства; впровадження системи підтримки управлінських рішень; створення інформаційних систем для поліпшення обслуговування замовників; створення нових варіантів інформаційних систем «на продаж» тощо.

4. Стратегія створення розвитку підсистеми організаційного аналізу та проектування.

5. Стратегія створення / розвитку підсистеми стратегічного планування.

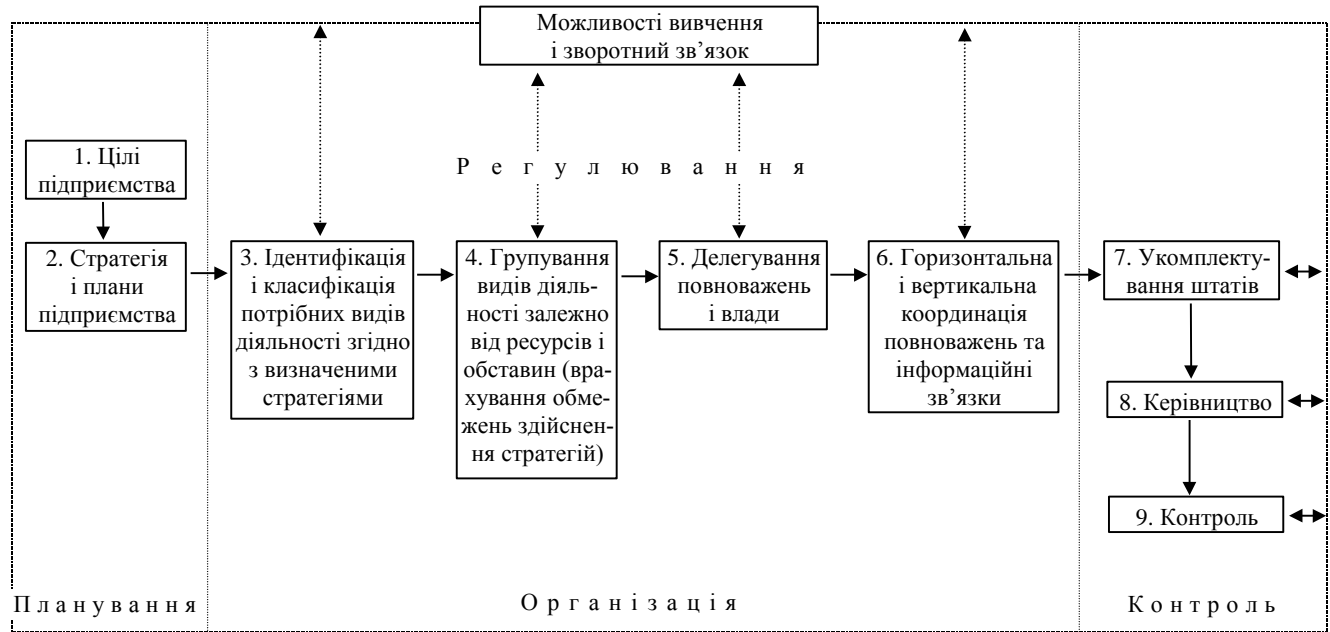


Рис. 16. Організаційний процес

Загальна структура плану (програми) розвитку системи загального управління підприємства

Структура та тип документа, в якому відображено відповідні стратегії, залежить від особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (більш детально див. розд. 2). Але в будь-якій програмі чи плані такого типу мають бути такі розділи:

1. Удосконалення системи управління:

1.1. розробка системи стратегічного планування;

1.2. розробка та відповідні зміни в організаційних структурах управління, в тому числі підсистеми організаційного аналізу та проектування;

1.3. скорочення управлінського циклу за рахунок впровадження більш досконалих технологій управління;

1.4. застосування стратегічно орієнтованих процесів контролю та координації діяльності.

2. Розвиток інформаційної системи підприємства.

Стратегія розвитку інформаційної системи — самостійний (або підпорядкований іншим) план розвитку організації із застосуванням інформаційних технологій, необхідних для управління, планування та контролю діяльності підприємства:

впровадження сучасних інформаційних технологій;

створення банків даних і знань для системи підтримки управлінських рішень.

3. Підвищення організаційно-технічного рівня діяльності окремих ланок управління та виконавців:

3.1. балансування діяльності окремих підсистем;

3.2. впровадження системи вдосконалення організації та умов праці;

3.3. підвищення якості рішень, що приймаються тощо.

Стратегії розвитку загального управління залежать від того, яку саме концепцію обирає керівництво підприємства. Останнім часом найперспективнішою вважається концепція організаційного розвитку, яка на практиці довела свою ефективність (див. підрозд. 5.1).

Тема 8. Організаційна культура і управління стратегічними змінами.

Джерела корпоративної культури. Сила корпоративної культури . Сильна і слабка корпоративна культура. Нездорова корпоративна культура. Створення відповідності між стратегією і культурою. Інсталяція системи цінностей і етичних норм. Створення культури удосконалення в корпоративній культурі. Стратегічне лідерство як необхідний елемент здорової корпоративної культури. Управління на основі максимальних контактів з персоналом. Створення клімату і культури, що підтримують стратегію. Підтримання здатності

внутрішнього середовища організації до адаптації. Здатність сприйняття політики компанії персоналом. Підтримання етичної поведінки. Керівництво процесом внесення коректив.

Виконання стратегії: культура і керівництво

Слабке керівництво може зруйнувати найкращу стратегію; належне виконання навіть слабо розробленої стратегії може принести успіх.

Сан Зи

Успішні керівники не тільки виплачують винагороду за досягнення, вони святкують їх.

Шеллі А. Киркпатрик і Едвін А. Лок

Етика — це кодекс морального поводження, що наказує робити те, що ми вважаємо правильним, і не робити того, що ми заперечуємо.

С. Дж. Силас, виконавчий директор Philips Petroleum

... керівник грає на одному полі зі своєю командою.

Х. Росс Перо

Створення корпоративної культури, що підтримує стратегію компанії

Кожна компанія має свій, тільки їй властивий організаційний стиль. У кожній фірмі існують своя філософія і принципи, особливі методи дозволу проблем і прийняття рішень, своя ділова практика, свій кодекс цінностей, що мають найбільше значення для даної компанії, а також особлива система внутрішніх взаємин. Перераховані вище компоненти утворюють поняття "корпоративна культура", що найбільше повно виражає так називаний дух корпорації.

Основними принципами корпоративної культури компанії Wal-Mart є: задоволення потреб споживачів, підтримка низького рівня витрат, робоча етика, легендарна ощадливість Сэма Уолтона, традиційні суботні ранкові наради в штаб-квартирі компанії, проведені з метою обміну ідеями й аналізу проблем, обов'язок менеджерів відвідувати торгові крапки і розмовляти з покупцями, а також розгляд пропозицій від працівників компанії.

Менеджери компанії McDonald's постійно підкреслюють важливість чотирьох основних понять, що характеризують стиль компанії: якість, сервіс, чистота, рівень цін. Персонал компанії повинний постійно звертати увагу на деталі і шляху забезпечення чотирьох основних складових бізнесу компанії. Ілюстрація 11.1 описує корпоративну культуру компанії Nordstrom.

Джерела корпоративної культури

Основою корпоративної культури є переконання і філософія компанії, що визначає, як їй вести справи, з обґрунтуванням причин, чому це повинне виконуватися саме таким чином, а не інакше. Корпоративна культура виявляється в ц-темі цінностей і принципах ведення справи, обумовлених керівництвом компанії, в етичних нормах і офіційній політиці (особливо стосовно працівників, профспілкам, акціонерам, покупцям), у традиціях

організації, у міжособистісних відносинах, практиці контролю за роботою персоналу, у чітких установках і кредо компанії, відношенні до працівників компанії й в особливому внутрішнім середовищі фірми. Усе це соціальні сили, дія деяких з них зовсім непомітно, але, проте, вони поєднують у собі і визначають поняття "культура організації".

Ілюстрація 11.1

КУЛЬТУРА КОМПАНІЇ NORDSTROM

Культура обслуговування в Nordstrom, роздрібно-універсальному магазині, відзначеному за виняткову відповідальність перед клієнтом, змушує згадати девіз цієї компанії: "Задовольняти самі вимогливі запити клієнта". Проходження девізу фірми так міцно ввійшло в поведінку співробітників, що вони з задоволенням вирішують задачі, що перед ними часом виникають у зв'язку з вимогами клієнтів. Звичайне задоволення прохання клієнта в доброзичливій манері — це небагато більше, ніж просто ввічливе звертання і чуйна увага до запитів покупців. Іноді це й оплата покупцю талона за паркування, якщо продавець упакував товар довше, ніж звичайно, чи доставка замовленого по телефоні товару прямо в аеропорт у випадку, якщо клієнт дуже поспішає, а йому терміново потрібно зробити покупку.

У Nordstrom кожне неординарне бажання клієнта розцінюється співробітником як можливість виявити себе і створити для своєї фірми репутацію компанії, що прекрасно обслуговує покупців. Nordstrom усіляко заохочує таке поведіння, підвищуючи співробітників, відзначених за надання неординарних послуг, ведучи запис усіх "героїчних" справ і оплачуючи роботу співробітників винятково на комісійній основі (немає нічого незвичайного в тім, що співробітники Nordstrom одержують у 2 рази більше своїх колег, що працюють в інших магазинах). Для заповзятливих людей, яким подобається робота в сфері роздрібної торгівлі і які одержують задоволення від задоволення запитів клієнтів, — Nordstrom краща компанія для роботи. Культура компанії — рятуватися від тих, хто не може відповідати стандартам Nordstrom, і винагороджує того, хто готовий прийняти її стратегію.

Переконання компанії і її ділова практика, що лежать в основі корпоративної культури, можуть формуватися на основі всіляких джерел. Це можуть бути окремі особисто-

сти, робочі групи, чи відділи підрозділи компанії від самого низу до вершини ієрархічної піраміди. Досить часто основні компоненти корпоративної культури асоціюються з ім'ям засновника чи компанії перших керівників, що звели їх у ранг філософії компанії, установили набір принципів, яким організація повинна впливати, розробили політику, стратегію і бачення компанії. З часом менеджери і працівники компанії також починають дотримувати цих основних принципів, а знову прийшли на роботу змушені адаптуватися до них і впливати їх професійним цінностям і досвіду. Корпоративна культура, таким чином, є

продуктом внутрішніх соціальних сил; вона являє собою взаємозалежну систему цінностей і норм поведінки, що превалюють у даній компанії.

Принципи корпоративної культури можуть бути зміцнені шляхом підбора нових членів команди (компанії), чії мети і поведінка відповідають стилю компанії, шляхом систематичного ознайомлення нових працівників з основними принципами фірми, а також постійним згадуванням основних цінностей компанії в розмовах з молодшим персоналом, у розповідях, що стосується історії фірми, регулярним заохоченням тих, хто дотримує основних норм корпоративної культури, і покаранням тих, хто порушує їх.

Але в той же час корпоративна культура не є статичною, раз і назавжди установленою формою взаємин у компанії. Кризи і зміни, що відбуваються в економіці, нерідко приводять до пошуків нових методів ведення справ, нових поведінкових стандартів.

Зміна лідерів і керівництва компанії також може привести до виникнення нових ціннісних орієнтирів і практики, що змінить культуру фірми. Причиною змін у концепції корпоративної культури часто є впровадження компанії в нову сферу бізнесу, завоювання нових ринків і її швидкий ріст, що супроводжується збільшенням чисельності персоналу.

Незважаючи на те, що поняття "корпоративна культура" звичайно розглядають як єдине ціле, на фірмах існують і так названі субкультури.

Основні цінності компанії, принципи, методи ведення бізнесу можуть значно змінюватися в залежності від відділу, географічного розташування, підрозділу чи компанії господарської одиниці. Причому згадані субкультури можуть вступати в протиріччя один з одним у випадку, якщо стилі менеджменту, філософія бізнесу і принципи ведення господарської діяльності в окремих підрозділах компанії занадто різні.

Сила корпоративної культури

Більшість менеджерів, керуючись власним досвідом або ґрунтуючись на прикладах, приведених у пресі, підтверджують, що корпоративна культура може стати фактором, що робить значний позитивний чи негативний вплив на успішне втілення корпоративної стратегії. Томас Уотсон-младший, котрому удалося досягти більш високих успіхів, чим його батьку, у Посаді виконавчого директора компанії ІВМ, у своїй мові в Колумбійському університеті, вимовленої в 1962 р., затверджував, що між корпоративною стратегією і культурою існує куди більш тісний зв'язок, чим здається на перший погляд:

Основні принципи корпоративної культури, почуття духовної спільності, властивим працівникам компанії, роблять набагато більший вплив на результати діяльності, чим технологічні чи економічні ресурси, організаційна структура, чи інновації нормування часу. Безумовно, усе це також необхідно для успіху. Але основним фактором успішної діяльності компанії є прихильність її працівників основним принципам корпоративної культури.

Переконання, мети і практика, визначені в стратегії фірми, можуть чи збігатися вступати в протиріччя з основними принципами внутріфірмової

культури. В другому випадку, як правило, досить складно впливати наміченої стратегії, у той час як тісний зв'язок між стратегією і культурою компанії, що спонукує службовців реалізувати весь їхній потенціал, здатна набагато збільшити ефективність реалізації даної стратегії.

Гарних результатів компанія досягає в тому випадку, якщо існує повна відповідність між культурою і довгостроковими планами.

Якщо культура фірми суперечить принципам діяльності, необхідним для досягнення стратегічного успіху, у неї потрібно внести зміни, причому зробити це якнайшвидше, тому що тривалий і глибокий конфлікт між основними положеннями культури і стратегії фірми послабляє, а може і цілком зруйнувати всі зусилля менеджерів по реалізації обраної стратегії.

Тісний зв'язок між корпоративною культурою і стратегією є діючим способом керування персоналом, що допомагає підвищити ефективність його роботи у відповідності зі стратегією компанії. Досягається це двома шляхами:

- Умови роботи, створені з урахуванням повної відповідності культури компанії процесу ефективної реалізації стратегії, забезпечують співробітників системою правил, що визначають, як їм здійснювати діяльність усередині компанії і ка"до працювати, розуміючи свої безпосередні задачі. Працівники корпорацій з високоорганізованою культурою не витрачають час понапрасну на з'ясування, що і як їм потрібно робити — їхня корпоративна культура має цілу систему правил, звичок і чітких установок, що визначають поведження співробітника в цілому. В організаціях зі слаборозвиненою корпоративною культурою, коли немає зв'язку стратегії з культурою, відсутність чітких установок і атмосфера невизначеності роботи приводять до непевності співробітника і даремній витраті його зусиль.

- Високоорганізована культура, що підтримує стратегію, перетворює роботу в спосіб життя, виховуючи і мотивуючи співробітників; вона має свою структуру, свої норми і свою систему цінностей, а також забезпечує прихильність персоналу ідеалам корпорації. У результаті співробітники краще розуміють, що вони повинні і чого не повинні робити, і починають усі зусилля для того, щоб домогтися більшого успіху для фірми.

Приведене далі твердження є важливим завданням для керівництва при реалізації стратегії фірми: для внедрення і перетворення в життя стратегічного плану корпоративна культура повинна йти паралельно зі стратегічною лінією корпорації. Оптимальною умовою є робітниче середовище, що функціонує разом з корпоративною стратегією таким чином, що робота зі стратегічних напрямків ведеться з найбільшою ефективністю. Як правильно зауважує один журналіст:

Не тільки проведена стратегія допомогла японським корпораціям завоювати американський автомобільний ринок. Саме сформована культура надихає робітників на удосконалювання процесу зборки автомобіля, створення конструкційних матеріалів, найбільш придатному споживачу. Завдяки цій культурі Тойота скористалася і масою раціоналізаторських пропозицій

робітників. За два роки кількість пропозицій виросла з 10 тисяч до мільйона, принесла компанії прибутку в розмірі 250 млн дол¹.

Сильна і слабка корпоративна культура

Корпоративна культура в різних компаніях по-різному впливає на діяльність і поведінкові норми. Корпоративна культура може бути слабкої і роз'єднаний, якщо існує безліч субкультур у компанії, «ет загальних цінностей і правил поведінки, відсутні традиції. У цьому випадку члени колективу, як правило, не приймають близько до серця турботи компанії, а розглядають її як місце роботи, що дають засоби до існування. Хоча вони можуть бути лояльними по відношенню до свого відділу, колегам, профспілці і своєму керівництву, звичайно місія компанії і її задач не викликають у них емоційного підйому.

Однак корпоративна культура може робити досить сильний вплив на діяльність компанії в тому випадку, коли ця діяльність здійснюється відповідно до чітко визначених принципів, а менеджери присвячують значний час поясненню цих принципів персоналу. У таких компаніях, як правило, існує звід основних принципів, причому менеджери постійно підкреслюють важливість використання цих принципів

при прийнятті рішень. Цінності і норми поведінки в подібних компаніях є настільки устояними, що не міняються

навіть з появою нового виконавчого директора, хоча згодом вони можуть і зникнути, якщо нове керівництво не буде приділяти їм достатньої уваги.

Створенню корпоративної культури, що робить великий вплив на реалізацію стратегії компанії, можуть сприяти три фактори.

1. Наявність сильного лідера, що встановлює принципи, визначає основні цінності і норми поведінки, що є цілком виправданими з погляду задоволення потреб покупців, умов конкуренції і стратегії;

2. Твердий намір керівництва компанії діяти відповідно до встановлених традицій, при цьому прийняття рішень відбувається на основі принципів корпоративної культури;

3. Прояв постійної турботи про покупців, співробітників компанії й акціонерів.

Тривале лідерство компанії у визначеній сфері бізнесу, невелика чисельність персоналу, тривале перебування на посаді керівництва компанії також сприяють створенню міцних традицій корпоративної культури.

Слаборозвинена, чи нездорова корпоративна культура

Існує ряд особливостей нездорової корпоративної культури, що можуть негативно відбитися на діяльності компанії. Однією з таких особливостей є створення такої політизованої обстановки на фірмі, що дозволяє впливовим членам керівництва проводити власну політику і пручатися необхідним змінам. У компаніях такого роду більшість рішень приймається на основі особистих взаємин, при цьому інтереси компанії відступають перед розуміннями особистої вигоди. Другою особливістю нездорової корпоративної культури є насторожене, а часом і вороже відношення до всякого роду

інноваціям. Таким чином, обережність і відхилення від ризикованих операцій стають більш важливими для кар'єри, чим дух підприємництва і впровадження новітніх досягнень науки і техніки.

Ця особливість найбільш характерна для компаній з розросшимся бюрократичним апаратом, протягом тривалого часу являючихся лідерами у своїй галузі. Класичними прикладами можуть служити General Motors, IBM, Sears, Eastman Kodak. Сьогодні ці компанії намагаються знову відродити ті принципи корпоративної культури, що допомогли їм у свій час домогтися успіху.

Третьою негативною особливістю є висування на керівні посади тих менеджерів, що надають більшого значення організаційній структурі компанії, бюджету, системі контролю над персоналом, ніж баченню, стратегіям, мірам заохочення і стимулювання, створенню корпоративної культури. Подібний стиль керівництва може привести до втрати конкурентних переваг компанії.

Якщо піднятися на рівень керівництва в такій компанії, то можна знайти, що їй не вистачає підприємницької майстерності і необхідних навичок, щоб керувати стратегічними змінами, а це у свою чергу створює передумови для порушення довгострокових планів фірми.

І, нарешті, четверта негативна особливість — це небажання запозичати і застосовувати чужий досвід. Нерідко компанії так довго займають місце лідера в галузі, що їм починає здаватися, начебто вони знають відповіді на всі питання. Обмежене мислення і так називаної синдром переваги звичайно передують спаду в діяльності компанії. Наприкінці 1970 — початку 1980-х рр. прикладами таких компаній були Kotter and Heskett cite Avon, BankAmerica, Citicorp, Coors, Ford, General Motors, Kmart, Kroger, Sears, Texaco і Xerox.

Усунення цих негативних рис корпоративної культури — досить складний процес унаслідок сильної прихильності людей глибоко укоріненим цінностям, звичаям, а також емоційної прихильності до старих і знайомих методів.

Іноді керівники досягали успіху в зміні цінностей і норм поведінки невеликих груп менеджерів, чи відділів навіть підрозділів тільки лише для того, щоб побачити, як згодом ці зміни зникали під впливом іншої організації. Те, що передається, схвалюється, підтримується і вітається сильною більшістю організацій (имеючим вагу і вплив), може зруйнувати паростки нової корпоративної культури і перешкоджати прогресу компанії. Керівники можуть оновити організаційні схеми, проголосити нові стратегії, запросити менеджерів з боку, упровадити нові технології і відкрити нові підприємства, але зазнати невдачі в зміні глибоко впровадилися культурних норм і правил поведінки через скептицизм співробітників і стосовно нових напрямків розвитку і суцільного опору зміні традиційних методів роботи.

<

Адаптована корпоративна культура

В умовах постійних змін, що відбуваються на ринку, здатність швидкого впровадження нових виробничих методів і зміни стратегії є необхідною умовою для утримання компанією лідируючих позицій протягом тривалого часу. Але для цього потрібно такий тип корпоративної культури, що допомагав би компанії адаптуватися до нових умов ринку.

Існують дві відмітних ознаки адаптованої культури.

1. Наявність керівництва, що приділяє більше уваги вічним принципам ведення бізнесу і тим, хто є щирим капіталом організації: споживачам, працівникам компанії, власникам акцій, постачальникам, чим будь-якій конкретній чи стратегії діловій практиці;

2. Наявність менеджерів, здатних піти на ризик, експеримент, інновацію, зміну стратегії, коли це необхідно для задоволення інтересів акціонерів.

В умовах адаптируемой культури всі члени фірми уверені в тім, що керівництво компанії зможе використовувати будь-як можливість, що здатна принести користь фірмі. При цьому вони почувають себе причетними до всіх рішень, прийнятих компанією, і намагаються зробити все необхідне для забезпечення процвітання фірми. Менеджери звичайно приймають усі пропозиції, що надходять від працівників компанії, відкрито обговорюють нові ідеї і беруть на себе ризик ухвалення рішення для створення нових конкурентних переваг компанії. Підприємництво заохочується і винагороджується. Стратегії і традиційні методи ведення діяльності постійно перетерплюють зміни, необхідні для адаптації до быстроменяючимся умов ринку. Керівництво компаній з адаптируемой культурою проводить ці зміни тільки тоді, коли вони дійсно неминучі, дотримуючи при цьому основних принципів ведення бізнесу. Адаптируемая культура всіляко сприяє просуванню по службовим сходам тих менеджерів і працівників компанії, що здатні генерувати нові корисні ідеї.

В умовах адаптируемой культури керівництво компанії виявляє постійну турботу про всіх учасників діяльності фірми — споживачах, співробітниках, акціонерах, постачальниках, прагнучи при цьому найбільше повно задовольнити всієї їхньої потреби. Жодна категорія учасників не може бути зігнороване; таке справедливе відношення до усіх є одним з основних принципів при прийнятті рішень.

У компаніях з менш адаптируемой корпоративною культурою, де опір змінам є нормою, менеджери часто віддають перевагу консервативному стилю поведіння, вважаючи його більш вигідним для своєї особистої кар'єри. Вони нерідко захищають лише інтереси безпосередньо свого підрозділу, уникають усілякого ризику і предпочитают традиційні методи роботи.

Створення відповідності між стратегією і культурою

Саме на розроблювачах лежить відповідальність за вибір такої стратегії фірми, що не суперечила б особливостям і невід'ємним частинам корпоративної культури. Як тільки

стратегія визначена, менеджери, що займаються її проведенням, повинні подбати про те, щоб привести корпоративну культуру в строге відповідність з обраною стратегією й утримувати її надалі в такому стані.

Приведення корпоративної культури у відповідність зі стратегією фірми являє собою досить складну задачу. Першим кроком є з'ясування того, які аспекти діючої культури є стратегічно підтримуваними, а які немає. Далі менеджери повинні чесно і відкрито поговорити з усіма зацікавленими сторонами про ті аспекти культури, які необхідно змінити. Розмова повинна бути підкріплена видимими діями по зміні корпоративної культури. Дії, що доступні для розуміння кожному, дозволять створити нову культуру, у більшому ступені відповідну стратегії.

Реальні і символічні дії. Звичайно дії менеджерів по посиленню відповідності між культурою і стратегією носять символічний і реальний характер. Символічні дії здобувають значення завдяки імпульсам, що формують характер поведінки працівників. Найбільш важливими символічними діями є ті, котрі вище керівництво розглядає як зразки для наслідування — зусилля по зниженню витрат за рахунок скорочення доплат керівникам; визнання важливості реакції на запити покупців і вимога від кожного працівника, щоб він визначену частину часу проводив у бесідах із клієнтами з метою краще довідатися і зрозуміти їхньої вимоги; ініціювання дій по зміні політики і стилю роботи, що стали перешкодою для виконання нової стратегії. Іншою категорією символічних дій є ушановування нових героїв — людей, чії дії і старання служать еталоном. Багато університетів щорічно присуджують нагороди найбільш заслуженим викладачам, тим самим відзначаючи їхні таланти як педагогів.

На підприємствах різних галузей практикується присудження звань "працівник місяця". Військові мають давню традицію відзначати зразкові дії різними нагородами і нашивками.

Mary Kay Cosmetics нагороджує цілою гамою призів — від знаків відмінності до автомобілів — своїх консультантів за різні досягнення в області продаж. Компанії, що є кращими в професійному використанні символів, етalonів поведінки, церемоній і колективних ушановувань, досягають найбільшої відповідності між стратегією і культурою. Такі лідери по витратах, як Wal-Mart і Nucor, відомі своїми спартанськими звичками, ощадливим відношенням, нетерпимістю до бруду і чітким контролем за витратами. Менеджери цих компаній є експертами у використанні символів для створення і підтримки корпоративної культури. Вони особисто проводять церемонії нагородження, під час яких на очах у всього колективу персонально поздоровляють співробітників, що досягли особливих успіхів. Окремі співробітники і групи, що діють у єдиному дусі компанії, нагороджуються спеціальними призами, що вручаються їм прилюдно. Менеджери використовують кожну можливість і кожну зустріч, щоб підтримати систему

цінностей, послати стимулюючі імпульси і відзначити гарну роботу співробітників.

Вони беруть участь у навчальних програмах для співробітників з метою виділити стратегічні пріоритети, цінності, етичні принципи і культурні норми. Кожна така програма розцінюється ними як можливість для впровадження загальних цінностей, установлення культурних норм, а також проведення в життя змін, що сприяють реалізації стратегії. Досвідчені менеджери упевнені, що поточні рішення і зміни політики будуть конструктивно сприйняті персоналом як відповідному новому стратегічному курсу компанії і підтримуючі його.

Постійно знаходячись у джерел народження стратегії, особисто займаючись формуванням нових відносин і аргументуванням нових підходів, менеджер повинний переконати співробітників, що їхнього зусилля не носять поверхневий характер. За розмовами і планами повинні впливати реальні кроки по досягненню цілей. Дії, що починаються, повинні бути повноцінними, чітко визначеними і безпомилково вказують на прихильність керівництва новій корпоративній культурі і новим підходам до ведення справ. Домогтися

цього можна декількома способами. Один з них полягає в здійсненні декількох швидких успішних операцій для того, щоб показати вигравш від змін у стратегії і культурі, тим самим роблячи даний приклад заразливим для інших. Однак швидкі результати не так важливі для загального успіху, як створення солідної компетентної команди, психологічно готової щонайкраще реалізовувати стратегію фірми. Найбільший ефект при створенні корпоративної культури мають такі дії, як заміна керуючого, що дотримує традиційних стереотипів, на керуючого "нової хвилі"; зміна відпрацьованої політики і практики роботи, що перешкоджають проведенню нових ініціатив; здійснення серйозних організаційних перетворень; значні зміни в методах присудження нагород і способах просування по службовим сходам, що прямо залежать від досягнутих стратегічних результатів, перегляд бюджету, що дозволяє перерозподілити засобу зі старих проектів і програм у нові сфери діяльності.

Вищий управлінський апарат повинний бути прикладом для своїх співробітників. Наприклад, якщо основною стратегією фірми є досягнення мінімальних витрат у своїй галузі, то менеджери повинні самі бути помірними у своїх вчинках і запитах: скромне оздоблення робочого місця, невеликі рахунки й асигнування на розважальні заходи, раціональну кількість персоналу в офісі корпорації і т.д. Приклад особистої скромності і турботи про обслуговування клієнтів показав виконавчий директор SAS Airlines Ян Карлсон, відмовивши від квитка першого класу на користь пасажирів, що очікувала місця, і літаючи як пілота-інструктора.

Успіх імплантування необхідних культурних цінностей і способів поведінки залежить від постійної самовіддачі керівника і від його наполегливості в зміцненні корпоративної культури і словами, і вчинками. У даному випадку відпадає необхідність у харизмах і персональному магнетизмі.

Проте є необхідність у роз'ясненні безлічі подразделених причин проведених змін; рідко коли вдається успішно керувати організаційними змінами з офісу, сидячи в кабінеті. До роботи над створенням і підтримкою корпоративної культури необхідно підключити всю управлінську машину. Менеджери вищої ланки повинні фіксувати і пояснювати філософію фірми. Але для успішного завершення справи їм необхідна підтримка менеджерів низових ланок, що полягає в закріпленні цінностей на місцях і встановленні культурних норм на низових рівнях організації. Поки більшість співробітників не прийме корпоративну культуру і не перейметься емоційною прихильністю до її цінностей і переконань, немає і мови про те, щоб послабити роботу зі створення корпоративної культури і зміцненню відповідності між стратегією і культурою.

Ціль з'єднання стратегії і культури носить довгостроковий характер. Необхідний час, щоб нові переконання виникли і відклалися в розумах службовців. Чим більше організація, чим глибше нові переконання, тим більше часу потрібно для створення тісного взаємозв'язку стратегії і культури. У великих компаніях значні зміни корпоративної культури займають мінімум від 3 до 5 років. У дійсності набагато складніше змінити сформовану корпоративну культуру, чим створити нові переконання в тільки що виниклої організації.

Установка системи цінностей і етичних норм

Сильна корпоративна культура, заснована на етичних принципах і загальноприйнятих цінностях, є дійсно катализуєючою силою на шляху до стратегічного успіху. Багато менеджерів переконані, що компанія повинна піклуватися про те, як веде свої справи, інакше вона піддає ризику свою репутацію, а в остаточному підсумку і виконання поставлених задач. Кодекс етичних норм компанії має на меті не пустити пил в очі навколишнім, а створити середовище з чітко вираженими цінностями і переконаннями і зробити етичне поведіння нормою життя. Позитивні цінності й етичні норми дають позитивний імпульс усій корпоративній культурі.

Компанії встановлюють систему цінностей і етичних норм різними способами. Фірми з давніми традиціями і багатим фольклором покладаються на усне вселяння і силу своїх традицій. Але існує безліч компаній, що у писемній формі закріплюють проголошені цінності. Табл. 11.1 показує сфери, на які поширюються подібні кодекси честі. Перевага подібних кодексів полягає в тому, що вони пояснюють, що очікується від співробітника, і служать свого роду відправними крапками для оцінки поведінки працівника і компанії в цілому. Вони чітко визначають позицію компанії. Система цінностей є наріжним каменем у побудові корпоративної культури, кодекс поведінки — у створенні корпоративної честі.

В ілюстрації 11.2 приведений кодекс поведінки компанії Johnson & Johnson, один з найбільш рекламованих і знаменитих кодексів серед американських компаній. Виконавчий директор J & J називає цей кодекс "об'єднуючою силою корпорації". В ілюстрації 11.3 містяться обіцянки, що даються фірмою Bristol-Myers Squibb своїм акціонерам.

Коли етичні норми і цінності визначені, вони повинні бути затверджені і включені в корпоративну політику, практику і поведження.

Упровадження нового кодексу поведження і системи цінностей припускає проведення ряду заходів.

- Включення нових цінностей і етичних норм у програму навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

- При найманні персоналу уделення особливої уваги відповідності кандидатів новим цінностям і відмовлення тим з них, хто не має необхідні якості.

- Доведення етичних норм і змісту цінностей до зведення всіх співробітників і пояснення процедури їхнього прийняття. • Дозвіл проблем і усунення недоліків на всіх рівнях керування, починаючи з виконавчого директора і кінчаючи менеджерами низової ланки.

- Сильна підтримка починань з боку виконавчого директора.

- Усне поширення нових ідей.

Зміст системи цінностей і кодексу поведження компанії

Що містить у собі система цінностей Що містить у собі кодекс поведження

- **Важливість споживача і його обслуговування**
- **Турбота про якість**
- **Розвиток інновацій**
- **Повага до співробітника і зобов'язання компанії перед ним**
- **Пріоритет чесності, співробітництва й етичних норм**
- **Повага інтересів акціонерів**
- **Повага інтересів постачальників**
- **Захист навколишнього середовища**
- **Корпоративна єдність**
- **Чесність і проходження законам**
- **Зіткнення інтересів**
- **Чесні методи конкурентної боротьби**
- **Використання внутрішньої інформації і безпечна торгівля**
- **Відносини з постачальниками і торговою практикою**
- **Одержання і використання інформації про інших**
- **Політична діяльність**
- **Використання активів, ресурсів і власності компанії**
- **Захист приватної інформації**
- **Установлення цін, висновки контрактів, розрахунки**

Ілюстрація 11.2

КОДЕКС ЧЕСТІ КОМПАНІЇ JOHNSON & JOHNSON

- **Ми несемо першорядну відповідальність перед лікарями, доглядальницями і пацієнтами, що користаються нашими товарами і послугами.**

- Усі наші товари повинні відповідати їх вимогам і бути кращої якості.
- Ми повинні постійно працювати над зниженням витрат, щоб забезпечувати розумні ціни.
- Наші постачальники і дистриб'ютори повинні мати можливість одержувати гарний дохід.
- Ми відповідальні перед нашими працівниками, чоловіками і жінками, що трудяться разом з нами у всіх регіонах світу.
- Кожен співробітник вимагає індивідуального підходу.
- Варто поважати заслуги і достоїнство кожного службовця.
- Службовці повинні почувати впевненість у своїй роботі.
- Оплата повинна бути чесною й адекватною, а в процесі роботи повинні забезпечуватися чистота, порядок і безпека.
- Працівники мають вільно висловлювати пропозиції і скаржитися на те, що їх не влаштовує.
- Необхідні рівні для всіх можливості для удосконалювання і просування по службі.
- Ми повинні забезпечити компетентне керування, наші вчинки повинні бути правильними й етичними.
- Ми відповідальні за суспільство, у якому живемо, і за світове співтовариство в цілому.
- Ми повинні бути добропорядними громадянами, підтримувати гарні починання, вести благодійну діяльність і чесно платити податки.
- Ми повинні сприяти поліпшенню життя громадян, охороні їхнього здоров'я й утворенню.
- Ми повинні зберігати в гарному стані власність, який володіємо, для того щоб захищати навколишнє середовище і природні ресурси.
- Ми несемо відповідальність перед акціонерами.
- Бізнес повинний приносити гарний прибуток.
- Ми повинні експериментувати з новими ідеями.
- Необхідно проводити дослідження, розвивати інноваційні програми і платити за свої помилки.
- Необхідно створювати резерви на чорний день.
- Працюючи відповідно до цих принципів, ми повинні забезпечувати акціонерам гарантоване повернення вкладених коштів.

При розгляді кодексів поведіння особлива увага повинна бути приділена тим видам діяльності компанії, що особливо чутливі й уразливі, — покупки, продажі, політичне лобіювання. Працівники, що зв'язані з політичними партіями, знаходяться в етично уразливій позиції і часто змушені шукати компромісні рішення. У компанії повинні бути розроблені заходи для посилення етичних норм і правил поведінки, а також запобіганню можливих протиріч.

Ілюстрація 11.3-----

ОБІЦЯНКА КОМПАНІЇ BRISTOL-MYERS SQUIBB

Тим, хто використовує наші товари...

Ми підтверджуємо наше зобов'язання впливати найвищим стандартам переваги, безпеці і надійності при виробництві будь-якої продукції. Ми обіцяємо пропонувати продукцію найвищої якості і невпинно працювати над його поліпшенням.

Нашим працівникам і партнерам...

Ми обіцяємо повагу до персоналу, справедливу компенсацію і рівне до усім відношення. Ми пам'ятаємо про своє зобов'язання надати можливість просування по службі в організації, забезпечити чистоту і безпеку роботи. Для усіх, хто того заслуговує, ми створимо умови для розвитку їхніх здібностей.

Нашим постачальникам і покупцям...

Ми обіцяємо повну відкритість, ввічливе ефективне й етичне ведення справ, а також визнання їхніх прав на одержання прибутку.

Нашим акціонерам...

Ми обіцяємо широкомасштабний постійний ріст прибутків компанії, підкріплений сильним фінансовим положенням і високим рівнем досліджень і розробок, а також обіцяємо ніколи не уступати першості.

Громадськості в місцях, де розміщені наші заводи й офіси...

Ми обіцяємо бути гідними громадянами, протягати руку допомоги і проводити конструктивні заходи, що підтримують суспільний прогрес.

Країнам, у яких ми працюємо...

Ми обіцяємо бути гарними громадянами і поважати законні права інших, зберігаючи за собою право відстоювати власні.

Усім у світі, у якому ми живемо...

Ми обіцяємо, що політика і практика компанії Bristol-Myers Squibb, що уособлюють відповідальність, чесність і ввічливість, необхідні від вільного підприємства, спрямовані на те, щоб виконати своє призначення в нашому суспільстві і бути гідними його.

Відповідні зусилля повинні бути початі в компанії повсюдно, проникаючи в кожен її структурну одиницю. Манери, характер, послужний список майбутніх службовців повинні бути ретельно вивчені. Кожен працівник повинний пройти відповідну підготовку. Безпосередні керівники на кожному з рівнів керування повинні приділяти серйозну і постійну увагу поясненню працівникам того, як цінності і кодекси поведіння застосовуються в їхній сфері діяльності. Крім цього, вони повинна наполягати на тому, щоби цінності й етичні норми компанії стали сенсом життя працівника. В основному облік цінностей і впровадження етичних норм повинне розглядатися як безупинний процес побудови корпоративної культури. Так чи інакше, успіх дій по побудові корпоративної культури залежить в основному від того, наскільки добре корпоративні цінності й етичні стандарти інтегровані в політику компанії, управлінську практику і процедури на всіх рівнях ієрархії.

Створення культури удосконалювання в корпоративній культурі

Здатність установити сильну індивідуальну відповідальність за стратегічний успіх і створити атмосферу, у якій усе націлено на кінцевий результат, є одним з найбільш коштовних навичок при реалізації стратегії. Коли результати роботи організації чи знаходяться близькі до піка можливого, не тільки максимальний випуск визначає стратегічний успіх, але і корпоративна культура, складовою частиною якої є культ удосконалювання. Культ удосконалювання не треба змішувати з таким відчуттям працівників, як щастя, чи задоволення гарна робота. Організація, де є присутнім культ удосконалювання, робить особливий акцент на свої досягнення і перевагу. Її корпоративна культура орієнтована на результат, а управлінська політика і практика спрямовані на активізацію працівників робити свою роботу краще.

Компанії, яким присущ культ удосконалювання, звичайно орієнтовані на людей і підсилюють свій вплив на кожного службовця при будь-якому можливому випадку і будь-яких можливих методах. Вони звертаються з працівниками з достоїнством і повагою, ретельно готують кожного, установлюють розумні і ясні виробничі завдання, використовують весь спектр заохочень для посилення і зміцнення стандартів високої результативності, зобов'язують менеджерів усіх рівнів працювати з пропозиціями службовців, нагороджують працівників за їхній індивідуальний внесок у загальну справу. Для того щоб створити корпоративну культуру, орієнтовану на результат, компанія повинна висувати чемпіонів серед співробітників, що прагнуть до високих показників:

- У компаніях Boeing, General Electric, 3M Corporation вище керівництво заохочує тих, хто настільки сильно упевнений у правоті своїх ідей, що готово самостійно переборювати всі бюрократичні бар'єри, просуваючи свої проекти через систему, домагаючись кращого обслуговування, створюючи нові чи продукти навіть сфери діяльності. У цих компаніях чемпіони користаються помітною підтримкою і ним створені умови для реалізації їхніх ідей. Звичайно нагороджуються співробітники, чиї ідеї знайшли своє втілення в житті, якщо цього немає — вони залишаються на колишній роботі і мають можливість спробувати ще раз.

- Керуючий нью-йоркським відділом продажів орендував стадіон Meadowlands (поле команди N-Y Giants) на один вечір. Після роботи продавці були запрошені на стадіон і їх попросили вибігти на поле через вихід для гравців. В міру появи кожного на електронному табло висвечивалось його ім'я для тих, хто сидів на трибунах: корпоративне керівництво, що служать офісу, родичі і друзі. Зміст усього цього був у тім, щоб відзначити успіхи в індивідуальних продажах. Цією компанією була всесвітньо відома ІВМ. Причиною проведення цієї акції було бажання компанії знову підтвердити своє правило задовольняти прагнення окремої людини почувати себе частиною загального і ще раз продемонструвати турботу ІВМ про працівників, що досягли найкращих результатів.

Корпоративна культура, орієнтована на результат і мотивуюча людей виконувати свою роботу якнайкраще, сприяє успішному виконанню стратегії.

- Деякі компанії підкреслюють значення і статус кожного працівника, кваліфікуючи їх як членів касты (Disney) чи команди (McDonald's) чи партнерів (Wal-Mart. і J.C. Penney). Такі компанії, як Mary Kay Cosmetics, Tupperware і McDonald's, активно розробляють порядок нагородження працівників, що виділилися із середнього рівня. Можливість бути оціненим по достоїнству дає поштовх до росту продуктивності праці в службовців, що займаються рутинною роботою.

Фірма McDonald's проводить конкурс на звання кращого виготовлювача гамбургерів у США. Спочатку визначається кращий виробник торгової крапки. Переможці відправляються на регіональний конкурс, а потім на всеамериканський, лауреати якого одержують трофеї й емблеми "кращий американський виробник", які можна носити на сорочці.

- Компанія Milliken & Co. проводить корпоративні зльоти кожні три місяці; делегати збираються разом, щоб обмінятися коштовними ідеями і способами досягнення успіху. Протягом 2 днів більш 100 команд представляють свої п'ятихвилинні виступи. Кожен зліт проходить під одним основним гаслом — якість, зниження витрат і т.д. Не допускаються критика і негативні відкликання, не робиться розходжень між значимими і незначущими ідеями. Для оцінки використовуються кількісні показники. Усі присутні голосують за кращу презентацію, за результатами присуджуються нагороди, а кожен учасник одержує красиво оформлений сертифікат участі. Що ж створює дух досконалості? Це комплексна система, що складається з практичних методів, слів, символів, стилів керування, цінностей і видів політики, об'єднання яких створює умови для того, щоб домагатися видатних результатів роботи від звичайних людей. Рушійною силою системи є віра в значення особистості, велика увага з боку керівництва до безпеки роботи і до просування співробітників, практика менеджменту, що мотивує працівників і породжує гордість останніх за уміння підкоряти процеси необхідному порядку. Компанії, що добре відносяться до своїх співробітників, виграють від росту самовіддачі, морального духу і лояльності останніх.

Хоча підтримка культури удосконалювання майже завжди торкається позитивних моментів сприйняття, існує ряд негативних аспектів. Керуючі відстаючих підрозділів повинні бути замінені. Крім очевидної вигоди компанії заміна слабоработаючих менеджерів носить позитивний психологічний момент для них самих, оскільки відчуття власної некомпетентності змушує їх випробувати почуття роздратування, щиросердечної стурбованості і нещастя. До того ж підлеглі мають право на компетентне, турботливе і мотивуюче керівництво, інакше вони самі перестають удосконалюватися. Працівники, що не прагнуть до удосконалювання і не розуміють значення самовіддачі в процесі виробництва, повинні піти. Служби наймання повинні орієнтуватися на вибір високомотивованих, честолюбних співробітників, чий погляд і відношення

до роботи тісно зв'язані з орієнтованої на виконання поставлених задач корпоративною культурою.

Здійснення стратегічного лідерства

Секрет успішного стратегічного керування досить простий: розробіть відмінний стратегічний план, застосуєте його, здійсніте, і пожинайте плоди. Але сказати легше, ніж зробити. Узяти на себе лідерство, бути "запальною свічею", проникати усередину проблем, одержувати бажаний результат, навчаючи інших, усе це — важка задача. Більш того, менеджер по стратегії повинний уміти грати безліч різних ролей лідера: підприємець і стратег, адміністратор і виконавець стратегії, помічник, наставник, оратор, розподільник ресурсів, порадник, політик, ментор і улюблений керівник. Іноді йому потрібно бути авторитарним і твердолобої, іноді вміти прислухатися до думки інших і піти на компроміс, а в ряді випадків найкраще спрацьовує дорадчий, колегіальний підхід. У багатьох випадках потрібно його постійна присутність, у той час як в інші — тільки коротка церемоніальна поява, а деталі можуть бути доручені підлеглим.

У загальному проблема стратегічного лідерства полягає в діагностуванні ситуації і виборі одного з декількох шляхів її рішення. Шість ролей, що повинний виконувати лідер, коштують на порядку денному при реалізації стратегії.

1. Бути в курсі усього, що відбувається.

2. Підтримувати корпоративну культуру, що дозволяє організації функціонувати на високому рівні і відповідає стратегії.

3. Підтримувати організацію в стані, що відповідає умовам, що змінюються, відкритому для нових можливостей, що впроваджує інновації.

4. Забезпечувати консенсус і уникати протиборства інтересів при формулюванні політики, розробці і реалізації стратегії.

5. Підтримувати на високому рівні етичні норми.

6. Проводити коригувальні дії, що удосконалюють як виконання стратегії, так і загальні стратегічні показники.

Керування на основі максимальних контактів з персоналом

Щоб бути в курсі того, як здійснюється стратегія, менеджеру потрібна широка мережа контактів і джерел інформації, як формальних, так і неформальних. Звичайні канали одержання інформації містять у собі: бесіди з підлеглими, читання звітів, аналіз останніх результатів діяльності, контакти з клієнтами, спостереження за діями конкурентів і вислуховування рядових співробітників з метою одержання зведень з перших рук. Однак устає проблема надійності інформації. Доповіді можуть ховати погані чи новини повідомляти про їх нецілком. Іноді підлеглі баряться доповідати про чи невдачі проблемах, сподіваючись, що згодом зуміють виправити справу. Тому менеджер по стратегії повинний захистити себе від неприємних сюрпризів і бути упевненим у тим, що він має точну інформацію і володіє ситуацією. Один зі способів домогтися цього — розмовляти з людьми, що займають різні посади, як це роблять у деяких,

компаніях. Така техніка одержала назву керування на основі максимальних контактів з персоналом (УОМКП) і реалізується різним образом:

- У Hewlett-Packard — це щотижневі вечірки з пивом у кожному підрозділі, відвідувані як керуючими, так і рядовими що служать, і контакти, що дають можливість підтримувати. Обмін інформацією між керівництвом і службовцями відбувається вільно, чому частково сприяє так названий "шлях НР", що вимагає, щоб будь-якого рангу, що служить, називали по імені. Білл Хьюлетт, один із засновників компанії, мав репутацію компанійського че-ловека, що часто виходить зі свого офісу для того, щоб пройтися по підприємству і поспілкуватися з робітниками, довідатися, що вони думають, і задати їм питання. Він знаходив це настільки важливим, що зробив УОМКП стандартною практикою для всіх менеджерів компанії. Надалі стали проводитися спонтанно виникали наради співробітників різних підрозділів, на яких вироблялися неформальні рішення різних проблем.

- Засновник компанії McDonald's Розвівайся Крок регулярно відвідував торгові крапки і персонально провря Якість, Послуги, Чистоту, Вартість. Про нього розповідають, що один раз, заїжджаючи на стоянку перед власним магазином і побачивши сміття на бруківці, він особисто вийшов з машини, щоб підібрати його, а потім прочитав персоналу велику лекцію з приводу чистоти.

- Виконавчий директор однієї маленької компанії витрачає велику частину часу, роз'їжджаючи по фабриці на машині для гри в гольф, жартує з робітниками, вислухує їх і називає кожного з 2000 службовців по імені. Крім цього, він проводить багато часу з громадськими організаціями, запрошуючи їх на зустрічі й інформуючи про всім проісходящем на підприємстві.

- Керівники компанії Wal-Mart мають давню практику два-три рази в тиждень відвідувати свої магазини і розмовляти з менеджерами. Сэм Уолтон, засновник компанії, упевнений, що: "Ключ до успіху — це вийти з офісу в один з магазинів і послухати, що говорять там. Наші кращі ідеї прийшли від клерків".

- Коли Ед Карлсон став виконавчим директором United Airlines, те налітав близько 200 тисяч миль у рік, розмовляючи зі службовцями компанії. Він помітив: "Я хотів, щоб люди довідалися, хто я такий, відчули себе досить вільно, щоб щось чи запропонувати навіть посперечатися, якщо вони бачили, як виконати роботу краще... Коли я набирав досить інформації, я запрошував керівників підрозділів і говорив їм, що тільки що повернувся з Окленда, Рено і Лас-Вегаса й от що знайшов під час поїздки".

- У Marriott Corp. Білл Маріотт не тільки особисто інспектував усі готелі принаймні раз у рік, але і призивав усіх гостей надсилати йому свої оцінки наданих компанією готельних послуг. Він персонально читав усі пропозиції клієнтів і негайно передавав інформацію керуючим готелями.

Менеджери багатьох компаній надають великого значення неформальному спілкуванню. Вони вважають, що важливо мати почуття ситуації й одержувати швидкий, легкий доступ до інформації. Коли менеджери сидять у своїх офісах, вони ізольовані, оскільки часто оточують себе людьми,

далекими від критики і нових поглядів. Вони одержують інформацію з третіх рук, відфільтровану і часто запізнену.

Створення клімату і культури, що підтримують стратегію

Виконавці стратегії повинні бути в перших рядах при створенні культури і клімату, що підтримують стратегію. Коли відбуваються основні стратегічні перетворення, менеджер повинний приділяти максимальну увагу цим змінам і особисто керувати ними, проводячи необхідні зміни в культурі компанії. Культурні цінності організації можуть переглядатися кожні 5—25 років. Такий великий часовий розкид порозумівається тим, що на різні компанії по-різному впливають навколишнє середовище й інші фактори, що визначають розвиток компанії. Як тільки стратегія визначена досить чітко, потрібно не так багато часу і зусиль, щоб привести цінності і культуру у відповідність зі стратегією. Але менеджер і надалі продовжує відігравати ведучу роль у проведенні в життя постійних удосконалень. Грамотні керівники усвідомлюють свою відповідальність за те, щоб переконати людей у правильності обраної стратегії й у тім, що її виконання — найкращий шлях розвитку компанії.

Одним з найбільш очевидних факторів, що забезпечують успіх дій по адаптації культури до нових умов, є рівень компетентності вищого керівництва компанії. Ефективні дії менеджерів по приведенню в відповідність основних принципів культури й обраної стратегії припускають:

- врахування інтересів усіх, хто складає "капітал" компанії (споживачів, співробітників, власників акцій, постачальників і т.д.), для того щоб досягти відповідності між їх довгостроковими потребами і проведеними компанією змінами;
- відкритість стосовно нових ідей;
- оцінку діяльності компанії за допомогою відповідей на питання: "Чи пропонуємо ми споживачам те, у чому вони дійсно бідують?", "Як можна знизити витрати?", "Не можна чи наполовину скоротити час від розробки товару до його впровадження на ринок (design-to-market cycle)?", "Які існують способи прискорення росту компанії?", "У якій ситуації виявиться компанія п'ять років спустя, якщо вона буде як і раніше дотримувати обраної стратегії?";
- спонукання членів компанії додержуватися нових принципів діяльності, незважаючи на виникаючі перешкоди;
- кількаразове повторення нових ідей, пояснення змін, що відбуваються, переконання скептиків у необхідності змін;
- заохочення і винагорода тих, хто встановлює нові культурні норми й успішно проводить необхідні зміни, що допомагає перетворенню всієї компанії;
- створення ситуації, при якій кожен керуючий зобов'язаний вислухувати розсерджених клієнтів, незадоволених акціонерів і службовців, щоб керівництво компанії могло реалістично оцінювати її організаційні сили і слабості. Для здійснення таких широкомасштабних змін у корпоративній культурі необхідна сильна влада, який володіє, як правило, тільки керівництво компанії.

Більш того, взаємозалежність основних цінностей, стратегії, методів ведення господарської діяльності і культури компанії настільки велика, що зміна якого-небудь одного фактора неминуче спричиняє зміни інших. Звичайно необхідними повноваженнями для проведення таких змін розташовує тільки корпоративне керівництво.

При цьому важливу роль грають як слова, так і конкретні дії. Усні звертання допомагають підняти ентузіазм у

колективі, визначити основні норми і принципи корпоративної культури, обґрунтувати причини змін у стратегії і структурі компанії, додати офіційне звучання новим ідеям і пріоритетам, зміцнити довіра до нової стратегічної політики.

Дії додають додаткова вага словам, демонструючи на практиці нові ідеї корпоративної культури, створюючи символи, що підтримують стратегію, створюючи приклади, наповнюючи змістом і значенням висловлення і навчаючи тому, який вид поведження необхідний і що очікує керівництво від виконавців.

Наочні символи і представлення необхідні на додаток до дій. Один менеджер з компанії General Motors привів реальний приклад, як символи і стиль керування пояснюють істотні розходження в досягненнях двох великих заводів: "На погано працюючому заводі керуючий, імовірно, з'являвся в цеху раз у тиждень у парадному костюмі. Його зауваження були поверхневими і недбалими. На South Gate — гарному підприємстві — керуючий знаходився в цехах постійно. Він ходив у бейсбольній кепці і фуфайці. І як ви думаєте, чий завод був бездоганний, а чий походив на смітник?"

Як правило, чим більше ступінь глобальних змін у корпоративній культурі в ході адаптації до нової стратегії, тим більше наочними повинні бути слова і вчинки управлінського персоналу. Приклади процвітаючих компаній показують, що те, що лідер, що визначає стратегію, говорить і робить, має значний вплив на адаптацію і здійснення стратегії його підлеглими. Як вважають, "мало є сумнівів щодо того, що повинна робити організація для вироблення нової практики. Вона повинна виробити розуміння і відчуття того, що новий шлях вірний". Більш того, дії і символи повинні повторюватися регулярно, а не тільки на церемоніях і по інших спеціальних приводах. Саме тут керування на основі максимальних контактів з персоналом грає свою головну роль. В офіційному виданні компанії Hewlett-Packard "Шлях HP" це виражено в такий спосіб:

"Якщо який-небудь чи відділ підрозділ розробили свій власний план — набір робочих цілей, то для менеджерів і руководителів важливо зберегти його в робочому стані. Осьде і виходять на сцену спостережливність, почуття міри, підтримка і рекомендації. Це наше "керування на основі максимальних контактів з персоналом". З його допомогою ви можете з'ясувати, чи вірним шляхом йдете. Якщо ви не будете постійно виявляти цікавість до тому, як працюють ваші люди, то вони не тільки можуть почати трудитися абияк, але і будуть думати, що ви несерйозно відноситеся до стратегії. Якщо ви встанете зі свого крісла і

прогуляєтеся серед своїх службовців, то одержите додаткові переваги. Під словом "прогулятися" я буквально маю на увазі ходити і розмовляти з людьми. Усе це робиться на неформальній і спонтанній основі, але потрібно розраховувати час, щоб встигнути охопити всю територію. Ви повинні показати, що доступно і ввічливі, але головне самі зрозуміти, що ви тут для того, щоб слухати. Інший привід для використання УОМКП — це необхідність тримати людей у курсі того, що відбувається в компанії й особливо в курсі тих речей, що важливі особисто для них. І зрештою це просто цікаво".

Подібні контакти дозволяють менеджеру відчувати, як йдуть справи, а також надають можливість для заохочення службовців, підняття їхнього духу, переключення уваги зі старих пріоритетів на нові, створення неформальної, дружньої атмосфери — усього того, що створює позитивний настрій і направляє енергію організації на виконання стратегії.

Джон Вельх з General Electric добре виразив ведучу роль і мотивуючий підхід УОМКП: "Я щодня виїжджаю на наш завод, вдихаю його запах, відчуваю його, кидаю виклик людям". Величезна кількість компаній, імовірно, не має сильної, адаптованої культури, здатної забезпечити чудові довгострокові результати у швидко мінливих умовах ринку і конкурентного оточення. У таких компаніях менеджери повинні робити більше, ніж просто демонструвати поступовий прогрес. Консервативне поступове просування вперед рідке приводить до істотної адаптації культури; найбільше часто поступовість порушується еластичністю існуючої культури і здатністю традиційно сформованих інтересів перешкодити проведенню поступових чи змін мінімізувати їх. Тільки при сильному керівництві і спільних діях на багатьох фронтах компанія може братися за діло в рішенні такої великої і важкої задачі, як зміна культурних цінностей і орієнтирів.

Підтримка здатності внутрішнього середовища організації до адаптації і змін

Хоча за формулювання і виконання стратегії відповідальні менеджери, задача генерування свіжих ідей, визначення нових можливостей і пристосування до умов, що змінюються, не може бути виконана одним обличчям. Це задача всієї організації, особливо якщо це велика корпорація. Стратегічне лідерство повинне забезпечити висування свіжих ідей рядовими співробітниками і підтримку підприємницького духу, що уможливорює постійну адаптацію до умов, що змінюються. Гнучке, реагуюче, ініціативне внутрішнє середовище є важливим чинником у швидкозмінюючому, високотехнологічному виробництві, на підприємствах з коротким життєвим циклом товару, компаніях із сильно диверсифікованим господарським портфелем, на виробництві, де ключем до успіху є диференціація продукції, на підприємствах, де стратегія лідерства по витратах залежить від підвищення продуктивності праці і пошуку інших шляхів зниження витрат. Менеджери не можуть створити таке середовище, просто умовляючи людей бути ініціативними.

Один з корисних підходів для лідера полягає в особливій підтримці, вихованні і заохоченні людей, що бажають відстоювати нові ідеї, вводити нові послуги, товари, що прагнуть використовувати шанс перетворити свої ідеї в новий підрозділ, нове підприємство і навіть нову галузь промисловості. Коли в компанії Texas Instruments розглядали приблизно 50 вдалих і невдалих товарів-новинок, один фактор супроводжував кожній невдачі: "Ми знайшли, що в нас не було доб-ровол1 чого ініціатора розробки. Був хтось, кого ми просто умовили взяти на себе цю задачу". Імовірно, треба взяти за правило, що ідея чогось нового повинна знайти своїх чи прихильників умерти. Борець за ідею — наполегливий, конкурентоздатний, зацікавлений, відповідсвен, іншими словами, він повинний бути просто фанатиком цієї ідеї, що і забезпечить їй успіх.

Сприяння провідникам нових ідей.' Щоб створити сприятливий для нових ідей організаційний клімат, менеджер по стратегії повинний, по-перше, заохочувати ініціативу груп і окремих особистостей по висуванню ними своїх ідей. Культурадолжна харчувати, навіть прославляти експериментування і нововведення. Важливо підтримувати в людей почуття власної значимості в бізнесі таким чином, щоб вони сприймали зміни і -інновації як необхідність. По-друге, уміти

миритися зі стилем поведження таких ініціаторів і давати їм волю дій. Потрібно заохочувати уява людей. Воля експерименту і неформальних мозкових атак повинні стати нормою. На людей, що генерують ідеї, не можна дивитися як на важких чи руйнівників. По-третє, менеджери повинні заохочувати людей, щоб помилки і невдачі в процесі експерименту не зупинили їх. Багато ідей не мають успіху, але люди учаться на них, навіть на помилках. По-четверте, менеджери по стратегії повинні уміти використовувати усі види adhoc-організаційних форм¹ для підтримки ідей і експериментування — створювати команди ризику, сили особливого призначення, розвивати внутрішню конкуренцію між групами, що працюють над тим самим проектом, реалізовувати неформальні проекти силами добровольців і т.д. По-п'яте, треба бути упевненим у тім, що вдала ініціатива буде обов'язково відзначена, і ініціатор одержить нагороду, а також у тім, що люди, що висунули невдалу ідею, теж буде заохочені, а не покарані і не відсунуті на другий план, і тому будуть повторювати свої спроби.

Завдання керівництва полягає в створенні адаптивної, інноваційної культури, що містить у собі можливість реагувати на зміни в більшому ступені, чим лякатися нових чи умов намагатися мінімізувати їхній вплив. До компаній з явно інноваційною культурою відносяться Sony, ЗМ, Motorola, Levi Strauss. Усі чотири компанії у відповідності зі стратегічним баченням призивають своїх працівників бути кращими і першокласно виконувати свою роботу.

Сприйнятливість до політики компанії

Менеджер не може ефективно формулювати і здійснювати стратегію, якщо він несприйнятливий до політики компанії і недосвідчений у політичному маневруванні. Політика фактично завжди виходить на сцену при формулюванні

стратегічного плану. Неординарні особистості і групи неминуче формують коаліції, і кожна група відшаровує свої ідеї й інтереси. Політика може вплинути на те, які задачі візьмуть гору і які напрямки розвитку бізнесу компанії будуть пріоритетними при розподілі ресурсів. Внутрішня політика впливає на градацію стратегічних задач.

Як правило, політика має навіть ще більший вплив на реалізацію стратегії. Звичайно внутрішньополітичні дискусії торкаються організаційної структури (чия сфера відповідальності має потребу в перегляді, хто кому доповідає, хто й у якому обсязі має владні повноваження над підрозділами), кадрові рішення (хто повинний займати ключові посади й очолювати стратегічно важливі ділянки роботи), розподіл засобів (який підрозділ одержить найбільше фінансування). Наприклад, Джеймс Брайан Квинн наводить приклад ситуації, коли три менеджери, що завжди виступали друг проти друга, створили сильну коаліцію для опору реорганізації, здатної упорядкувати ті самі проблеми, що викликали тертя між ними.

Коротше кажучи, політичні дискусії і формування індивідуальних і групових альянсів — це складова частина побудови системи підтримки стратегічного плану і досягнення консенсусу по способі його реалізації в масштабах всієї організації. Політичні здібності — необхідна якість, якою повинний володіти менеджер при керуванні всім стратегічним процесом.

Менеджер по стратегії повинний розуміти, як працює владна структура організації, хто з посадових осіб має вплив, які групи й обличчя є провідниками нових ідей, ініціаторами, а хто — за збереження статус кво, хто може допомогти в боротьбі за ключові рішення і, у якому напрямку дує політичний вітер. Коли настає час приймати головні рішення, менеджер по стратегії повинний звернути особливу увагу на керування коаліціями і досягнення консенсусу. Як виразився голова правління однієї з найбільших британських корпорацій: "Я ніколи не приймав серйозних рішень без консультацій з моїми колегами. Я навіть не уявляю собі, як би я це робив. По-перше, у більшості випадків вони допомагають мені прийняти більш правильне рішення. По-друге, якщо вони згодні з цим рішенням, вони підтримають його. У протилежному випадку вони можуть протистояти цьому рішенням, але не відкрито, а підсвідомо".

Політика в області стратегії тяжіє головним чином до стимулювання можливостей, наданню підтримки сильним пропозиціям і придушенню слабких, формуванню коаліцій по конкретних питаннях і досягненню консенсусу. Недавнє дослідження стратегічного керування в дев'ятьох великих корпораціях показало, що процвітаючі посадові особи використовують наступну тактику:

- дають слабким ідеям умерти, не роблячи їм чи підтримки роблячи мінімальну;
- устанавлюють додаткові перешкоди і перевірки для користуючихся підтримкою, але неприйнятних з їхнього погляду ідей, тому що в такій ситуації краще не протистояти їм відкрито;

- підтримують низьку політичну зацікавленість до неприйнятних ідей, змушуючи нижчестоящих керівників сказати "ні";
- допускають, щоб найбільш негативні рішення приймалися колегіально, зберігаючи власне право вето для найбільш критичних моментів;
- керують стратегією, але не диктують її — менше віддаючи наказів і розпоряджень, спираються на неформальне опитування, прагнучи з'ясувати і зрозуміти проблему до досягнення консенсусу;
- обережно відносяться до символічних дій і заяв, щоб помилковим сигналом не стимулювати руху в небажаному напрямку;
- переконуються в тім, що усі важелі керування в рамках організації замикаються на корпоративне керівництво;
- утягують нових людей і нові ідеї в процес прийняття рішень по більшості змін, щоб нейтралізувати їхні відособлені дії, протипоставлені всієї компанії в цілому;
- обмежують демонстрацію своїх поглядів по суперечливих проблемах, якщо опозиція може використовувати це у своїх цілях.

Проведення політики впровадження нової стратегії є найбільш важким, коли стара стратегія користується великою популярністю. Нападки на стару стратегію, за винятком випадків очевидної неспроможності останньої, не мають очікуваного ефекту. Осуд старої стратегії може бути легко інтерпретоване як нападки на ті, хто формулював і здійснював її, хоча останні можуть бути усе ще дуже впливові.

Крім того, переваги нової стратегії і/чи планів можуть бути не дуже очевидними для інших, а тому можуть залишатися і сумніву в її доцільності. Можуть існувати доводи і на користь альтернативної точки зору, і їхня необґрунтована критика часто викликає відчуження замість об'єднання зусиль.

Щоб донести стратегію до кожного виконавця, менеджер по стратегії повинний розпізнавати і уміти використовувати найважливіші центри підтримки нової стратегії й опозиції до неї. Він повинний забезпечити собі підтримку ключових облич в організації, нейтралізувати опір, довідатися, де знаходяться зони байдужності, і забезпечити як можна більш широке схвалення своїх дій.

Підтримка етичного поведіння

Для того щоб організація неухильно демонструвала високі етичні норми, вище керівництво повинне відкрито і недвозначно їм впливати. У компаніях, де серйозно борються за те, щоб зробити етичні норми реальністю, вище керівництво показує свою прихильність їм собою, звертаннями до компанії, своїм негативним відношенням до неетичних учинків, діями по підтримці доброзичливої атмосфери в колективі.

Деякі менеджери не утомлюються повторювати, що їх ціль — не тільки спостерігати за дотриманням етичного кодексу, але і карати порушників. Однак головною метою все-таки є не адміністративні покарання, а забезпечення згоди усередині компанії. Хоча виконавчий директор по своєму статусі і керує виховним процесом, усі менеджери несуть персональну відповідальність і

забезпечують взаємодію з підлеглими з питань етики, утягуючи їх у процес схвалення і дотримання етичних норм. "Сірі зони" недорозуміння повинні бути виявлені і відкрито обговорені з колективом, процедури усунення конфліктів повинні бути відпрацьовані до їхнього виникнення, а також досліджені можливі порушення в кожному індивідуальному випадку. Досвід тих компаній, де поточну роботу роблять з урахуванням етики, свідчить про те, що там службовці краще розуміють ситуацію і діють спільно на благо компанії, в ім'я її інтересів.

От кілька рад, що допоможуть менеджерам здійснити етичне лідерство. По-перше, вони повинні показувати бездоганний приклад своїм власним поведінням і створювати традицію спільності. Рішення, прийняті компанією, повинні розглядатися з етичної точки зору — "дії говорять голосніше, ніж слова". По-друге, менеджери і службовці повинні бути інформовані про те, що — етично, а що — немає. Потрібно заохочувати кожного, хто піднімає питання етики, і обговорювати їх. По-третє, вище керівництво повинне без коливань звертатися до кодексу честі компанії і займати тверду позицію з проблем етики. По-четверте, вище керівництво повинне бути готове виступати як останнього арбітра по складних питаннях. Це означає переміщати людей із ключових позицій і обмежувати їхню діяльність, якщо вони винуваті в порушенні кодексу. Невміння діяти швидко і рішуче в подібних випадках розцінюється як відсутність реальної відповідальності.

Добре розроблена програма по забезпеченню відповідності етичним стандартам звичайно містить у собі: 1) створення спостережливої комісії Ради директорів (конфліктна комісія), що складається зі сторонніх директорів; 2) створення комітету керівників господарських підрозділів, що проводить заходу щодо усунення протиріч; 3) щорічну перевірку зусиль кожного менеджера по дотриманню і контролю виконання етичних норм із наданням звіту про заходи для усунення порушень; 4) вимога періодичного підписання співробітниками документа про їхню згоду з етичними стандартами компанії.

Керівництво процесом внесення корективів

Обрана стратегія і план її здійснення не в змозі передбачати всіх проблем, що можуть виникнути. Доповнення і коректування є нормальною і необхідною частиною стратегічного менеджменту.

У нових умовах, що торкаються чи стратегію процес її здійснення, менеджер повинний насамперед визначити, потрібно чи починати негайні дії. У випадку кризи типові дії менеджера — зобов'язати найближчих підлеглих збирати інформацію і формулювати рекомендації з виходу з кризи; особисто головувати на розширених дискусіях по пропонованих мірах, намагаючись швидко прийти до згоди з іншими керівниками усередині господарського підрозділу. Якщо згода досягнута чи деякі підлегли продовжують наполягати на своєму, усі турботи на вибір дій і забезпеченню підтримки їхні виконання лягають на менеджера по стратегії.

Якщо час дозволяє, досвідчені менеджери по стратегії віддають перевагу процесу поступового створення солідарної відповідальності за вихід із

кризи. При даному підході необхідно: бути гнучким і зберігати волю вибору; задавати велика кількість питань;-

- вимагати додаткової інформації від фахівців;
- заохочувати участь підлеглих у розробці альтернатив і пропозицій за рішенням проблеми;
- одержувати відповідну реакцію різних людей, що пропонують рішення, і перевіряти потенціал і політична прийнятність цих рішень;
- забезпечити усвідомлене просування уперед відповідно до прийнятих колективних рішень.

Основний принцип, що дозволяє прийняти остаточне рішення так пізно, наскільки можливо, полягає в наступному: 1) зібрати стільки інформації, скільки необхідно; 2) зробити ситуацію абсолютно ясною, щоб знати, що починати; 3) дозволити і сприяти лідерам і силам усередині організації рухатися вперед до колективного рішення. Керівники дуже часто побоюються брати на себе відповідальність за серйозні зміни ситуації, що відбуваються занадто швидко, тому що в цьому випадку існує недолік часу для подальшого збору даних і їхнього аналізу, що перешкоджає іншим формулювати необхідні питання і мешаючий ретельному проробленню всіх можливих варіантів.

Коригувальні стратегію доповнення не повинні, однак, тільки лише протидіяти кризі. Необхідні ще проактивні регулюючі впливи, що можуть поліпшити чи стратегію її виконання. Відмітна риса проактив-них доповнень до стратегії полягає в тому, що вони виникають скоріше з управлінських ініціатив, ніж з посиленої протидії ситуації. Щасливі менеджери по стратегії використовують різні варіанти проактивної тактики.

1. Видача замовлення на оцінку можливості дослідження і розширення тих сфер, у яких, як підказують їхні почуття і внутрішня інтуїція, є необхідність.

2. Збір ідей серед колег, яким можна довіряти, і їхня подальша апробація.

3. Складання команд із людей, що мають різні навички, інтереси, досвід і надання їм можливості розробляти цікаві ідеї, що збільшують кількість підходів до рішення задачі.

4. Стимулювання пропозицій по поліпшенню ситуації, починаючи з нижчих рівнів керування, заохочення раз-

витія конкуруючих ідей і підходів і надання можливості установлювати швидкість змін на нижньому рівні, щоб остаточний, налагоджений вибір щонайкраще відповідав ситуації в організації.

5. Спілкування з великою кількістю людей усередині і поза організацією для визначення точок зору, пропозицій, просто вислуховування, щоб виділити й узагальнити найбільш корисну інформацію.

6. Пошук нових підходів і рішень, що виходять за рамки збереження "статус кво". V

7. Схвалення і здійснення невеликих кроків по шляху створення необхідної бази до подальшого просування вперед.

8. Керування політикою змін, забезпечення колегіальності прийняття рішень і солідарності в розумінні відповідальності керівниками по всіх аспектах обраного варіанта дій.

Процес ухвалення рішення про проведення коректування стратегії в сутності той самий, що і при виборі проактив-них чи дій заходів, що протидіють кризі. Він містить у собі: усвідомлення необхідності змін, збір інформації, розширення розуміння і важливості ситуації, відпрацьовування спробних варіантів, створення безлічі альтернатив, аналіз варіантів "за" і "проти" якогонебудь вибору, генерування часткового (на зручному рівні керування) рішення, схвалення ініціативних людей, досягнення погодженості в діях серед управлінського персоналу і, нарешті, остаточне формальне схвалення погодженого курсу дій. Остаточна рекомендація менеджерам може бути виражена словами Рене Макферсона, що було виконавчого директора Dana Corporation. Виступаючи перед студентами в Стенфорд-ском університеті, він сказав: "Ви тільки повинні ініціювати рух вперед і бути енергійними. Я зробив усі можливі помилки. Але я завжди продовжував залишатися ініціативним". Усе це ще раз підкреслює сутність стратегічного керування: робота з формулювання і виконання стратегії — це не тільки проходження чітко обкресленому лінійному курсу розробленої до кінця стратегії, що залишається незмінною відповідно до заздалегідь представленого і сильно деталізованим планом її реалізації. Скоріше це творення: 1) адаптація і додання стратегії нового виду в залежності від подій, що відбуваються, і 2) використання будь-яких управлінських інструментів, необхідних для приведення внутрішніх дій і поведінки у відповідність зі стратегією. Це процес інтерактивний, з великою кількістю досліджень і повторень для більш тонкого коректування стратегії і бачення, цілей, підходів до реалізації і культури в умовах, коли постійно міняється ситуація, де концептуально ізольовані дії по розробці і виконанню стратегії усуваються, а робота здійснюється в єдиному ключі.

Ключові моменти

Створення корпоративної культури, що підтримує стратегію, дуже важливо для її успішного виконання, тому що культура формує виробничий клімат і корпоративний дух, що сприяють виконанню поставлених задач і вносять свій внесок у досягнення успіху. Корпоративна культура визначається тим, чому і як здійснюється діяльність організації, які цінності і переконання, яким впливають керівники, етичні норми, обов'язкові для всіх, яка філософія лежить в основі ключових політик і яка моральна обстановка, а також які традиції, яких дотримує організація. Культура, таким чином, відбиває атмосферу в компанії і стиль її роботи.

Дуже часто елементи корпоративної культури зв'язують із засновником чи компанії іншими впливовими лідерами, що створюють визначені цінності, переконання і принципи, яким компанія повинна впливати і які потім вбудовуються в політику компанії, враховуються при визначенні кредо чи організації її цінностей, стратегій і діловий

практики. З часом ці цінності і практика стають невід'ємною частиною всіх службовців і менеджерів. Культура закріплюється й увічнюється, оскільки нові лідери намагаються підтримувати її, нові службовці зобов'язані адаптуватися до неї і впливати їй; легенди, що неодноразово повторюються, підсилюють її, а члени колективу заохочуються і нагороджуються за дотримання культурних норм.

Корпоративні культури сильно розрізняються по своїй силі і структурі. У деяких компаніях культура є її невід'ємною частиною, а в інші вона слабка, фрагментарна, оскільки існує безліч субкультур, невелика кількість цінностей і норм поведіння, яким впливають повсюдно в організації, і дуже мало сильних, устояних традицій. У ряді випадків сформована культура не відповідає дійсності, домінує політика консерватизму, опору змінам, а зміст корпоративної культури сфальцьовано на ній самої. Такі риси культури дуже часто передують зниженню виробничих показників. У швидко мінливих умовах зовнішнього середовища адаптивна культура є найкращою, тому що внутрішнє оточення бізнесу відчутно до змін, експериментуванню, інноваціям, новим стратегіям і новій діловій практиці — усьому, що необхідно для адекватної реакції на вимоги власників, що змінюються, компанії. Одна важлива відмітна риса адаптивної культури полягає в тому, що вище керівництво щиро піклується про усіх відомих учасників процесу — споживачах, службовців, акціонерах, головних постачальниках і громадськості, на території якої оперує компанія. При цьому вона намагається миттєво задовольнити весь їхній законний інтереси.

Філософія, мети, норми і принципи нової стратегії можуть чи збігатися вступати в протиріччя з принципами корпоративної культури. Тісний зв'язок між стратегією і культурою веде до досягнення максимальних результатів, слабка ж породжує труднопреодолиме перешкоди. Зміни, вироблені в корпоративній культурі, вимагають високого ступеня компетентності з боку керівництва компанії. Це припускає і символічні дії (наприклад, лідерства), і реальні кроки, що безпомилково показують усю повноту відповідальності й обов'язковості вищого керівництва. Чим більші збігу між культурою і стратегією фірми, тим менше залежність менеджерів від різних формальних процедур і правил і тим менше ступінь контролю над підлеглими. Більш того, принципи культури при цьому так добре дотримуються, що вони автоматично визначають стиль поведіння.

Здорова корпоративна культура заснована також на етичних принципах бізнесу і моральних норм.

Такі стандарти відбивають загальний принцип: "робити все правильно" і чесно інформувати власників і всіх інших про те, як компанія робить свій бізнес. Щоб бути ефективними, корпоративна етика і цінності повинні стати сенсом життя персоналу, що може бути досягнуте за допомогою навчання, точного проходження їм і постійному нагадуванню про етичні норми і правила з боку менеджерів.

Успішно діючі менеджери по стратегії виконують важливу роль лідерства. Вони контролюють хід роботи, знаходячись значну частину часу за межами своїх офісів, переходячи з відділу у відділ, слухаючи, інструктуючи, схвалюючи, добуваючи важливу інформацію. Вони докладають зусиль по зміцненню корпоративної культури, подаючи особистий приклад, добре виконуючи свою роботу і роз'яснюючи служащим зміст і особливості культури компанії. Вони заохочують людей до творення, щоб пристосувати організацію до умов, що змінюються, зробити її сприйнятливою до нових можливостей і змусити впливати свіжим ініціативам. Вони підтримують усіх, хто шукає нові можливості, а не ховає голову в пісок. Вони завзято працюють над досягненням консенсусу при рішенні питання про те, що потрібно, а що не потрібно змінювати. Вони зміцнюють високі етичні стандарти. Вони здійснюють коригувальні заходи, щоб удосконалити реалізацію стратегії.

Ці етичні принципи допомагають одночасно домагатися успіхів у бізнесі і виявляти щире турботу про всіх учасників фірми. Причому основні цінності й етика компанії повинні бути не просто усними деклараціями, а перетворитися в стиль життя.

Таким чином, менеджерам належить значна роль у процесі проведення в життя нової стратегії. Як уже було відзначено в гл. 9, цей процес складається з восьми основних етапів:

1. Створення організаційної структури, необхідної для успішного виконання наміченої стратегії.
2. Залучення додаткових засобів для розвитку тих сфер діяльності в ланцюжку цінностей компанії, що необхідні для стратегічного успіху.
3. Розробка політики і різних зв'язаних з нею процедур у відповідності зі стратегією.
4. Вироблення найкращої практики оптимального механізму дій, що сприяє подальшому прогресу в діяльності компанії.
5. Упровадження підтримуючих систем, що дозволили б персоналу компанії ефективно виконувати свої обов'язки в рамках наміченої стратегії.
6. Розробка методів заохочення персоналу за досягнення намічених показників і проходження обраної стратегії.
7. Створення внутрішнього середовища і корпоративної культури, що відповідають стратегії.
8. Керівництво і спостереження за процесом проходження обраної стратегії.

Виконуючи ці вісім пунктів, можна домогтися поліпшень практично по кожному аспекті адміністративного контролю і менеджменту.

Оскільки кожна стадія виконання стратегії відбувається в різних організаційних умовах і при різноманітних обставинах, при впровадженні обраної стратегії необхідно приймати в увагу специфіку ситуації, тому що неможливо виробити якусь однозначно визначену модель дій. І, як уже було сказано спочатку, успішна реалізація обраної стратегії багато в чому залежить

від здібностей менеджера очолювати і направляти організаційні зміни, що відбуваються, керувати персоналом і досягати намічених цілей. Якщо ви краще стали розуміти природу виклику і боротьби, суть можливих підходів і питання, який необхідно вирішити, ми будемо вважати, що наше обговорення предмета пройшло успішно

Тема 9. Етапи реалізації стратегії підприємства.

Головні завдання реалізації стратегії. Створення ефективної організації: кадрове забезпечення, створення ключових компетенцій і конкурентних можливостей, приведення оргструктури у відповідність зі стратегією Бюджет і стратегія. Розробка політик і процедур в підтримку стратегії. Впровадження передових методик і постійне удосконалення. Total quality management в контексті безперервного удосконалення. TQM і реінжинірінг бізнес-процесів. Переваги впровадження передових методик і безперервного удосконалення. Системи підтримки реалізації стратегій: інформаційні системи, контролю продуктивності та механізмів керування. Системи заохочення для підтримки стратегій. Баланс заохочень і стягнень. Зв'язок системи заохочень і підвищення ефективності праці. Принципи матеріального заохочення. Заохочення та стимулювання на багатонаціональних підприємствах.

Ми прекрасно розробляємо стратегію і виконуємо її з натхненням.

Керівник фірми автозапчастин

Наступним кроком після того як менеджери вибрали стратегію, є перетворення її в дії і гарні результати. Уведення стратегії в дію і її організаційне виконання вимагають рішення різних управлінських задач і відповідних навичок. Оскільки розробка стратегії в основному зв'язана з ринково-підприємницькою діяльністю, те її реалізація проходить головним чином через керування людьми і діловими процесами. Тоді як успішне створення стратегії залежить від бачення бізнесу, грамотного аналізу конкуренції і галузі підприємницького мистецтва, успішне виконання стратегії визначається лідерством, мотивацією, роботою з кожним, щоб те, як організація виконує свою основну діяльність, відповідало вимогам гарного виконання стратегії. Виконання стратегії — це орієнтована на дії, що підкоряє собі все інше задача, що перевіряє здатність менеджера проводити організаційні зміни, розробляти і контролювати ділові процеси, мотивувати людей і досягати поставлені цілі.

Досвідчені менеджери, що розбираються в розробці і виконанні стратегії, упевнені, що набагато легше розвинути стратегічний план на словах, чим його здійснити. За словами одного з керівників: «Для нас було задоволено просто

вирішити, куди ми хотіли йти. Складною задачею виявилось переорієнтувати організацію на нові пріоритети». Що робить упровадження стратегії більш складним, трудомістким управлінським процесом, чим її розробка? Эю насамперед більше коло управлінських обов'язків, що вимагають уваги; безліч шляхів, по яких може йти менеджер; вимога наявності необхідних навичок керування людьми; наполегливість, необхідна для реалізації початих ініціатив; випереджальне дозвіл спірних питань, що можуть виникнути; опір змінам, який треба перебороти. Адже якщо менеджери повідомляють нову стратегію, це не виходить, що підлеглі згодні з нею і будуть сприяти її виконанню.

Деякі можуть скептично відноситися до стратегії, бачачи її суперечної найважливішим інтересам організації, непривабливої, щоб їй впливати, чи загрозовий їх власній кар'єрі. Більш того, персонал може інтерпретувати нову стратегію по-різному, випробувати непевність у відношенні того, як будуть здійснюватися необхідні зміни в їхніх відділах, і мати різні представлення про наслідки цих змін. Устояні традиції, інтереси, інерція і міцно укорінені звичаї в організації не исчезнуххами по собі в той момент, коли менеджери зроблять стратегічний вибір і почнуть його здійснювати. Це спонукає грамотне керівництво побороти вогнища сумніву і незгоди, досягти консенсусу в тім, як створити і зберегти відповідальність і співробітництво підрозділів організації і здійснити єдиневиконання стратегії. У залежності від складності проведених погоджень і організаційних змін процес виконання стратегії може зайняти від декількох місяців до декількох років.

Основа виконання стратегії

Виконання стратегії спричиняє перетворення стратегічного плану компанії в конкретні дії і потім — у результати. Як і процес розробки стратегії, це робота для всієї управлінської команди, а не тільки для декількох старших менеджерів. Тоді як за успішне виконання стратегії відповідають керівники організації і її структурних підрозділів (господарських, функціональних і основних виробничих одиниць), сам процес реалізації стратегії торкає звичайно кожен елемент організаційної структури, починаючи з найбільших виробничих підрозділів і закінчуючи невеликими робітниками групами, що знаходяться на передовий. Кожен менеджер повинний продумати відповідь на питання: «Що повиннео бути зроблене на моїй ділянці, щоб реалізувати нашу частину стратегічного плану, і що особисто я повинний зробити, щоб це виконати?» У цьому змісті всі менеджери є виконавцями стратегії в рамках своїх повноважень і відповідальності і всіх співробітників є учасниками цього процесу.

Одним з факторів, що сприяють успішної реалізації стратегії, є комунікація. Керівництво компанії повинне настільки чітко і переконливо сформулювати необхідність організаційних змін, щоб усі незалежно від займаної посади відчули свою відповідальність за здійснення стратегії і досягнення поставлених цілей. В ідеалі менеджери перетворюють реалізацію стратегії в хрестовий похід усієї компанії. Коли досягнуті стратегічні цілі, а

також виконані фінансові і виробничі завдання, можна вважати, що процес реалізації пройшов успішно.

На жаль, немає чітких посібників (де усе розписано послідовно по кроках), немає уторованих доріжок і існує дуже мало конкретних директив для того, щоб можна було енергійно взятися за роботу: виконання стратегії — це найменш формалізована частина стратегічного керування і найбільш невизначена з погляду її кінцевого результату. Базою для ухвалення рішення про тім, робити щось чи ні, є особистий досвід, накопичена інформація і результати аналізу існуючої ситуації. Однак, вивчаючи наявну чи інформацію аналізуючи сформовану ситуацію, можна прийти до суперечливих висновків, яким не буде відповідати особистий досвід. Те, що було добре для одних менеджерів, на практиці виявилось недостатньо для інших. Це і зрозуміло. Деякі менеджери не тільки більш ефективно, чим інші, використовують ті чи інші підходи, що рекомендуються, до організаційних змін, але в кожному окремому випадку реалізація стратегії здійснюється в різній обстановці. Різні умови конкуренції і ділова практика, різні культура і робоче навколишнє середовище, різне політика, різні системи винагороди, різні шляхи розвитку організації й особистісних характеристик співробітників — усе це вимагає індивідуального підходу до реалізації стратегії, підходу, що базується на конкретній ситуації й особливостях організації, що враховує здоровий глузд виконавця і його можливостей по використанню визначеної техніки змін належним образом.

Основні задачі

У той час як підходи менеджерів до реалізації стратегії повинні відповідати кожній конкретній ситуації, існують визначені базові вимоги, що виконуються незалежно від особливостей організації. Вони містять у собі:

- Створення організації¹, здатної успішно виконувати стратегію.
- Перегляд бюджетів для того, щоб направляти досить ресурсів у ті види діяльності в ланцюжку цінностей, що визначають стратегічний успіх.
- Встановлення відповідних стратегії курсів і процедур.
- Введення найкращої практики і техніки для забезпечення постійного розвитку й удосконалювання.
- Інсталяція підтримуючих систем, що створюють можливість персоналу компанії успішно здійснювати свою стратегічну роль изо дня в день.
- Погоджування системи винагород і стимулювання з виконанням стратегії на високому рівні і досягненням поставлених цілей.
- Створення робочого оточення і корпоративної культури, що підтримують стратегію.
- Забезпечення внутрішнього керівництва (лідерства), необхідного для реалізації стратегії і її удосконалювання в процесі реалізації.

Ці управлінські задачі неодноразово виникають у процесі виконання стратегії незалежно від специфіки конкретної ситуації і визначають пріоритети на порядку денному виконавця стратегії .

Одна чи дві з цих задач звичайно не виконуються, будучи менш критичними для чи компанії потребує більше часу для рішення, що залежить від фінансових і конкурентних можливостей організації, від природи і ступеня проведених стратегічних змін, від умов створення відповідного конкурентної переваги, від міцності устояних моделей поведінки, які необхідно змінити, від того, є чи в компанії слабкості, від яких варто позбутися, чи необхідно підняти рівень компетенції в яких-небудь областях, від історично сформованих особистих і організаційних зв'язків на фірмі, від можливого тиску на виконавців з метою одержання швидких результатів і від багатьох інших факторів.

Розробляючи план дій, виконавець стратегії повинний почати з визначення того, що організації необхідно робити інакше і краще, щоб успішно реалізувати стратегію, а потім продумати, як здійснити необхідні внутрішні зміни настільки швидко, наскільки це необхідно (практично можливо). У першу чергу дії виконавця стратегії повинні бути спрямовані на приведення у відповідність того, як організація здійснює види діяльності, що складають ланцюжок цінностей, і внутрішнє керівництво бізнесом з тим, що представляється першокласним виконанням стратегії

Необхідно забезпечити ряд таких «відповідностей». Потенційні можливості і навички, майстерність, який розташовує організація, повинні точно відповідати вимогам стратегії, особливо в тому випадку, якщо обрана стратегія базується на створенні конкурентної переваги за рахунок рівня компетенції. Ресурси повинні бути розподілені таким чином, щоб забезпечити підрозділу людьми і поточними бюджетами, необхідними для ефективного виконання їхньої стратегічної ролі.

Необхідно, щоб існуюча в компанії система заохочень, її політика, інформаційні системи, виробнича практика сприяли реалізації стратегії, а не відігравали пасивну роль чи, що ще гірше, не були перешкодою. Так само важливо, щоб стиль і манера роботи менеджерів створювали і розвивали робочу обстановку і корпоративну культуру, що підтримують стратегію. Чим сильніше такі

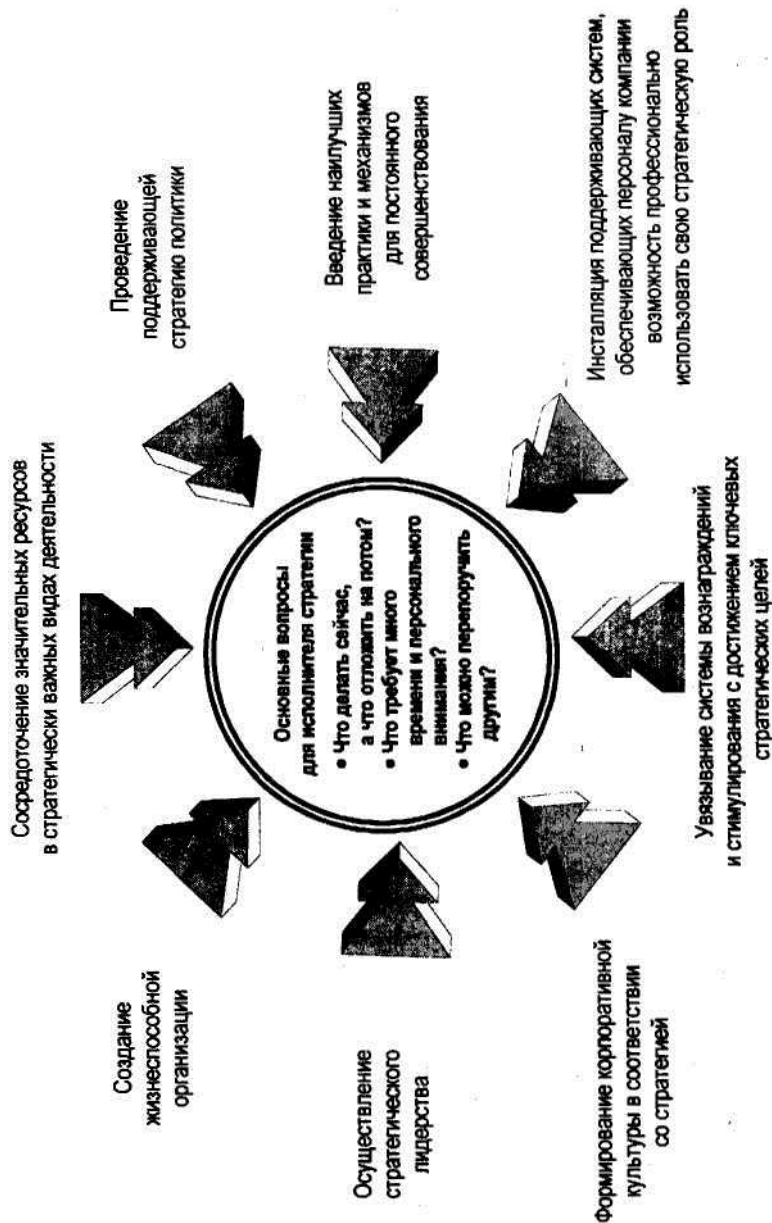


Рис. 9.1. Восемь основных управленческих составляющих процесса выполнения стратегии

відповідності, тим вище шанси для успішного виконання стратегії. Систематичні зусилля менеджерів по забезпеченню відповідності того, як організація здійснює свій бізнес, з тим, що потрібно для гарного виконання стратегії, допомагають об'єднати організацію в єдину команду, прикладаючу зусилля для досягнення запланованих результатів. Процвітаючі виконавці стратегії професійно ставлять діагноз: що потрібно їхньої організації для парного виконання обраної стратегії. Вони творчо підходять до вибору варіантів ефективного здійснення видів діяльності, що є ключовими в ланцюжку цінностей.

Керівництво процесом виконання стратегії

Одним із того, що творять чи руйнують детермінантів успішного виконання стратегії є рівень керівництва процесом, тобто те, наскільки добре

здійснюється керівництво. Менеджери можуть здійснювати керівництво різними способами. Вони можуть грати активну, помітну чи роль неключову роль, роль за сценою. Вони можуть приймати рішення чи авторитарно на основі консенсусу, делегувати повноваження в більшому чи меншому ступені, бути особисто вовлеченими в деталіреалізації чи стратегії стояти осторонь і інструктувати інших, діяти швидко (впроваджувати ініціативи відразу на багатьох напрямках) чи обережно (орієнтуватися на поступовий прогрес протягом тривалого часу). Те, як менеджери керують процесом виконання стратегії, залежить від різних факторів, серед яких можна виділити; 1) їхній досвід і знання бізнесу; 2) чи є вони чи новачками ветеранами в даній області; 3) особисті взаємини з іншими співробітниками компанії; 4) їхні навички по діагностуванню і дозволу проблем, а також навички адміністрування і міжособистісних відносин; 5) влада, який вони будуть володіти; 6) предпочитає ними стиль керівництва; 7) їхнє бачення тієї ролі, що вони повинні грати, щоб забезпечити виконання наміченого.

Хоча керівництво реалізацією корпоративної і ділової стратегії звичайно покладається на виконавчого директора і старших менеджерів, проте вище керівництво повинне спиратися на активну підтримку менеджерів середнього і нижчого рівня і співробітництво з ними, щоб забезпечити стратегічні зміни у функціональних і виробничих підрозділах і ефективно виконання стратегії на постійній основі. Менеджери середнього і нижчого рівнів не тільки відповідають за те, щоб почати процес реалізації стратегії і здійснювати контроль за ним у рамках своїх повноважень, але також сприяють тому, щоб були досягнуті поставлені цілі, і забезпечують тісний контакт із робітниками та службовцями, поліпшуючи виконання стратегії на передовий: у ключових видах діяльності ланцюжка цінностей.

План дій виконавця стратегії, що знаходиться на вищому рівні керівництва (особливо це стосується великих компаній з географічно розкиданими господарськими підрозділами), містить у собі головним чином делегування повноважень (передачу функцій по проведенню змін підлеглим); досягнення згоди в діях і висування своїх сильних прихильників на позиції, що забезпечать їм можливість рухати вперед процес виконання стратегії в ключових підрозділах організації; розвиток спонукальних мотивів у співробітників і створення можливостей для виконання стратегії; розробку системи оцінок масштабів

прогресу і його границь; визнання заслуг і нагородження тих, хто досяг визначених результатів; перерозподіл ресурсів; особисте керівництво процесом стратегічних змін. Таким чином, чим більше компанія, тим у більшому ступені успіх головного виконавця стратегії залежить від кооперації і майстерності менеджерів підрозділів, що можуть передати здійснення необхідних змін на нижчі організаційні рівні. У невеликих компаніях у керівника, що забезпечує виконання стратегії, немає необхідності діяти через середню ланку керування. У цьому випадку він може мати справу безпосередно з менеджерами нижчої ланки

і зі співробітниками, особисто керуючи конкретними діями і послідовністю виконання стратегії, спостерігаючи за цим процесом і приймаючи рішення у відношенні того, як швидко й інтенсивно його розвивати. Незалежно від розміру компанії і від того, які вимагаються зміни (радикальні чи незначні), найважливіша відмітна риса лідерства (керівництва процесом виконання стратегії) — це тверда впевненість у тім, що потрібно робити для того, щоб досягти бажаних результатів. Знання того, що потрібно робити, впливає з глибокого знання бізнесу і розуміння оточення, у якому функціонує організація.

Створення життєздатної організації

Митецтво виконання стратегії в значній мірі залежить від компетентного персоналу, від його достатньої майстерності і конкурентних можливостей, а також від ефективної внутрішньої організації. Таким чином, створення життєздатної структури — це завжди сама пріоритетна задача при реалізації стратегії. Можна виділити три типи першочергових дій при побудові організації.

- 1) Добір талановитих людей на ключові позиції.
- 2) Перевірка відповідності досвіду, головних достоїнств, управлінського таланта, технічних ноу-хау, конкурентних можливостей існуючим потребам.
- 3) Організація бізнесу і процесу прийняття рішень таким чином, щоб це сприяло успішній реалізації стратегії.

Добір людей на ключові посади

Підбор дієздатної управлінської команди — одна з перших наріжних задач побудови організації. Виконавці стратегії повинні окреслити ядро управлінської команди, яке потрібно для успішного виконання стратегії, а потім знайти відповідних людей на кожен напрямок діяльності. Іноді для цієї мети цілком підходить існуюча управлінська команда; іноді необхідно її підсилити і/чи розширити, висуваючи в неї власних кваліфікованих чи співробітників залучаючи фахівців з боку, чия підготовка, спосіб мислення і стиль керування відповідають ситуації. В умовах швидко змінюється і розвивається ситуації в тих випадках, коли в компанії немає співробітників, що володіють необхідними знаннями, досвідом і управлінським ноу-хау, залучення на ключові керівні посади фахівців з боку являє собою досить стандартний, звичайний підхід до побудови організації.

Для того щоб підібрати дієздатну управлінську команду, потрібно мати визначений талант і зуміти правильно визначити, яким рівнем підготовки, досвідом, знаннями, ноу-хау повинні володіти члени управлінської команди, який стиль керівництва повинний бути присущ кожному з їх, які повинні бути їхньої цінності, переконання, особисті властивості, щоб усе це сприяло успішному виконанню стратегії. Як і завжди при створенні команди, у даному випадку важливо зібрати разом сумісну групу менеджерів, що володіють досвідом і навичками для виконання поставлених задач. Члени команди повинні бути індивідуально сумісні один з одним і рівень їхньої майстерності повинний відповідати обраної стратегії. Створення споєної управлінської команди —

основна задача побудови організації. Часто це перший крок на шляху реалізації стратегії. Поки ключові посади не займуть талановиті, знаючі люди, складно говорити про те, що реалізація стратегії здійснюється в повну силу.

Створення головних переваг

Не менш важливою задачею побудови організації є забезпечення функціональних і виробничих підрозділів персоналом, що володіє навичками, технічними знаннями, здібностями, необхідними для забезпечення фірмі конкурентної переваги над суперниками при здійсненні одного чи більш видів діяльності, що грають важливу роль у ланцюжку цінностей. Коли чи важко неможливо перевершити конкурентів по стратегії (перемогти їх за рахунок кращої стратегії), те шлях до лідерства в галузі лежить через перевагу в реалізації стратегії. Перевага в реалізації стратегії необхідно в тих випадках, коли конкуренти мають дуже схожі стратегії і готові копіювати стратегічні маневри один одного. Створення головних достоїнств і організаційних можливостей, яким конкурент не зможе нічого протиставити, — один з найкращих шляхів перевершити його. Головні достоїнства можуть мати відношення до будь-яким стратегічно значимим сферамам діяльності. До таких достоїнств (перевагам перед конкурентами) фірми можна віднести, наприклад, більший досвід у розвитку продукції, кращий виробниче ноу-хау, можливість забезпечити клієнтів більш якісним післяпродажним обслуговуванням своєї

продукції, здатність швидко реагувати на зміну вимог клієнтів, найвищі досягнення в області мінімізації витрат, здатність здійснювати реінжиніринг і переходити на випуск нових виробів швидше конкурентів, найбільш зроблені системи керування запасами, великий досвід маркетингової діяльності і володіння мистецтвом продажів, володіння унікальними технологіями, більш ефективно співробітництво усередині фірми в процесі керування. Головне достоїнство компанії Honda полягає в тім, що вона, є експертом в області технології виробництва бензинових двигунів і в проектуванні невеликих двигунів. Для компанії Intel — це розробка складних чипів для персональних комп'ютерів. Головні достоїнства компанії Procter & Gamble полягають у їхньому неперевершеному досвіді і навичках у маркетингу і розподілі продукції, а також в області їхніх науково-дослідних розробок по п'ятьох основних технологіях виробництва: жирів, олій, засобів по відходу за шкірою, миючих засобів, емульгаторов. Головні достоїнства фірми Sony зводяться до її технологій в області електроніки і здатності перенести ці технології у виробництво нових товарів (мініатюрних радіоприймачів і відеокамер, телевізорів і відеомагнітофонів з унікальними властивостями). Дуже часто головні достоїнства фірми істотно зростають, якщо вона або зміцнює свою майстерність у тих областях, що забезпечують швидкий успіх, або вчасно відповідає на запити споживачів, використовує нові технологічні і ринкові возиожностиг і адекватно реагує на конкурентні дії суперників. Іноді менеджерам компанії вдається спрогнозувати грядущі зміни у вимогах ринку і

споживачів і оперативно сформулювати набір достоїнств, що забезпечать конкурентну перевагу.

При рішенні задачі побудови організації для виконавця стратегії важливі чотири характерні риси головних достоїнств:

- Головні достоїнства рідко визначаються досконалістю виконання однієї чи операції функціонуванням одного підрозділу. Скоріше вони містять у собі майстерність і види діяльності в різних ланках ланцюжка цінностей компанії, сполучення яких створює унікальні організаційні можливості.

- Тому що головні достоїнства звичайно є плодом спільних зусиль різних робочих груп і підрозділів, не можна ставити в обов'язку їхніх керівників створення таких достоїнств у масштабах корпорації в цілому.

- Орієнтація на перетворення головних достоїнств компанії в довгострокову конкурентну перевагу вимагає значно більших зусиль і мистецтва, чим конкуренція, заснована на поглибленні і посиленні цих достоїнств.

- У зв'язку з тим, що переваги споживачів часто міняються непередбаченим образом і потрібно особлива майстерність для діяльності в умовах, коли не завжди можна точно спрогнозувати конкурентний успіх, набір достоїнств компанії повинний бути досить широкий і гнучкий, щоб вільно адаптуватися в невизначеній майбутній ситуації. Багатоаспектний характер головних достоїнств (вони торкаються многи видів діяльності і вимагають майстерності, досвіду, навичок у різних сферах) перетворює процес їхнього створення і посилення у свого роду вправу, тренування, по-перше, в області мистецтва керування, нагромадження знань і розвитку інтелекту і, по-друге, в області координації і розподілу зусиль різних робочих груп і підрозділів у кожній ланці ланцюжка цінностей. Найкраще цей процес очолити керівникам вищого рівня, що розуміють, як створюються головні достоїнства корпорації, і можуть забезпечити необхідну координацію і розподіл обов'язків між функціональними підрозділами і менеджерами, що preferують відстоювати інтереси своїх відділів. Крім того, проектувальники організації повинні зосередити своє вивчення на напрямках діяльності, зв'язаних зі створенням головних достоїнств, і передати досить ресурсів для розвитку з метою досягнення *домінуючої сили*, необхідної, щоб забезпечити конкурентна перевага. Це аж ніяк не означає, що потрібно витратити на розвиток напрямків, зв'язаних зі створенням головних достоїнств, більше грошей, чим це роблять існуючі чи потенційні конкуренти. Це означає необхідність свідомого фокусування на цих напрямках майстерності і таланта, розробки системи внутрішніх і зовнішніх факторів оцінки досягнення статусу кращої в цій галузі кращої у світі компанії.

Щоб досягти домінуючого положення при невеликих фінансових витратах, такі компанії, як Cray (виробництво великих комп'ютерів), Lotus (розробка математичного забезпечення), Honda (виробництво невеликих двигунів), підсилили свій сукупний творчий потенціал за рахунок частого

переструктурування груп, що працюють з великою віддачею (високоінтенсивних груп), і використання ключових співробітників для реалізації спеціальних проектів (ті самі співробітники підключалися послідовно до різних проектів). Орієнтація в першу чергу на внутрішні інтелектуальні ресурси — знання і майстерність, а не на матеріальні і не на ринкову позицію — це кращий вибір для компаній. Підготовка персоналу, сильний вплив культурних традицій, співробітництво і розподіл обов'язків, мотивація, приваблива система заохочень, передача повноважень, організаційна рухливість, гарна інформаційна база, короткі терміни виконання, а не великі поточні бюджети, є звичайно ключем до успіху.

Виконавці стратегії не можуть дозволити собі благодушествовати і сидіти сложа руки, поки головні достоїнства існують і працюють на благо процвітання фірми. Їхнє розширення, чи поглиблення модифікація у відповідь на запити споживачів, що змінюються, і ринку є важливою задачею і являють собою постійний виклик створенню життєздатної організації. Але ця задача коштує того, щоб неї продовжувати вирішувати.

Остаточно відшліфовані головні достоїнства, що відповідають умовам, що змінюються, можуть забезпечити серйозну реальну перевагу. Відмітні головні достоїнства, характерні для компанії, і її організаційні можливості нелегко скопіювати конкурентам. Таким чином, існування будь-якого конкурентної переваги, що випливає з них, гарантовано на тривалий період часу і забезпечує можливість функціонування організації на рівні вище за середнє.

Пильна увага керівництва компанії до створення відповідних стратегії, внутрішніх можливостей і майстерності, завжди є одним із ключових моментів ефективної реалізації стратегії.

Навчання (тренінг) персоналу. Підготовка і перепідготовка персоналу — важливі складові процесу реалізації стратегії, коли компанія переходить до стратегії, що вимагає інших навичок, управлінських підходів і методів. Навчання також є стратегічно важливим елементом в організаційних зусиллях по створенню заснованих на майстерності і навичках достоїнств. І воно у край важливо в тих видах діяльності, де технічні ноу-хау змінюються настільки швидко, що компанія втрачає здатність до успішної конкуренції, якщо її кваліфікований персонал не проходить періодично перепідготовку і незнайомий з останніми досягненнями. Успішно діючі виконавці стратегії стежать за тим, щоб процес навчання відповідним чином фінансувався і щоб реалізовувалися ефективні програми навчання (тренінгу). Якщо обрана стратегія жадає від персоналу нових чи навичок знання відмінних від колишніх ноу-хау, то навчання повинне бути включене в число головних пунктів плану дії, тому що його необхідно провести на ранніх стадіях процесу реалізації стратегії.

Роль реінжинірінгу бізнесів-процесів в удосконаленні стратегії. Перебудова стратегічно важливого бізнесу з метою координації діяльності різних відділів і скорочення роздробленості функцій між ними, а також з метою зниження бюрократичних накладних витрат довела свою заможність як діючий

механізм побудови організації. Це не просто фантазія керівництва. Організація процесу має настільки ж велике значення, як і функціональна спеціалізація. Проведення в життя обраної стратегії здійснюється значно ефективніше, коли робота відділів, між якими розподілена робота з виконання стратегічно значимих і ключових видів діяльності, належним образом скоординована й інтегрована.

Компанії, що перешикували деякі зі своїх бізнесів-процесів, у результаті прийшли до об'єднання раніше незалежних операцій (кроків) і задач у єдине завдання, що доручається одному співробітнику, і до інтегрування завдань для передачі їхнім командам виконавців. Потім впливає реорганізація — природний результат об'єднання задач і перегляду содержания завдань. Досвід компаній, що успішно здійснили перебудову і реструктуризацію свого бізнесу відповідно до обраної стратегії, рекомендує боротися з роздробленістю і зайвими накладними витратами в такий спосіб:

- Скласти загальну схему бізнесу-процесу, включаючи зв'язку з іншими видами діяльності в ланцюжку цінностей.
- Спробувати спростити процес, по можливості крім із нього визначені ділянки й аналізуючи можливість модернізації що залишилися.
- Визначити, які ділянки процесу можуть бути автоматизовані (звичайно це прості, повторювані операції, що не вимагають міркувань і прийняття рішень); розглянути питання про впровадження передових технологій, що можуть забезпечити нові можливості і вигреш від високої продуктивності в майбутньому.
- Оцінити кожна ділянка процесу (кожен вид діяльності) на предмет його важливості у відношенні стратегії; стратегічно важливі ділянки повинні бути оцінені з погляду можливості стати кращими в чи галузі у світі.
- Зважити всі "за" і "проти" щодо виведення за межі компаній тих видів діяльності, що не є основними і не вносять істотного внеску в організаційні можливості і створення головних достоїнств.
- Розробити нову структуру для виконання видів діяльності, що залишилися; реорганізувати персонал (окремих співробітників і групи) відповідно до нової організаційної структури.

Перебудова, якщо вона грамотно здійснена, може дати величезний вигреш у продуктивності й організаційних можливостях. Підрозділ фірми General Electric, що займається обслуговуванням замовлень, скоротило час від моменту одержання замовлення до моменту доставки з трьох тижнів до трьох днів, об'єднавши шість своїх виробничих відділів в один, скоротивши число операцій по інвентаризації й обробці вантажів, замінивши ручну систему обліку споживачів на автоматизовану і скоротивши число рівнів керування з трьох до одного. Продуктивність зросла на 20% за рік, і витрати підрозділу скоротилися на 30%.

Не можна залишити без уваги той факт, що перебудова в сукупності з передовими офісними технологіями, наділенням

співробітників повноваженнями, використанням самокерованих робочих команд забезпечує менеджерів компанії новими можливостями в області розробки організаційних структур. Організаційну ієрархічну структуру можна зробити більш плоскою, скоротивши число рівнів середньої ланки керування. Відповідальність за виконання і право прийняття рішень можна передати на більш низькі рівні і за межі компанії тим підрозділам, що безпосередньо контактують зі споживачами. Стратегічно важливі операції можуть бути уніфіковані, а час і витрати на їхнє виконання скорочені, при цьому вони повинні відповідати вимогам, що змінюються, і чеканням споживачів. При правильному використанні ці нові підходи до розробки структури фірми забезпечують величезний вигравш у продуктивності й у розвитку творчого потенціалу фірми.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПЕРЕБУДОВА ФІРМ, ЩО ВИСТУПАЮТЬ НА МІЖНАРОДНИХ І ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ

У процесі дослідження 43 великих американських компаній, що роблять споживчі товари, що було проведено в 1993 році фірмою McKinsey & Co, що веде фірмою по управлінському консультуванню, були виділені заходи, що змінюють організаційну структуру цих компаній, у значному чи меншому ступені, що вплинули на швидкий ріст обсягу продажів і прибутків на міжнародних і глобальних ринках.

Заходи, що змінюють організаційну структуру й у значній мірі, що впливають на міжнародний успіх компанії

- Централізація прийняття рішень на міжнародному рівні у всіх областях, крім розробки нових товарів.
- Наявність широкомасштабних програм розвитку менеджменту і залучення на вищі керівні посади більшого числа іноземців.
- Вимога наявності міжнародного досвіду роботи при висуванні на вищі керівні посади. Забезпечення менеджерів, що працюють на глобальному рівні, технікою для роботи з електронною поштою і проведенням відеонарад.
- Обов'язковість звітності менеджерів по продукті закордонних філій перед керуючим, що очолює всю діяльність компанії в даній країні.
- Використання місцевих виконавців для керівництва операціями в закордонних країнах (однак цей фактор швидко перестає бути відмітною рисою успішно діючих компаній, тому що майже усі використовують такий підхід у своїй практиці).

Заходи, що змінюють організаційну структуру і незначно впливають на міжнародний успіх компанії

- Створення глобальних підрозділів.
- Формування міжнародних стратегічних бізнесів-одиниць.
- Створення центрів майстерності (де одна компанія, спираючись тільки на свої можливості, несе відповідальність на глобальному рівні за ключові чи

товари технології, що з'являються, занадто нові, щоб можна було оцінити всі "за" і "проти").

- Використання інтернаціональних команд, що включають у себе фахівців компаній, що працюють у різних країнах, для рішення різних задач і проблем.

- Створення глобальних інтегрованих інформаційних управлінських систем.

Перелік того, що можуть і чого не можуть дати компанії зміни в її організаційній структурі, може бути продовжений. У цілому проведені дослідження показали, що організаційна структура не є для фірми настільки важливою, наскільки важливим є наявність товарів із привабливими цінами і властивостями. Не варто очікувати гарних результатів тільки через гарну організацію. Більш того, деякі елементи організаційної структури, такі як наприклад "центри майстерності", є занадто новими утвореннями, щоб визначити, наскільки позитивно вони впливають на продажі і зростання прибутку.

Ключові моменти

Робота з реалізації стратегії полягає в перетворенні стратегічних планів у дії й у гарні результати. Критерієм успішності реалізації стратегії є повне досягнення поставлених у стратегічному плані цілей чи його перевиконання. Невиконання плану означає, що стратегія погано розроблена, або невірно реалізована, або і те й інше одночасно.

Приймаючи рішення по реалізації стратегії, менеджери повинні визначити, які внутрішні умови необхідні для

успішної реалізації стратегічного плану, і створити ці умови в можливо більш короткі терміни. Цей процес містить у собі забезпечення ряду відповідності:

- між стратегією, з одного боку, і навичками і досвідом, можливостями компанії і її структурою, з іншої;

- між стратегією і бюджетними асигнуваннями;

- між стратегією і політикою;

- між стратегією і внутрішніми підтримуючими системами;

- між стратегією і системою винагороди;

- між стратегією і корпоративною культурою.

Ніж тісніше ця відповідність, тим повніше реалізується стратегія і більш ймовірним стає досягнення поставлених цілей.

Реалізація стратегії — це функція не тільки вищого керівництва, а робота для всієї управлінської команди. Усі менеджери виступають як реалізатори стратегії в рамках своїх повноважень і відповідальності. Кожний з них повинний визначити, які дії, треба здійснити, які кроки почати у своїй сфері діяльності, щоб досягти намічених результатів. Для цього необхідно мати план дій.

До трьох основних дій по побудові організаційної структури керування фірмою відносяться: 1) призначення на ключові посади придатних для цього

людей; 2) спостереження за тим, щоб наявні головні достоїнства, ноу-хау, досвід і навички, внутрішні можливості забезпечували виконання усіх видів діяльності, що складають ланцюжок цінностей, на високому професійному рівні; 3) структурування робочих зусиль і визначення того, як повинна виглядати схема організаційної побудови компанії. Висування здатних людей на ключові посади є одним з найбільш простих кроків по впровадженню стратегії, тому що знаходить підтримку в талановитих менеджерів, що спокійно відносяться до зміни своїх функціональних обов'язків і перекладу на інше місце роботи.

Створення стратегічно важливих головних достоїнств — найкращий шлях забезпечення переваги над конкурентами з аналогічними стратегіями. Головні достоїнства формуються на основі досвіду і навичок, а також видів діяльності, що входять у ланцюжок цінностей на різних її етапах. Коли з'єднуються майстерність і реальна діяльність, це створює унікальні можливості. Для перетворення головних достоїнств компанії в довгострокову конкурентну перевагу необхідно сконцентрувати більше зусиль і більше таланта в порівнянні із суперниками на посиленні і поглибленні цих достоїнств. Тому що головні достоїнства зв'язані з діяльністю компанії в різних областях і вимагають різнопланового майстерності, досвіду і навичок, то для забезпечення домінуючого переваги необхідно: 1) керувати розвитком творчого потенціалу співробітників, поглибленням їхніх знань і ростом майстерності і 2) координувати і поєднувати зусилля різних робочих груп і відділів на всіх етапах ланцюжка цінностей, що відносяться до цих достоїнств.

Центральною задачею приведення структури у відповідність зі стратегією є використання стратегічно значимих видів діяльності як основні блоки при створенні організаційної структури, а також пошук ефективних шляхів забезпечення зв'язків на різних рівнях керування і між ними і координація відповідних зусиль різних підрозділів і окремих співробітників. Іншою важливою задачею є ухвалення рішення про централізацію і визначення того, чи можуть неосновні види діяльності виконатися за межами компанії більш ефективно, чим самою компанією.

Всі організаційні структури мають свої стратегічні достоїнства і недоліки; найкращого способу організаційної побудови не існує. Функціональні організаційні структури були традиційно популярні серед компаній, що займаються одним видом діяльності. Така структура гарна в тому випадку, коли стратегічно важливі види діяльності тісно ув'язані з діяльністю по виконанню конкретних функцій і потрібно мінімальна координація дій різних відділів. Однак вона має й істотні недоліки: функціональна короткозорість і гігантизм, конкуренція між відділами, надмірна фрагментація процесів, багаторівнева вертикальна ієрархія керування.

Організаційна структура керування по географічній ознаці користується популярністю в компаній, що працюють на різних географічних чи ринках на великих територіях. Структури, орієнтовані на СБГ, підходять для компаній, що

орієнтуються на зв'язану (профільну) диверсифікованість. Децентралізовані господарські підрозділи — для компаній, що орієнтуються на незв'язану (непрофільну) диверсифікованість. Матричні структури гарні для компаній, що мають потребу в роздільному керуванні, тобто в окремому менеджері для кожного зі стратегічних об'єктів, до яких відносяться товари, сегменти ринку, функціональні відділи, чи проекти венчурные підприємства, технології, ключові бізнеси-процеси, географічні райони, а також у тісній кооперації цих менеджерів при здійсненні координації зв'язаних між собою видів діяльності в ланцюжку цінностей, при чи обміні передачі досвіду і спільної реалізації деяких операцій.

Коли формальна організаційна структура вже обрана, її звичайно необхідно доповнити групами по виконанню комплексних завдань і системою заохочень, орієнтованої на облік результатів спільної діяльності (наділивши при цьому межфункціональні групи відповідними повноваженнями), а також спеціальними проектними групами, венчурними групами, незалежними робочими групами і менеджерами по зв'язках із клієнтурою.

Нові стратегічні пріоритети, такі як скорочення термінів висновку нових товарів на ринок, виробництво великого числа модифікацій продукту й індивідуалізація обслуговування споживачів, зробили революцію в підходах до організаційної побудови компаній, висунувши на перший план більш компактні горизонтальні структури, що швидше реагують на зміни і відкриті для інновацій. Такі схеми приведення структури у відповідність зі стратегією припускають менше число рівнів керування, невеликий розмах діяльності бізнесів-одиниць, зміна робочих процесів для скорочення їхньої роздробленості через розподіл між різними функціональними відділами, створення проектних і межфункціональних груп, наділення повноваженнями по прийняттю рішень менеджерів і робітників, співробітництво з основними постачальниками, збільшення обсягів передачі за межі компанії неосновних видів діяльності, невеликий штат співробітників для виконання підтримуючих функцій, використання комп'ютерів і телекомунікаційних технологій для забезпечення швидкого доступу до інформації

Виконання стратегії: бюджети, політики, найкраща практика, системи підтримки і винагороди

Якщо ви говорите про зміни, але нічого не змінюєте в системі винагороди і заохочення, ніяких змін не відбувається.

Поль Алаір, виконавчий директор Xerox Corporation

... Успішно діючі компанії знають, як робити свою роботу краще.

Мішель Хаммер і Джеймс Чемпи

... Хоча корпорація може і мати план роботи на майбутнє, для його виконання необхідні допомога, у також відповідальне відношення до цього всіх співробітників.

Рональд В. Аллен, виконавчий директор Delta Airlines

У попередніх главах ми підкресливали значення створення організаційних можливостей для скоординованого і висококомпетентного виконання стратегічно важливих видів діяльності. У цій главі ми розглянемо п'ять додаткових задач по реалізації стратегії:

1. Перерозподіл ресурсів відповідно до бюджетної і кадрової політики нової стратегії.

2. Визначення політик, що підтримують стратегію.

3. Використання зроблених методів і прийомів роботи для постійного поліпшення результатів.

4. Інсталяція підтримуючих систем, що дозволяють персоналу компанії професійно виконувати свої стратегічні ролі изо дня в день.

5. Розробка систем і методів мотивації і стимулювання персоналу, що підвищують відповідальність за гарне виконання стратегії.

Ув'язування бюджетів зі стратегією

Виконання стратегії приводить менеджера до необхідності складання бюджету. Виконавець стратегії не тільки повинний передбачати, хто скільки одержить, але бюджет повинний також бути складений з метою одержання максимуму з кожного долара.

Очевидно, організаційні одиниці мають потребу в достатній кількості ресурсів для виконання їхньої частини стратегічного плану. Це має на увазі наявність у кожної такої одиниці кваліфікованого персоналу і достатнього обсягу поточних фондів, що дозволяють успішно виконувати роботу. Крім того, організаційні одиниці повинні підготувати детальні, покрокові програми дії для того, щоб кожна частина стратегії зайняла своє визначене місце, установити графіків і крайні терміни виконання і визначити, хто і за що є відповідальним.

Те, наскільки добре виконавці стратегії зв'язують розподіл бюджету з потребами стратегії, може також чи сприяти перешкоджати процесу її реалізації. При недостатнім фінансуванні організаційні одиниці не зможуть виконувати свою частину стратегічного плану належним чином. Занадто велике фінансування приводить до невиправданої розтрати ресурсів компанії і знижує фінансову ефективність. Обидва результати є сигналом для виконавця стратегії, щоб серйозно включитися в процес складання бюджету, детальний розгляд програми і пропозицій по бюджетах стратегічно важливих структурних одиниць.

Виконавці повинні також бути готові до передачі ресурсів з однієї сфери в іншу для підтримки нових стратегічних ініціатив і пріоритетів. Зміни в стратегії майже завжди приводять до перерозподілу бюджету. Структурні одиниці, важливі в рамках старої стратегії, можуть тепер виявитися занадто великого розміру і відповідно вимагати нерозумно великого фінансування. Структури, що гарантують у даний момент значну і більш важливу стратегічну роль, можуть мати потребу в більшій кількості персоналу, нового обладнання, додаткових засобів і у встановленні в їхніх кошторисах поточних витрат на рівні вище за середнє. Виконавці стратегії повинні діяти змело і рішуче при перерозподілі

ресурсів, знижуючи частку одних областей, розширюючи інші і регулюючи надходження достатньої кількості фондів у найбільш важливі сфери діяльності.

Вони повинні направити свою енергію на розміщення засобів у відповідності зі сформованою ситуацією і почати необхідні дії по закриттю проектів і напрямків, що більше не задовольняють компанію. Необхідна умова полягає в тому, що вимоги фінансування нової стратегії повинні визначати розподіл капітальних ресурсів і розміри поточних бюджетів для кожного структурного підрозділу.

Недостатнє фінансування структур, що грають істотну роль у стратегічному успіху, може зашкодити всьому процесу виконання стратегії.

Кваліфіковані виконавці стратегії добре знайомі з проблемою перерозподілу ресурсів і дуже успішно з нею справляються. Наприклад, у корпорації Karris, стратегія якої полягала в поширенні дослідницьких ідей у ті області, що є комерційно життєздатними, вище керівництво регулярно переміщало групи інженерів з урядових проектів у нові комерційні венчурні підрозділу підприємства. Компанія Boeing також використовує подібний підхід до перерозподілу ідей і здатних виконавців. Приведемо думку одного офіційного представника компанії Boeing: "Ми можемо зробити це (створити велику нову структуру) протягом двох тижнів. Але ми не могли б зробити це і через два роки в International Harvester". Гнучкий підхід до реорганізації і перерозподілу персоналу і фондів є ключем до успішного проведення стратегічних змін.

Тонко і грамотно здійснене коректування виконання існуючої стратегії компанії рідко вимагає великих переміщень людей і засобів з однієї сфери діяльності в іншу. Необхідні поліпшення звичайно можуть бути досягнуті за рахунок збільшення бюджету до рівня вище за середнє для господарських підрозділів, де нові ініціативи ретельно вивчені, і збільшення до рівня нижче середнього (чи навіть невеликого скорочення) для тих структур, що коштують на місці. Головне виключення представляє ситуація, коли основна складова корпоративної стратегії повинна генерувати розробку нових товарів і створення ділових можливостей у рамках існуючого бюджету. У цьому випадку як пропозиції, так і бізнес-план будуються на ідеях, що йдуть знизу; рішення повинні бути прийняті щодо того, де добрати необхідного способу для капітальних витрат, поточних бюджетів і відкляти набрати необхідний персонал. Компанії, подібні ЗМ, GE, Boeing, переміщають ресурси і персонал з однієї сфери в іншу, з огляду на необхідність підтримки багатообіцяючих ідей і розробки нових товарів, а також нових видів діяльності. Вони поліпшують виробниче рекордсмени і підтримують маленькі групи потенційних підприємців, роблячи їм фінансову і технічну підтримку і створюючи організаційні одиниці і програми, щоб допомогти новому підприємству розцвісти якнайшвидше.

Створення підтримуючих стратегію політик і процедур

Зміни в стратегії, як правило, приводять до деяких змін у прийомах і методах роботи і керуванні внутрішніми процесами. Процес зміни старого курсу розвитку на новий повинний бути розроблений і керуємо.

Зміна відпрацьованих процедур і поведження завжди спричиняє зміна внутрішнього розпорядку речей. Зовсім нормально в цьому випадку виникнення визначеного опору розвитку і поява деякої частки сумніви питань, зв'язаних з тим, як ці зміни можуть вплинути на співробітників, особливо коли все це зв'язано зі скороченням робочих місць. Питання також виникають і у відношенні того, що необхідно зробити і яким образом, де можливе відхилення від курсу при здійсненні незалежних дій.

Розглянуті нижче політики і процедури дозволяють реалізувати стратегію декількома способами:

1. Нові чи тільки що перевірені політики і процедури забезпечують необхідні директиви зверху вниз менеджерам підрозділів, що контролює персоналу, усім працівникам щодо того, як і яким образом необхідно виконати в даних умовах визначені дії. Також установлюється деякий ступінь регулювання, стабільності і залежності від того, як керівництво вирішило виконати стратегію і керувати бізнесом на основі щоденних планів.

2. Політика компанії і процедури допомагають з'єднати дії і поведження зі стратегією по всій організації, накласти обмеження на незалежні дії і направити в одне русло індивідуальні і групові зусилля. Політики і процедури протидіють зусиллям деяких людей пручатися і відкидати загальні підходи. Більшість людей утримується від чи порушення ігнорування встановлених правил і практики компанії без відповідних причин.

3. Політики і стандартизовані процедури допомагають впливати на те, як окремі стратегічно важливі дії повинні виконуватися в географічно розкиданих структурних підрозділах (різні заводи, регіональні бюро по продажах, центри обслуговування чи клієнтів індивідуальні магазинчики, зв'язані в єдину мережу). Усуваючи значні розходження в діловій практиці і процедурах організаційних одиниць при виконанні загальних функцій, необхідно уникати розсилання суперечливих повідомлень внутрішньому персоналу і клієнтам, що працюють з компанією в різних регіонах.

4. Оскільки демонтаж старих політик і процедур і встановлення нових неминує впливає на зміну характеру роботи компанії і внутрішнього виробничого клімату, обличчя, що реалізують стратегію, можуть використовувати процес зміни політики як силовий важіль для зміни корпоративної культури таким чином, щоб вона в більшому ступені відповідала новій стратегії. З погляду перспектив виконання стратегії менеджерам компанії необхідно бути винахідливими у встановленні політики і практики, що можуть забезпечити життєво важливу підтримку ефективному виконанню стратегії. Політика компанії McDonald's у відношенні роботи членів команди по підвищенню якості обслуговування й образи дій викладені в керівництві, що говорить: "Гамбургери не повинні повертатися кухарям для розігріву. Якщо Big

Мас не куплений, він повинний бути викинутий через 10 хвилин, а французька картопля — через 7 хвилин після готування. Касири повинні вити доброзичливі і підтримувати візуальний контакт із клієнтом, постійно посміхаючись".

У Delta Airlines корпоративна політика припускає перевірку всіх претендентів на посаді обслуговуючого персоналу для рейсів у відношенні їх дружелюбності і здатності до спільної роботи. Caterpillar Tractor проводить політику гарантованого 24-годинного постачання запчастин у будь-яку крапку світу. Якщо замовлення не буде виконаний у термін, компанія поставляє запасні частини безкоштовно. Hewlett-Packard вимагає, щоб персонал по дослідженнях і розробкам обов'язково відвідував клієнтів, щоб краще довідатися їхньої проблеми, обговорювати сфери застосування нових продуктів і взагалі тримати в курсі дослідницьких програм компанії своїх клієнтів. Ілюстрація 10.1 дає представлення про деякі деталі виробничої політики і практики компанії Nike.

Таким чином, новим і переглянутим політикам і процедурам належить визначена роль у процесі виконання стратегії. Мудро побудовані політика і процедури допомагають виконанню стратегії, погоджуючи дії, поведження, рішення й існуючу практику в єдине ціле, що в остаточному підсумку сприяє поліпшенню виконання стратегії. Якщо політика і практика не підтримують стратегію, вони перетворюються в бар'єр, що перешкоджає здійсненню змін у відношенні до роботи і поведженні персоналу, що менеджери, що реалізують стратегію, намагаються здійснити. Часто супротивники визначених елементів стратегії чи підходів до її виконання ховаються за давно встановленими політиками і поточними процедурами й енергійно їхній захищають, намагаючись чи загальмувати змінити підхід до виконання стратегії. Щораз, коли компанія змінює свою стратегію, менеджери повинні переглядати існуючі політики і процедури, цілеспрямовано чи змінювати відкидати ті з них, що не адаптуються до ситуації, і формулювати нові варіанти реалізації стратегічних ініціатив.

Ніщо з вищесказаного не припускає, проте, що компаніям необхідно мати величезне керівництво-посібник по розробці політики. Занадто багато політики може так само душити компанію, як і неввірна політика, чи означати таку ж хаотичність, як і при відсутності політики. Іноді найкраща політика для здійснення стратегії — готовність дозволити підлеглим використовувати будь-як доступний спосіб, що він побажає, якщо цей спосіб має сенс і працює. Невеликий структурований хаос може бути корисною справою, коли для стратегії більш необхідна індивідуальна продуктивність, чим стандартизація і строга відповідність. Коли Рене МакФерсон став виконавчим директором у компанії Dana Corporation, він викинув 22,5 дюймів посібників з розробки політики і замінив їх одностраничним документом, що відбиває філософію компанії, сфальцьовану на людях з великим творчим і виробничим потенціалом. Створення сильної підтримуючої зв'язку між стратегією і політикою може означати більше політики, менше чи політики наявності різних політик. Це може бути політика, що вимагає, щоб справи робилися визначеним способом, чи

політика, що надає службовцем волю виконувати роботу тим способом, що, на їхню думку, найбільш ефективний у кожному конкретному випадку.

Уведення найкращої практики і зобов'язання подальшого удосконалення стратегії

Для того щоб досягти ефективних і продуктивних показників при створенні ланцюжка цінностей, кожному відділу й організації необхідно установити базу з метою стежити за процесом виконання спеціальних завдань і операцій на рівні галузевих чи світових стандартів. Висока відповідальність за пошук і прийняття кращих методів виконання роботи (найкращої практики) — невід'ємна частина ефективної реалізації стратегії, особливо якщо це стосується стратегічно важливих і великих грошових операцій, при яких краща якість чи виконання зниження витрат може бути трансформоване в цілеспрямований імпульс до удосконалювання роботи.

Діяльність по виявленню, вивченню і здійсненню кращих методів роботи послужила початком інтенсивного реінжиніринга (реконструювання ділових процесів), розробки програм постійного удосконалювання і загального менеджменту якості (ОМК). Як показали звіти рад директорів, у 1991 р. 93% компаній по виробництву товарів і 69% компаній, зайнятих у сфері послуг, уже забезпечили виконання деяких програм по поліпшенню якості. Інше дослідження виявило, що 55% американських і 70% японських керівників використовували інформацію з поліпшенню якості щонайменше раз на місяць як невід'ємну частину програми для оцінки кінцевих результатів роботи. Дійсно, останнім часом процеси поліпшення якості стали частиною виробничої стратегії компанії, що веде до бездефектного виробництва, більш високій якості продукції, більш високому рівню обслуговування і повному задоволенню купівельного попиту.

Зацікавленість керівництва в програмах поліпшення якості виникає в різних сферах виробничої діяльності компанії — при секційній зборці і зборці готових виробів на підприємствах, у процесі банківських операцій, при сортуванні, добірці і відправленні виробів по каталогах фірми, чи взаємодії з покупцями в організаціях, що надає послуги. Інтерес до цих питань з'являється також у керівників, що у курсі новацій в області керування якістю, читали про проблеми ОМК чи спілкуються з представниками інших компаній, яким програми керування якістю принесли прибуток. Оби́но зацікавлені в кінцевих результатах керівники намагаються вирішити проблеми, зв'язані з підвищенням якості продукції і задоволенням попиту покупців.

У той час як керування якістю зосереджено на виробництві якісних продуктів і забезпеченні високого рівня обслуговування покупців, для більшого успіху необхідно також розширити організаційні зусилля службовців у всіх сферах: кадровій роботі, виписуванні рахунків, дослідженнях і досвідчених розробках, проектуванні, бухгалтерському обліку і реєстрації, інформаційних системах, тобто там, де безпосередній стимул до удосконалювання роботи з клієнтами отсутствує. Уведення найкращої практики і програм постійного

удосконалювання містить у собі перетворення корпоративної культури і зміна філософії бізнесу, націлюючи фірму на повне, якісне і постійне удосконалювання, охоплюючи всієї грані організації. Метою загального менеджменту якості є розвиток ентузіазму і відповідальності за правильне виконання роботи у всіх підрозділах організації. Це спричиняє постійний пошук шляхів подальшого удосконалювання, просування маленькими шажками вперед і кождодневно, як говорять японці, kaizen¹. ОМК — гонка без фінішу. Задача керування полягає в стимулюванні в людях

уродженого, гарячого бажання використовувати на практиці їхня винахідливість і ініціативу для прогресивного поліпшення якості виконання завдань у різних ланках ланцюжка цінностей. ОМК припускає відповідальність кожного за результати роботи й участь у постійному удосконалюванні якості. Ілюстрація 10.2 описує підхід компанії Motorola до залучення службовців у програму по ОМК.

Найкращі методи виконання роботи, реінжиніринг, постійні зусилля по удосконалюванню, такі як загальний менеджмент якості, — усе це має своєю метою підвищення ефективності і зниження витрат виробництва, виробництво більш якісної продукції і всеосяжне задоволення запитів клієнтів. Основна різниця між реінжинірингом і загальним менеджментом якості полягає в тім, що реінжиніринг передбачає одержання сумарного прибутку від 30 до 50% і вище, у той час як ОМК наголошують на додатковий прогрес, прагнучи до невеликого, але постійного прибутку, одержуваної знову і знову изо дня в день. Два підходи до поліпшеного виконання операцій у ланцюжку цінностей не є взаємовиключними; їсти зміст використовувати їх разом. Реінжиніринг може бути використаний спочатку для розробки гарних базових рішень, що приведе до удосконалювання виконання всього господарського процесу. Потім можна запустити у хід програми по ОМК для усунення помилок, поліпшення процесу і поступового удосконалювання одночасно продуктивності й ефективності. Такий подвійний підхід до здійснення змін в організації праці подібний бігу на довгі дистанції, коли перші чотири кола біжиш так швидко, як тільки можеш, потім поступово зменшуєш швидкість і збільшуєш її на етапах гонки, що залишилися.

Звіти показують, що деякі компанії дістають прибуток від реінжиніринга і програм по ОМК, а деякі немає. Звичайно з найбільшим прибутком виявляються компанії, що розглядають такі програми не як кінцеву мету саму по собі, а як інструмент для більш ефективного здійснення і виконання стратегії компанії. Самі скромні результати від використання найкращої практики, ОМК і реінжиніринга одержують у тому випадку, коли керівники компаній хапаються за можливості, що відкриваються, вважаючи їх панацеєю від усіх лих, новими ідеями, що могли б поліпшити положення справ. У більшості випадків це приводить лише до стратегічно невиправданих спроб просто поліпшити керування. Це важливий урок.

Найкраща практика, загальний менеджмент якості, реінжиніринг — усе це необхідно розглядати і використовувати як частина широкомасштабних

зусиль по професійній реалізації стратегії. Тільки стратегія може вказати, які дії необхідно починати і які задачі мають найбільше значення сьогодні. Керівникам, у яких немає стратегічної бази, не вистачить однієї лише інтуїції, щоб визначити, що дійсно важливо для діяльності господарських підрозділів і досягнення ними конкурентного успіху.

Щоб витягти максимум переваг із застосування сучасної практики роботи, керування якістю, реінжиніринга і зв'язаних з ними інструментів для посилення організаційних можливостей при виконанні стратегії, керівники повинні із самого початку зафіксувати по пунктах основні шляхи успішного виконання стратегії — бездефектне

виробництво, своєчасна доставка, низькі загальні витрати, передбачення чекань покупців, прискорений цикл виробництва, розробка нової чи продукції інші специфічні міри. Визначення рівня роботи як "кращі в галузі" чи "кращі у світі" у чи більшості у всіх ланках ланцюжка цінностей забезпечує реальну основу для установавлення віх для внутрішнього планування і довгострокових цілей.

Потім впливає управлінська задача створення загальної культури якості і встановлення необхідних зобов'язань по досягненню цілей і показників роботи, який вимагає стратегія.

Основні дії керівників можуть бути наступними:

- Видимі, визначені і тверді зобов'язання досягнення загальної якості і його постійного удосконалювання, включаючи якісне бачення і специфічні, вимірні якісні цілі.

- Легке підштовхування людей до підтримки загальної якості шляхом ведення таких організаційних програм, як: ретельний добір усіх кандидатів на роботу і вибір тих, чиє відношення до роботи і здатності підходять для заснованої на постійному поліпшенні якості стратегії, тренування службовців з питань якості, використання команд і їхнє утворення для зміцнення і розвитку індивідуальних здібностей (розширення культури загальної якості відбувається, коли команди працюють з великим самоврядуванням, виконують багатофункціональні, пересічні між собою операції), систематичне і регулярне визнання і заохочення індивідуальних і командних зусиль,

посилення роботи з попередження помилок (контроль за виконанням роботи в перший раз), а не на інспекції (вивчення шляхів виправлення помилок).

Коли найкраща практика, загальний менеджмент якості, реінжинірінг не є частиною широкомасштабних зусиль, спрямованих на поліпшення виконання стратегії і кінцевих результатів, вони перетворюються в стратегічно невиправдані зусилля по поліпшенню керування.

- Наділення службовців такими повноваженнями, щоб відповідальність за виконання основних чи послуг удосконалювання товарів знаходилися в руках виконавців, а не контролерів. • Забезпечення виконавців оперативною

електронною інформацією для досягнення більш ефективних рішень, зворотного зв'язку і постійного поліпшення виконання дій у ланцюжку цінностей.

- Проповідування того, що виконання завдань може і повинне бути зробленим, тому що конкуренти не почивають на лаврах минулого успіху, а покупці завжди шукають чогось кращого.

Якщо ці міри прийнятні для вашої стратегії і якщо всі члени організації (вищі керівники, менеджери середньої ланки, професійний штат і робітники на конвеєрі) підтримають програму постійного удосконалювання, то робітник настрої буде сприяти професійному виконанню стратегії і досягненню добре обгрунтованих результатів.

Інсталяція підтримуючих (забезпечуючих) систем

Стратегія компанії не може бути виконана чи здійснена на високому рівні без визначеної кількості підтримуючих (обеспечиваючих) ділові операції систем. American, United, Delta і інші ведучі авіакомпанії не зможуть обслуговувати пасажирів на вищому рівні без комп'ютеризованої попередньої системи замовлення квитків, системи навантаження й обробки багажу і серйозної програми забезпечення авіап перевезень. У компанії Federal Express існує комп'ютеризована система контролю повітряних маршрутів і переміщення вантажів, що може постійно повідомляти про місцезнаходження будь-якого вантажу під час процесу транзитної доставки; там маються системи обміну інформацією, що дозволяють стежити за 21 000 багажних місць у масштабі всієї країни, контролювати в середньому до 720 000 зупинок щодня для того, щоб пасажирів могли забрати багаж. Також маються системи контролю за польотами, що дозволяють стежити одночасно за 200 лайнерами FedEx, повідомляючи ним головним чином кліматичні й інші умови, що впливають на безпеку польоту.

Усі ці операції складають сутність стратегії компанії Federal Express, орієнтованої на забезпечення обробки багажу на рівні завтрашнього дня.

У компанії Otis Elevator мається складна підтримуюча система, названа OtisLine, для координації матеріально-технічного забезпечення і забезпечення ремонту ліфтів у масштабах усієї країни. Підготовлені оператори приймають усі тривожні дзвоники,¹ виводять прийнятну інформацію на екран комп'ютера і негайно відправляють фахівців на місце аварії. По занесеним у комп'ютер дзвоникам можна визначити характер проблеми й обмінятися інформацією з виробниками — усе це дозволяє швидко і вчасно виправити положення й усунути дефекти. Крім того, велика частина інформації, необхідна для ремонту, надходить безпосередньо з несправного ліфта. Причина ушкодження через встановлені усередині ліфта монітори міні-комп'ютерів фіксується, що дозволяє скоротити до мінімуму час, необхідне для ремонту.

Компанія Procter & Gamble щорічно шифрує більш 900 000 телефонних дзвоників (безкоштовних для абонентів), отриманих по 800 номерам з метою раннього виявлення тривожних симптомів, зв'язаних із продукцією компанії, і постійного контролю за зміною смаку покупців.

Domino's Pizza має комп'ютерні системи в кожній зі своїх крапок збуту, що полегшують виконання замовлень, інвентаризацію, облік персоналу, аналіз руху готівки, виконання контрольних функцій таким чином, щоб дати можливість менеджерам витратити більше часу на загальне керівництво, обслуговування покупців і операції по розвитку бізнесу. Більшість телефонних, енергетичних, комунальних і телерадіомовних компаній має системи постійного моніторингу і контролю, щоб у разі потреби за секунди встигнути розв'язати усіх виникаючих проблеми і збільшити надійність і ефективність роботи своїх служб.

У компанії Mrs. Fields' Cookies такі системи можуть вести контроль продажів з інтервалом у 15 хвилин і пропонувати нові різновиди і набори продукції, можуть запропонувати тактику стимулювання чи продажів міри, необхідні для більшої зацікавленості покупців (ілюстрація 10.3). Добре обгрунтовані і уміло втілені в життя системи, що забезпечують, не тільки поліпшують механізм реалізації стратегії, але і можуть підсилити організаційні можливості компанії, сприяючи досягнення нею конкурентної переваги над суперниками. Наприклад, компанії зі стратегією диференціації, заснованої на досягненні першокласної якості, мають потребу в системах підготовки персоналу з питань керування якістю на кожному етапі виробництва, щоб бути цілком упевненими, що усі відправлені товари відповідають стандартам якості. Компаніям, що прагнуть до зниження витрат виробництва на свої товари, необхідна система, що дає можливість використовувати всі шляхи скорочення витрат. Быстрорастущим компаніям необхідна така система наймання робочої сили, що залучала би кваліфікованих фахівців у великій кількості.

У бізнесі, зв'язаному з незалежною аудиторською діяльністю й управлінським консультуванням, велика кількість професійних працівників має потребу в знанні всіх технічних ноу-хау. Отже, цим компаніям необхідно мати системи постійної підготовки і перепідготовки службовців і забезпечити їм можливість одержання сучасної наукової інформації.

Ілюстрація 10.3-----

ПРАКТИКА РОБОТИ І СИСТЕМИ, ЩО ЗАБЕЗПЕЧУЮТЬ, У КОМПАНІЇ MRS. FIELDS'COOKIE, INC.

Mrs. Reids' Cookies — одна із широко відомих компаній, виробників продуктів харчування в США, що має більш 500 збутових крапок у місцях масового відпочинку, аеропортах і інших місцях, часто відвідуваних людьми. Компанія також має більш 250 магазинів із продажу печива й інших кондитерських Виробів. 37-літня Деббі Філдс — виконавчий директор і засновник компанії. Її ділова концепція полягає в наступному: "Пропонувати абсолютно свіжу, теплу випічку такої якості, як якби ви зайшли до мене додому і застали мене достающей чергову порцію пирогів з духовки". Випічка, не продана в

плин двох годин, знімається з прилавка і передається благодійним організаціям. Основна форма реклами продукції компанії простаі — службовці

ходять по магазинах і пропонують пробувати виробу. На роботу в компанію приймаються люди з м'яким, дружелюбним характером, що одержують задоволення від спілкування з клієнтами.

Для виконання своєї стратегії компанія розробила кілька нових прийомів роботи і спеціальну комп'ютерну систему, що забезпечує. Один з таких прийомів полягає в тому, що кожен магазин має погодинний графік обсягу продажів. Інший підхід полягає в тому, що мадам Филдс сама відвідує свої магазини, представляючись звичайним покупцем для того, щоб оцінити уміння продавати й ентузіазм колективу магазину, якість виробів, що вони випікають, і подивитися на реакцію клієнтів.

Ренди, чоловік мадам Филдс, розробляє математичне забезпечення, що дозволяє підтримувати постійний зв'язок між крапками реалізації продукції і головним офісом. Через комп'ютерну мережу кожен менеджер одержує щоденне завдання по продажах (розписане по годинник), що базується на аналізі поточного стану справ магазину і на таких специфічних факторах, як спеціальні засоби просування товарів, облік активності відвідування зон відпочинку, дня тижня (вихідні чи робітничі дні), святкових днів (покупка тортів) і навіть такого фактора, як прогноз погоди.

Разом з погодинним обсягом продажів планується кількість виробів, що випікаються, і графік випічки. Протягом дня з наростаючим підсумком менеджер магазину фіксує годинні продажі і кількість клієнтів. Якщо кількість покупців росте, а продажі не збільшуються, комп'ютерна програма рекомендує проведення більш наполегливого просування чи виробів більш активні продажі. Якщо наприкінці дня стає очевидним, що магазин не забезпечив виконання графіка, комп'ютер автоматично переглядає денний план продажів, скорочує погодинні квоти й інструктує персонал, на скількох скоротити випічку. Завантаження персоналу планується менеджером магазину, прогнози продажів складаються на двох тижнів уперед, Усі претенденти на роботу повинні відповісти на комп'ютеризований набір питань, що є обов'язковою частиною процесу інтерв'ювання при наборі нових людей.

Крім цього, математичне забезпечення дозволяє здійснювати керівництву компанії оперативний доступ до облікових карток персоналу, планувати технічне обслуговування і ремонт використовуваного устаткування. Якщо в менеджера магазину виникають специфічні проблеми, він може ввійти в систему й одержати кваліфіковану консультацію відповідального обличчя. Повідомлення можуть бути безпосередньо послані по системі комп'ютерного зв'язку Деббі Филдс, і навіть якщо вона знаходиться в інспекційній поїзді, відповіді на всі питання можуть бути отримані протягом 48 годин.

Комп'ютеризована система, що інформаційно забезпечує, призначена для:

- 1) надання менеджерам магазинів можливості більше уваги приділяти роботі з персоналом і досягати обсягу продажів, планованого адміністрацією;
- 2) забезпечення керівництва компанії миттєвою інформацією про роботу магазинів і можливості дистанційного контролю за їх діяльністю. Деббі Филдс розглядає

дану систему як інструмент для більш простої передачі її зацікавленості, ентузіазму і впливу на більшу кількість торгових крапок, що вона не змогла б зробити без такої комп'ютерної системи

Формалізація стратегічної інформації

Точна інформація — необхідний інструмент для роботи. Кожної організації необхідна система збору й обробки стратегічно важливої інформації для своєчасного вживання необхідних заходів. Телефонні компанії мають розгалужені інформаційні системи для контролю якості сигналу, часу з'єднання, переривання, неправильних з'єднань, помилок набору й інших необхідних параметрів. Для забезпечення якісних послуг по перевезенню пасажирів авіакомпанії створюють інформаційні системи, що контролюють затримку у вильоті літаків, своєчасне прибуття і відправлення, час обробки багажу, претензії по схоронності багажу, запаси їжі і напоїв на борті, продаж квитків і усунення можливих неполадок. Багато компаній готують персонал для роботи з клієнтами, що має комп'ютеризований доступ до інформаційних баз клієнтів, що дозволяє працівникам ефективно реагувати на запити клієнтів і персоніфікувати пропонувані послуги.

Для ретельного контролю за процесом виконання стратегії менеджерам компанії необхідно швидко реагувати на всі дії по її реалізації, приймати відповідні рішення, якщо не досягнуті бажані чи результати відбулося відхилення від наміченого курсу. Такий контроль дозволяє менеджерам виявляти проблеми на стадії їхнього виникнення і вживати необхідних заходів або по уточненню стратегії, або по її реалізації і дає впевненість у тім, що справи просуваються вперед, як і було заплановано. Ранній досвід іноді буває важко оцінити, але він дає першу реальну інформацію про стан справ і повинний бути ретельно проаналізований, оскільки є основою для коригувальних дій.

Інформаційні системи повинні охоплювати чотири основні області: 1) інформацію про покупців; 2) інформацію про виробництво; 3) інформацію про персонал; 4) інформацію про фінансові результати діяльності. Усі ключові стратегіче-

ские показники діяльності повинні вимірюватися так само часто, як і показники, що характеризують виробничий процес. Багато компаній роздрібною торгівлі готують щоденні звіти про продажі для кожного магазину і ведуть щохвилинний облік запасів і фіксацію продажів по кожному виробі. Заводів-виготовлювачі, як правило, складають щоденні звіти про випуск продукції і продуктивності праці на кожному робочому місці. Щомісячні звіти про прибутки і збитки загальноприйняті в роботі компаній, як і підведення щомісячних статистичних підсумків.

При складанні звітів, що дозволяють контролювати стратегічний прогрес, варто виконувати п'ять загальноприйнятих правил:

1. Інформація і система звітності повинні містити не більше даних і повідомлень, чим необхідно для представлення надійної картини що відбуває. Зібрані дані повинні виділити стратегічно значущі перемінні і фактори,

потенційно значимі для розвитку фірми. Не слід додавати цікаву, але в цілому малокорисну інформацію до даних, необхідним для менеджерів.

2. Звіти і статистичний збір даних повинні бути своєчасними, щоб вчасно почати коригувальні дії, і настільки частими, наскільки це необхідно, щоб не перевантажувати менеджерів зайвими зведеннями.

3. Потік інформації і статистики повинний бути простим для сприйняття. Складні доповіді плутають і відволікають увагу, що повинна бути приділена виробництву, процедурам і інтерпретації провідних указівок, тобто інформація повинна сприяти, а не заважати ефективній роботі менеджера.

4. Інформація і системи звітності не повинні викликати подив у менеджерів, тобто вони (інформаційні системи) орієнтовані на своєчасне (раннє) попередження небажаних подій, а не просто на статистичний облік виробництва, хоча й останній теж необхідний. Наскільки інформація повинна бути персоніфікованою (інформація тільки для вас), спорнийвопрос. Однак інформація повинна бути необхідною і достатньою для прийняття своєчасних управлінських рішень.

5. Статистичні звіти повинні полегшити виділення незвичайних відхилень від плану, направляючи в такий спосіб увагу менеджерів на істотні відхилення від поставлених задач розвитку компанії. Статистична інформація дає виконавцям стратегії можливість оцінити цифри; звіти забезпечують створення умов для нових розробок і дій, а особисті контакти додають впевненості в створенні сприятливої ділової атмосфери. Усе це є гарним барометром, що оцінює результати роботи, і служить індикатором для будь-яких відхилень від наміченого плану. Менеджери повинні ідентифікувати проблему й уловити відхилення від плану до того, як почнуть починати дії по поліпшенню чи виконання конкретизації стратегії.

Розробка систем матеріального заохочення, що підтримують стратегію

Важливим моментом для господарських підрозділів і підприємців є виконання стратегії і досягнення намічених показників діяльності. Менеджери компаній, як правило, намагаються підкреслити відповідальність всіх і кожного за виконання стратегічного плану, мотивуючи персонал до роботи і заохочуючи гарні досягнуті результати.

Розмаїтість підходів до мотивації і заохочення працівників досить велико. Це може бути надання можливості персоналу відчувати себе частиною чогось значного чи одержувати велику особисту задоволеність від результатів роботи. Призиваючи працівників творчо підходити до виконання своїх обов'язків, не зупинятися на досягнутому, поліпшувати підсумки діяльності, необхідно використовувати весь арсенал спонукальних мотивів до праці. Надання додаткових чи нагород призів, загальне визнання, кін-

структивна критика, велика (чи менша) відповідальність, збільшення (чи скорочення) контролю за роботою і надання права самостійних рішень, пропозиція кращих умов чи праці призначення в більш привабливі регіони,

велика безпека роботи, додаткові виплати за роботу всього колективу й обіцянки відчутного матеріального заохочення (збільшення заробітної плати, премії, участь у прибутках компанії й інші види стимулювання) — усе це далеко не повний перелік механізмів мотивації персоналу. Але політика і техніка мотивації і заохочення повинна використовуватися творчо і бути тісно ув'язана з факторами і цілями, необхідними для успішного виконання стратегії.

Мистецтво мотивації

Гарними менеджерами, що виконують стратегію, є ті, хто здатний призвати і забезпечити виконання службовцями своїх обов'язків щонайкраще. Вони дозволяють працівникам включатися в стратегії і розуміти міру відповідальності за виконувану роботу. Працівники беруть участь у розробці рішень, зв'язаних з пошуками шляхів найкращого виконання роботи, і вони намагаються зробити роботу цікавою і приносящей внутрішнє задоволення. Фредерик Херцберг сказав: "Якщо ви хочете, щоб люди були мотивовані до гарної роботи, дайте їм таку роботу". У цьому випадку вони будуть поєднувати індивідуальні зусилля в командні, чи групові, шукати інші можливості, що забезпечують проведення нових ідей і створення сприятливого клімату. Вони будуть займатися розробкою стратегії видів, що забезпечують виконання, мотивацій і їхнім ефективним застосуванням. Розглянемо деякі приклади.

- У компанії Mars Inc. (добре відомої своїми шоколадними батончиками) кожен працівник, включаючи президента, одержує щотижневий бонус у розмірі 10% заробітної плати, якщо протягом цього тижня він приходить на роботу вчасно. Таке заохочення має на меті зведення до мінімуму кількості запізнь і прогулів, що стимулює ріст продуктивності праці за рахунок виробництва більшої кількості шоколадних батончиків в одиницю робочого часу.

- У ряді японських фірм служачие регулярно збираються, щоб послухати надихаючі мови, спіти корпоративні пісні і гімн. У США компанія Targetware проводить щотижневі вечори ушановування для заохочення продавців різних товарних ліній. Amway and Mary Kay Cosmetics проводять аналогічні зустрічі, заохочуючи своїх торгових агентів.

- Менеджери місцевої компанії в Сан-Дієго щоранку на своїх 6 підприємствах збирають 2 000 співробітників, щоб повідомити їм про стан справ у компанії. Далі впливає невелика зарядка. Керівники компанії думають, що "повторення щодня однієї і тієї ж процедури зміцнює єдність компанії. До того ж це весело і піднімає настрій". Менеджери переминають один одного під час виступів. Більшість мов носить дуже особистий і емоційний характер, оскільки вони не пишуться і не схвалюються заздалегідь.

- Керівники компанії Texas Instruments and Dana Corp. наполягають на тому, щоб групи (команди) і підрозділу установлювали свої власні задачі і проводили ретельний аналіз їхнього виконання.

- У компанії Procter & Gamble від менеджерів різних товарних марок (бренд-менеджер) вимагають твердої конкуренції один з одним. Офіційна політика фірми полягає в "вільному, нічим не обмеженому розвитку кожної товарної марки окремо". Подібна система цілеспрямованої внутрішньої конкуренції виховує людей, що люблять змагатися й удосконалюватися. Ті з них, хто перемагає, здобувають славу героїв. Про їх хоробру і важку боротьбу у важких умовах за завоювання частки на ринку для своєї марки розповідають історії.

У розглянутих прикладах ставка робиться на позитивні фактори, що впливають на людину, в інших же відбувається сме-

шение позитивного і негативного впливу. Подивимося, як Гарольд Джениен, що був президент і виконавчий директор компанії ІТТ, на думку деяких, сполучив у своїх методах керування гроші, тиск і страх:

"Джениен заохочує своїх керуючих у достатньому ступені, щоб вони залишалися лояльні до його системи. Зарплата на всіх рівнях організації в ІТТ вище, ніж у середньому по галузі (Джениен вважає, що вище на 10%). Таким чином, лише деякі можуть залишити своє місце, нічого при цьому не втративши. Як говорить один зі службовців: "Ми усіх одержуємо трохи більше, ніж того коштуємо". На вершині службових сходів, де вимоги максимальні, зарплата й інші засоби дозволяють задовольняти всі запити. Як говорять деякі: "Він купує їх за лімузини".

Прив'язавши своїх людей золотими ланцюгами, Джениен може застосовувати тиск, що змусить працювати машину. Один з його службовців пояснює, що "ключем до системи є план прибутку. Як тільки він розроблений і затверджений, керуючий стає персонально відповідальним перед Джениеном за його виконання. Подібним чином він натискає, від якого залежить успіх". Пронизуючи всю компанію, цей тиск може відбиватися на амбіціях людини, можливо, на його настрої, але майже завжди воно зв'язано з визначеним почуттям страху: а що відбудеться, якщо поставлена задача не буде виконана?"¹

Якщо керівник використовує заохочення і покарання, зв'язані із сильним психологічним тиском, що породжує почуття занепокоєння і небезпеки, результат може виявитися прямо протилежним. Для забезпечення здорової робочої обстановки необхідно, щоб позитивний тиск переважував негативне. У той же час нерозумно цілком виключати вплив, що породжує в співробітників почуття занепокоєння. Немає таких доказів, які б свідчили про те, що відсутність тиску в_x робочій обстановці веде до кращого виконання стратегії. Добре функціонуюча організація повинна мати у своєму штаті амбіційних співробітників, що одержують задоволення від можливості процвітати, люблять приймати виклик, домагатися кращих результатів у середовищі, орієнтованої на удосконалювання, і вважають, що визначена конкуренція і тиск корисні для задоволення їхніх потреб у визнанні. Необхідні розумні стимули і можливості службового росту, у протилежному випадку лише частина співробітників буде радеть про виконання стратегічного плану компанії.

Винагороди і заохочення

Традиційна точка зору затверджує, що при здійсненні стратегії фірми керуючі повинні використовувати в більшій мері позитивний вплив, чим негативне, оскільки при підтримці і заохоченні атмосфери співробітництва позитивними методами службовці мають тенденцію реагувати з великим ентузіазмом і самовіддачею. Проте, питання про те, як і які заохочення варто використовувати, залежить від складності реалізації стратегічного плану. Мало пояснити кожному що служить, наскільки важливе досягнення поставлених цілей і виконання плану для майбутнього фірми. Розмови, якими б надихаючими вони ні були, ніколи не сприяють довгостроковій віддачі працівників. Щоб заручитися тривалою й енергійною прихильністю співробітників, керуючі майже завжди повинні мати велику винахідливість для розробки і використання системи заохочень. Чим краще керуючий розуміє, що більше всего мотивує службовця, чим більше він спирається на систему заохочень як на інструмент стратегічного плану, тим сильніше буде зацікавленість працівника в результатах своєї діяльності.

Зв'язок займаної посади з досягненням цілей. Першим кроком у створенні системи матеріального заохочення, що підтримує стратегію, є ув'язування займаної посади з досягнутими результатами, а не з обов'язками і функціями, що впливають з посадової інструкції. Акцентування уваги працівника на тім, що потрібно досягти, а не на тім, як потрібно працювати, збільшує шанси в досягненні погоджених цілей. Не можна підкреслювати обов'язки і сфери дея-

тельности працівника в рамках займаної їм посади в надії, що наслідком цього стане досягнення бажаного результату. Складна робота, завантаженість і терпляче чекання можливості застосувати свої якості не гарантують потрібний результат. Кожен студент знає, що, якщо викладач навчає, це ще не виходить, що студенти учаться. Навчання і вивчення — це дві~~совершенно різні речі: перше означає процес, друге — його результат.

Заострення уваги на тім, що потрібно виконати, тобто напрямок дій працівника, групи, окремої структури і всієї компанії задає в робітничому середовищі чітку орієнтованість на досягнення мети. Без намічених цілей, окремі співробітники і робочі групи можуть бути настільки поглинені виконанням своїх безпосередніх посадових обов'язків, що ризикують випустити з уваги поставлені перед фірмою задачі. Постійно зосереджуючи увагу на досягненні намічених цілей, менеджери починають активні кроки для створення умов, а не пасивно очікують їхнього настання (саме це називається цільовим менеджментом).

Злиття воедино виконання робочих функцій і виконання стратегічного плану приводить до досягнення зафіксованих у цьому плані стратегічних і фінансових цілей. Якщо деталі стратегічного плану ретельно розроблені і доводяться до зведення всіх працівників — від корпоративного рівня вниз по ланцюжку до рівня відділу, ідеєю досягнення поставлених цілей переймається

вся компанія в цілому, кожен функціональний осередок, кожен департамент і відділ. Це є основною задачею менеджера і є основою для прийняття рішень про те, які робітники місця використовувати, які якості необхідні для займаної посади, яке час і які ресурси повинні бути витрачені на виконання стратегічного плану.

Звичайно для оцінки виконання намічених цілей необхідно використовувати цілий ряд показників на кожному організаційному рівні. Дуже рідко можна задовольнитися лише однією характеристикою. На рівні корпорації і господарських підрозділів характерними показниками є ті, що зв'язано с поняттям рентабельності (валовий прибуток, прибуток на вкладений капітал, рентабельність активів і продаж, операційний прибуток і т.д.), обсяг продаж і темпи росту, частка ринку, якість продукції, ступінь задоволення запитів покупців, показники, що визначають ринкову позицію компанії і її конкурентоздатність, а також те, що визначає майбутній розвиток компанії. На виробничому рівні виконання стратегії просліджується в зміні валових витрат даної виробничої одиниці, росту продуктивності праці, рівні виробництва і відвантаження товару, контролі за якістю, кількості і тривалості пауз у робочий час, зв'язаних з невдоволенням чи службовців поломкою устаткування, і багато в чому іншому. В області маркетингу важливими є показники витрат звертання, збільшення продажів у кількісному і вартісному вираженні, частки кожної групи споживачів в обсязі продажів, росту частки фірми на ринку, успішності впровадження нових товарів, кількості і частоти скарг споживачів, величини портфеля замовлень і ефективності рекламної діяльності. У той час як більшість показників є кількісними, існує ряд суб'єктивних якісних оцінок виконання стратегії. До них відносяться трудові відносини, моральний дух працівників, задоволеність споживача, вплив реклами і позиція фірми на ринку по якості товару й обслуговування, а також технологічні можливості компанії в порівнянні з конкурентами.

Здійснення винагород. Основним фактором, що фіксує увага працівника на досягненні стратегічних цілей фірми, є матеріальна зацікавленість, тобто заохочення що процвітали і відсутність такого для тих, хто не виконав поставлених задач. Для менеджера основним показником добре виконаної роботи є досягнення розроблених у плані цілей. Любою інший спосіб розмиває оцінку виконання стратегічного плану і приводить до розкиду енергії і часу по малозначних напрямках (якщо даний напрямок дійсний так важливо, чому воно не відбито в стратегічному плані?). Тиск на персонал для досягнення цілей ніколи не повинне слабшати. Тут превалує принцип "вибачення не приймаються",

Але тиск повинний сполучатися з достатньою винагородою. Без подібних виплат система виходить з ладу і менеджер повинний проводити стратегію в неефективно працюючому середовищі зі строгими інструкціями і численними закликами до полегкості. Деякі з найбільш щасливих компаній, такі як Wal-Mart, Nucor Steel, Lincoln Electric, Electronic Data Systems, Remington Products і Mary

Kay Cosmetics, зобов'язані своїм успіхом системі заохочень і винагород, що змушує людей робити все необхідне для досягнення поставлених цілей і виконання розробленої стратегії, що сприяє завоюванню компанією лідируючих позицій у своїй галузі.

Фірма Nucor Steel була і залишається лідером у виробництві сталі з мінімальними витратами. Висока складова витрат на персонал у загальних витратах фірми змусила менеджерів домагатися зниження трудових витрат у розрахунку на 1 тону продукції в порівнянні зі своїми конкурентами. Для цього на виробництві була введена система заохочень, що надавала кожному працівнику бонус (приблизно дорівнює ставці зарплати) за чи досягнення перевищення виробничою одиницею встановлених щотижневих норм виробітку. Шкала регулярної зарплати була встановлена на рівні, порівнянному з рівнем інших виробників, що діють у районах, де фірма мала свої заводи. Бонуси виплачувалися кожні два тижні за результатами реального рівня виробництва минулого періоду, зрівняним із плановими показниками. Результати були вражаючими. Продуктивність праці на фірмі (валовий випуск товару в розрахунку на 1 працівника) виросла більш ніж на 50% у порівнянні із середнім рівнем усіх виробничих одиниць основних виробників даної галузі. Nucor одержав перевагу по витратах на персонал від 50 до 75% на кожен тону в порівнянні з такими гігантами сталеливарної промисловості, як US Steel і Bethlehem Steel (основні переваги яких формувалися за рахунок менших витрат по оплаті праці), а робітники Nucor стали самими високооплачуваними в чорній металургії.

У компанії Remington Products тільки 65% одержуваних працівниками грошей є ставкою зарплати, інші 35% — це різного роду винагороди. Компанія досліджує всю продукцію і враховує повернутий товар, зменшуючи суми преміальних відповідального за цю продукцію працівника. Вищий управлінський апарат одержує більше винагород, чим номінальна ставка їхньої зарплати. Як результат, за перші 4 роки дії програми заохочень продуктивність праці в компанії виросла на 17%.

Ці й інші приклади демонструють деякі важливі моменти для розробки системи заохочень і винагород:

1. Виплати за виконання плану повинні складати значну частину загальних виплат працівнику — винагороди в розмірі 20 і більш відсотків загальних виплат вважаються досить великими для виникнення в працівника особистої зацікавленості.

2. Система заохочень повинна поширюватися на" усіх керуючих і працівників, а не обмежуватися вищим управлінським апаратом (навіщо всі працівники і менеджери будуть працювати на знос, якщо плодами цієї роботи будуть користатися лише кілька вищих співробітників фірми).

3. Система заохочень повинна бути строго структурована і ретельно проаналізована — якщо вироблені норми винагороди виявляться завищеними чи ж якщо внесок кожного співробітника буде погано визначений, то

невдоволення і незадоволеність системою можуть перекрити всі можливі вигоди від її використання.

4. Винагорода повинна бути зв'язана з досягненням тільки тих цілей, що визначені в стратегічному плані. Якщо оцінки ґрунтуються на факторах, не зазначених у стратегічному плані, це означає, що або стратегічний план не повний (через те, що важливі цілі в нього не потрапили), або мети менеджерів розходяться з цілями, розробленими в стратегічному плані.

5. Оцінка досягнення працівником поставлених цілей повинна проводитися на основі конкретних результатів його діяльності — роль заохочень полягає в створенні індивідуальної зацікавленості працівника і підпорядкуванні його дій ідеї підвищення прибутку. Ця роль слабшає, якщо критерії оцінки досягнень окремого працівника лежать поза сферою його діяльності.

Крім перерахованих вище моментів, досить складно рекомендувати для використання інші системи винагороди

і заохочення. Варто тільки сказати, що виплати повинні бути безпосередньо ув'язані з оцінкою виконання стратегічного плану, що показує, що стратегія працює і її здійснення йде по наміченому руслу. Якщо ціль стратегічного плану полягає в тім, щоб стати виробником продукції з мінімальними витратами, система винагород повинна заохочувати діяльність, що веде до зниження витрат. Якщо план орієнтований на підвищення якості товару й обслуговування, система винагород повинна заохочувати випуск продукції з нульовим шлюбом, зниження кількості звертань із приводу ремонту товару і скарг споживачів, зменшення періоду часу, що проходить з моменту замовлення до моменту постачання товару. Якщо ідея росту компанії зв'язана з необхідністю впровадження нових продуктів, сума преміальних повинна обчислюватися в рамках прибутку, одержуваної від цих продуктів.

Чому важливий зв'язок винагороди з результатами роботи

Використання системи заохочень і винагород є самою головною зброєю менеджера в боротьбі за зацікавленість працівника у виконанні стратегічного плану. При нерозумному і недостатнім використанні даного інструмента страждає весь процес перетворення в життя стратегії фірми. Рішення про збільшення заробітної плати, виплаті заохочень, просуванні по службі, призначенні на ключові посади, способах морального заохочення (похвала і загальне визнання) є ключовими інструментами політики менеджера, що генерують зацікавленість працівників. По якій ознаці менеджер систематизує заохочення і класифікує винагороди, якого поведження і яких результатів керівництво чекає від співробітників і хто, на думку менеджерів, добре виконує свою роботу, — усе це вимагає ретельного аналізу й осмислення. При рішенні подібних питань неможливо обійтися без ретельного аналізу дійств-вий кожного працівника. Тут система заохочень і винагород перетворюється в механізм, за допомогою якого виконання стратегії одержує емоційне фарбування, виражену у формі особистої зацікавленості працівника. Заохочення стиму-^ лируют

працівника робити самому все необхідне для досягнення" виражених у стратегічному плані задач.

Компенсаційні виплати за досягнуті результати

Створення відповідності між стратегією і структурою системи заохочення досягається угодою на виконання стратегічно важливих задач, у якому визначається відповідальність і встановлені терміни їхнього рішення, а оплата роботи виробляється після виконання контракту. Виходячи з планованої стратегії ключем до виконання стратегічних задач є організація системи заохочень, підтримка індивідуальних зусиль і видача грошових винагород. Кожної організації, керуюч, бригаді, робочій групі і кожному службовцю окремо необхідно чітко визначити для себе мети для досягнення прогресу в стратегічному плані і нести відповідальність за їхнє досягнення. Наприклад, у компанії Vane One, п'ятої по величині в США і другий по одержанню прибутку у світі (щоспеціалізується на фінансових операціях), високий рівень обслуговування клієнтів є ключовим показником оцінки роботи. Для підвищення відповідальності Службовців перед клієнтами Vane One погоджує розмір виплат з тим, як клієнти оцінюють роботу філій: чим вище рейтинг філії, тим велику плату одержують його співробітники. Змінивши схему "однакова плата за однакову роботу" на "рівна оплата за рівні результати", Vane One сфокусував увагу відділень, що служать, на більш повному задоволенні побажань клієнтів і навіть передбаченні їхніх бажань.

Щоб запобігти підриву і ігноруванню принципів оплати після виконання роботи, компанії повинні бути гранично чесними в зіставленні дійсного виконання і намічених планів. Кожний повинний розуміти, з чого складається його грошове заохочення і як його особисте виконання сполучається з цілями компанії. Причини чи провалів відхилення від цілей повинні бути ретельно досліджені, щоб визначити, чи відбувається це через неретельність чи працівника з незалежних від його обставин. Можливість винагороди неретельних службовців повинна бути цілком виключена. Спірним є питання, необхідно чи робити виключення для людей, що намагаються изо всіх сил виконати свою роботу, але усе ще недалеко просунулися з незалежних від них обставин, хоча можна знайти й інший шлях для виконання задач. Проблема, зв'язана з можливістю виключення для працівників, що не виконують свої функції через незнання, неконтролюваності чи непередбаченості ситуації, є гарним приводом, щоб домогтися винагороди для неретельних службовців на цілком законних початках, знайшовши виправдання невиконанню поставлених задач. Коротше кажучи, службовці на всіх рівнях організації повинні нести відповідальність за виконання дорученої роботи, що є частиною стратегічного плану компанії, і вони повинні знати про свою винагороду, що залежить від реалізації ними своїх стратегічних задач.

Ключові моменти

Зміна стратегії майже завжди вимагає перерозподілу засобів. Перегляд бюджету в напрямку створення систем, що забезпечують стратегію, є

вирішальним чинником у процесі її виконання, тому що кожна організація має потребу в робочій силі, устаткуванні, коштах і інших ресурсах для виконання стратегічного плану (але не більше, ніж це дійсно необхідно!). Виконання нової стратегії спричиняє перерозподіл ресурсів з однієї сфери в іншу — скорочення штатів і фінансування для незначних по розмірах господарських підрозділів, розширення штатів і фінансові уливання в стратегічно важливі підрозділи і, нарешті, повне відмовлення від проектів і дій, що не мають гарних перспектив. Як би там ні було, якщо компанія змінює свою стратегію, добре обізнані керуючі компанії переглядають існуючі політики і процедури керування, коректуючи ті з них, що не адаптовані до нових умов і не відповідають їм. Описуючи нові чи тільки що скоректовані політики і процедури керування, зважаються задачі виконання стратегії: 1) шляхом розробки провідних указівок менеджерам по виробництву, що контролює персоналу і службовцям щодо того, як визначені речі повинні бути зроблені і якого поведження від них очікує компанія; 2) шляхом встановлення обмежень на незалежні дії і рішення; 3) шляхом внесення необхідної ясності в те, як конкретні стратегічні важливі заходи повинні бути проведені в географічно вилучених господарських підрозділах; 4) шляхом допомоги в створенні психологічного клімату в колективі й у формуванні корпоративної культури. Для цього не вимагаються спеціальні томи керівництв-посібників.

Справді, коли індивідуальна созидательность і ініціатива є більш важливими для виконання стратегії, чим стандартизація і підпорядкування, більш правильним буде дати людям волю дій, за рахунок чого вони побачать відповідність своєї роботи цілям компанії і зрозуміють відповідальність за гарні кінцеві результати. Отже, створення відповідності між стратегією і реальною політикою може означати різні рівні регламентації: більше інструкцій, менше інструкцій, різноманітні інструкції.

Компетентне виконання стратегії передбачає ясну, тверду відповідальність менеджерів за використання найкращих прийомів і методів роботи і прагнення домагатися постійного поліпшення результатів. Безупинне поліпшення рівня роботи, установа сучасних прийомів і методів роботи, реінжиниринг основних виробничих процесів і розробка систем керування якістю продукції — усе це націлено на підвищення ефективності, зниження витрат, підвищення якості виробів і повне задоволення запитів покупців.

Усі ці засоби є діючим інструментом для розуміння того, як виконати стратегію більш професійно. Оцінка рівня виконання забезпечує реальну базу для визначення задач діяльності. Орієнтація на те, щоб

стати кращою в чи галузі кращою у світі, передбачає в чи більшості у всіх ланках ланцюжка цінностей компанії проведення дій, спрямованих на забезпечення високої якості й ефективної взаємодії з навколишнім середовищем.

Реінжиниринг — це шлях швидкого досягнення відчутних результатів, а загальний менеджмент якості є основою для постійного, крок за кроком, поліпшення результатів діяльності. Такі підходи вимагають, як правило,

залучення зусиль багатофункціональних, різнопланових чи команд робочих груп, що можуть бути самоорієнтовані і/чи самокеровані.

Стратегії компанії не можуть бути виконані чи здійснені належним образом без відповідних підсистем, що забезпечують. Добре розроблені, спрямовані на підтримку стратегії системи не тільки сприяють більш успішному виконанню стратегії, але і підсилюють організаційні можливості компанії в одержанні конкурентних переваг над суперниками. У століття комп'ютерів, комп'ютерного моніторингу і систем контролю, розширення можливостей засобів і систем зв'язку компанія не зможе перемогти своїх суперників без розробки інформаційних систем і технологічно складного виробничого устаткування, що дозволяло б персоналу виконувати свою роботу легко й ефективно.

Системи мотивації і заохочення, що підтримують стратегію, — чудовий інструмент керування персоналом, зобов'язуючий кожного нести відповідальність за свою ділянку роботи. Позитивні впливи на працівника ефективніше, ніж негативні, але місце в реалізації стратегії знаходиться для обох підходів. У системі заохочень виділяють матеріальне і нематеріальне (моральне) заохочення. Для того щоб матеріальна винагорода була достатнім стимулом для роботи, необхідно виконати наступні умови: 1) грошова винагорода повинна складати основну частину всіх компенсаційних виплат; 2) план заохочень повинний поширюватися як на менеджерів, так і на робітників; 3) система винагород і заохочень повинна контролюватися особливо ретельно і чесно; 4) заохочення повинні бути зв'язані з результатами роботи, що є частиною стратегічного плану; 5) кожний з досягнутих індивідуальних результатів роботи повинний містити в собі оцінку персонального внеску працівника.

Тема 10. Взаємозв'язок стратегії та організаційної структури управління підприємством.

Приведення організаційної структури у відповідність зі стратегією: з'ясування стратегічно важливих видів діяльності аутсорсінг другорядних видів діяльності, перетворення стратегічно важливих видів діяльності в ключові елементи організаційної структури повноваження і рівень самостійності кожного відділу і працівника, координація всіх видів діяльності співробітництво з бізнес-партнерами. Організаційні структури майбутнього. Складові оргструктури. Основні параметри дизайну структури підприємства (виокремлення операцій за спеціалізацією, формалізація поведінки, тренінг/ навчання, індоктринація, групування, визначення розміру структурних одиниць, побудова систем планування та контролю, вибудова механізмів кооперації і взаємозв'язків, децентралізація). Сім типів конфігурації структури за Г. Мінцбергом.

Організаційні структури підприємств. Матрична та дивізіональна оргструктури при реалізації корпоративних стратегій підприємства: переваги і недоліки. Сітьова структура: принципи побудови, еволюція. Стратегічні переваги сітьових структур: скорочення життєвого циклу продукту, гнучкість, швидка реакція на зміни в попиті. Стратегічні ризики. Використання кластерної оргструктури.

Приведення організаційної структури у відповідність зі стратегією

Існує кілька непорушних правил, що дозволяють організувати виконання роботи відповідно до існуючої стратегією. Організаційна структура кожної фірми має свої характерні риси, тобто вона ідиосинкразична, і відбиває попередні її організаційні структури даної фірми, думка керівництва про найкращу систему супідрядності і звітності, політику призначення на посаду і розподіли завдань і різні внутрішні фактори. Більш того, кожна стратегія базується на конкретному наборі ключових факторів успіху і видах діяльності в ланцюжку цінностей. Таким чином, організаційна структура фірми повинна відповідати розв'язуванню фірмою задачам. Наступні рекомендації допоможуть приведенню структури у відповідність зі стратегією.

1. Чітко визначите основні види діяльності і ключові ланки в ланцюжку цінностей, що мають кардинальне значення для успішної реалізації стратегії, і зробіть їхніми основними елементами організаційної структури.

2. Якщо всі аспекти стратегічно значимого виду діяльності не можуть у силу якихось причин бути передані у ведення одного менеджера, установите зв'язку між підрозділами і забезпечте необхідну координацію

3. Визначите обсяг влади (коло повноважень), необхідної для керівництва кожним підрозділом (організаційною одиницею), прагнучи при цьому забезпечити ефективний баланс між перевагами централізації і децентралізації.

4. Визначте, чи можуть неосновні види діяльності здійснюватися поза компанією більш успішно й ефективно, чим самою компанією.

Визначення стратегічно значущих видів діяльності. У будь-якому бізнесі деякі види діяльності в ланцюжку цінностей є більш важливими для успішної реалізації стратегії, чим інші. З погляду стратегічної перспективи визначена частина діяльності зв'язана з виконанням рутинної адміністративно-господарської роботи (складання штатного розкладу, керування рухом наявних засобів, забезпечення безпеки фірми, робота зі скаргами і врегулювання інших проблем, що звичайно виникають при роботі з персоналом; регулювання відносин з акціонерами, керування парком транспортних засобів; виконання статуту, дії відповідно до встановлених правил). Інші види діяльності є допоміжними, чи підтримуючими (збір і обробка інформації, розрахунки, навчання і тренінг персоналу, паблік рилейшнз, дослідження ринку, закупівлі, юридична і законодавча діяльність). Серед видів діяльності, що мають у ланцюжку цінностей першорядне значення, можна виділити ті, прекрасне виконання яких відіграє вирішальну роль в успішній реалізації стратегії.

Наприклад, готель (чи мотель) повинний забезпечити швидке оформлення гостей при в'їзді і виїзді, гарний зміст кімнат, якісне харчування і створити для своїх клієнтів приємну атмосферу. Виробник шоколадних батончиків повинний мати мистецтво закупівлі якісних какао-бобів за низькими цінами, налагодити ефективне виробництво (навіть незначне скорочення витрат на одну шоколадку — у частки цента — може означати істотне удосконалення процесу виробництва), забезпечити збут і просування на ринок своєї продукції. Для біржових маклерів стратегічно важливим є швидкий доступ до інформації, точне виконання замовлень, ефективна система реєстрації і ведення ділових операцій, гарне обслуговування клієнтів. Для фірм, що належать до хімічної галузі, на перше місце висуваються задачі по розвитку НІОКР, розробці нових товарів і швидкому висновку їх на ринок, ефективному маркетингу, підвищенню рівня обслуговування споживачів (надання сприяння споживачам при використанні продукції фірми). Стратегічно важливі види діяльності і; варіюються в залежності від стратегії фірми, її ланцюжка цінностей і вимог конкуренції.

Два питання допоможуть визначити, які види діяльності особливо важливі для реалізації стратегії організації: «Які функції повинні бути виконані особливо чи добре вчасно, щоб домогтися істотної конкурентної переваги?» і «Погане виконання якого виду діяльності в ланцюжку цінностей створює серйозну погрозу стратегічному успіху?». Відповіді на дані питання звичайно дозволяють визначити критичні види і сфери діяльності організації, на яких варто зосередити усиддя по створенню організаційної структури.

Виділення стратегічно значимих видів діяльності як основні блоки при побудові організаційної структури є непорушною вимогою, першоосновою: якщо етивиди діяльності залучають до себе увагу і підтримку організації, як вони того заслуговують, вони повинні зайняти цін»-тральні місця в структурі керування компанією. Ситуація, коли ключові господарські підрозділи і стратегічно важливі функції поставлені на один рівень з менш важливими видами чи діяльностями, що ще гірше, підмінюються останніми, закінчується тим, що важливі для фірми напрямку не забезпечуються необхідними ресурсами і сила їхнього впливу на положення компанії в значній мірі применшується. Але коли види діяльності, що створюють цінності і мають для компанії першорядне значення, утворюють ядро її організаційної структури, і менеджери відповідних господарських підрозділів займають ключові позиції в системі керування, ці підрозділи відіграють серйозну роль і впливають на поточну діяльність фірми і процес прийняття рішень. Рішення вищого керівництва компанії про те, що для них є стратегічно значимим, звичайно зовні можна помітити лише по посиленню ролі ключових господарських підрозділів і критичних видів діяльності в організаційній структурі, а надалі — по розширенню впливу їхніх менеджерів на діяльність компанії. У багатьох випадках заслугою компанії є перетворення таких основних господарських підрозділів у центри прибутку.

Для того щоб вирішити, як уключити рутинні і підтримуючі процедури в розроблювальну організаційну структуру, менеджери компанії повинні зрозуміти, які існують стратегічні зв'язки між основними і допоміжними (підтримуючими) видами діяльності, що складають ланцюжок цінностей. Види діяльності можуть бути зв'язані послідовністю робіт у ланцюжку цінностей, типом споживачів, що обслуговуються, каналами розподілу, рівнем технічної майстерності і ноу-хау, їх внеском у створення головних достоїнств фірми, роллю у виробничому процесі, що підтримує традиційні відомчі зв'язки, роллю в созда-

нии цінностей для споживача, наданими можливостями зміни навичок, потенційною можливістю зниження загальних витрат. Це лише деякі з найбільш очевидних можливих зв'язків між різними видами діяльності. Такий зв'язок дуже важливий, тому що одна чи більше точок дотику звичайно дозволяють правильно побудувати систему взаємин між різними видами діяльності й оцінити необхідність тісної координації в процесі їхнього здійснення. Якщо успішна реалізація стратегії вимагає розробки структури організації, то в першу чергу варто звернути увагу на зв'язку діяльності одного підрозділу з діяльністю іншого і на ті зв'язки, які можна перетворити в головні достоїнства.

Особлива увага менеджери повинні приділити тому факту, що в організаційних структурах, побудованих по функціональній ознаці, за окремі напрямки стратегічно значимих видів діяльності відповідають різні підрозділи. Зокрема, це відноситься до процесу точного і своєчасного виконання замовлень споживачів.

Цей процес починається в той момент, коли клієнт розміщає замовлення, і закінчується, коли товар поставлений, звичайно включаючи в себе більш десятка операцій, виконуваних різними людьми в різних підрозділах. Хтось зі служби по роботі з клієнтами одержує замовлення, реєструє його і перевіряє точність і повноту замовлення. Далі замовлення може перейти у фінансовий відділ, де хто-небудь зі співробітників відкриє кредит для клієнта. Може знадобитися також додаткова санкція, що затверджує умови чи кредиту спеціальне фінансування. Співробітник відділу продажів складе чи калькуляцію перевірить правильність цін. Коли замовлення надійде на контроль на наявність даного товару, хтось повинний перевірити, є чи він на складі. Якщо товару на складі ні, то може бути оформлене повернення чи замовлення ж замовлення передається у відділ планування виробництва для наступного включення в план. Коли товар зроблений, його відправляють на склад і готують до відвантаження. Співробітники транспортного відділу визначають вид транспорту(залізничний, автомобільний, авіа, водяний) і вибирають маршрут і перевізника. При підготовці товару до відвантаження його забирають зі складу, розсортовують у відповідність із замовленнями й упаковують для перевезення. Транспортний відділ передає товар перевізнику, що бере на себе відповідальність за доставку вантажу одержувачу. Кожен перехід від одного відділу до іншого приводить до втрати часу й утворенню черг. Хоча така

організація й орієнтується на принцип поділу праці, сформульований Адамом Смитом' (кожна людина, вовлечений у трудовий процес, несе відповідальність за виконання однієї простої задачі), і забезпечує чіткий контроль з боку керівництва (кожен учасник трудового процесу відповідає перед менеджером за ефективність роботи і чітке дотримання правил і норм), ніхто не може спостерігати за процесом у цілому і бачити кінцевий результат. Точне, своєчасне виконання замовлення закінчується, не будучи ні роботою одного співробітника, ні роботою якого-небудь функціонального підрозділу. Таким чином, за роботу, що має велике значення для успішної реалізації стратегії, ніхто конкретно не відповідає.

Менеджери повинні остерігатися організаційних структур, що не виправдано дроблять стратегічно важливі види діяльності. Таке дроблення зусиль по виконанню стратегічно значимих робіт між спеціалізованими відділами приводить до зайвої фетишизації дії (виконання поставлених задач запропонованим образом) у порівнянні з результатом (задоволення споживачів, конкурентна перевага, більш низькі витрати). У підсумку це приводить до збільшення термінів виконання роботи, а найчастіше і до не виправданих витрат, тому що координування дій різних підрозділів у цьому випадку вимагає значних зусиль з боку багатьох людей. Проте деяке дроблення необхідне, навіть бажано, у випадку, коли мова йде про підтримуючі (допоміжних) види діяльності, зв'язаних з фінансами і розрахунками, керуванням людськими ресурсами, інжинірингом, технологічним розвитком, інформаційними системами, де функціональна децентралізація створює істотні переваги. Визначальним моментом при включенні підтримуючих видів діяльності в органи-

зационну структуру є створення такої системи зв'язку і координації, що:

- максимізує їхній внесок у підвищення якості виконання найбільш важливих стратегічно значимих робіт у ланцюжку цінностей фірми;
- обмежить витрати на їхню реалізацію і мінімізує час і енергію, що витрачають підрозділу фірми на контакти друг із другом. Без такої системи внутрішні транзакційні витрати фірми значно зростуть, і менеджери функціональних відділів, активно захищаючи свої володіння й охороняючи прерогативу керувати ними за своїм розсудом, можуть послабити зусилля по реалізації стратегії і створити проблеми замість того, щоб вирішувати їх.

Система зв'язку і межфункціональної координації. Класичний спосіб координації дій організаційних одиниць фірми полягає у визначенні їхнього місця в ієрархічній структурі таким чином, щоб найбільше тісно зв'язані одиниці минулого підзвітні тому самому людині. Влада менеджерів, що займають більш високе положення на службових сходах, звичайно поширюється на більше число організаційних одиниць і, таким чином, менеджери одержують можливість координувати їхню діяльність, розвивати процеси інтеграції і кооперації в знаходяться в їхньому веденні підрозділах. У таких структурах виконавчий директор, головний інженер і менеджери підрозділів перетворюються в

центральні фігури координації, тому що в них у підпорядкуванні знаходяться цілі підрозділи. Коли фірма дотримує стратегії профільної диверсифікованості (диверсифікованості в родинні галузі) і координує однотипні дії незалежних господарських підрозділів, необхідно щоб один з керуючих вищого рівня здійснював централізоване керівництво цим процесом. Крім того, у компаній, що здійснюють стратегію як профільної, так і непрофільної диверсифікованості, звичайно на рівні корпорації централізовані такі підтримуючі функції, як паблік рилейшнз (PR), фінанси і розрахунки, пенсійне забезпечення співробітників, інформаційне забезпечення. Але, як наочно показує приведений приклад, що стосується виконання замовлення споживача, не завжди представляється можливим об'єднати в єдиний ланцюжок під керівництвом одного менеджера тісно зв'язані між собою організаційні одиниці і/чи види діяльності в ланцюжку цінностей фірми. Повинна бути посилена формалізована система зв'язків і звітності. З метою об'єднання стратегічних зусиль взаємозалежних організаційних одиниць компанія може використовувати координаційні команди, групи по виконанню межфункціональних завдань, систему взаємної звітності, неформальну мережу організаційних зв'язків, а також робити упор на роботу в командах і кооперацію між відділами усередині фірми (можливий зсув із займаних посад тих менеджерів, що пручаються змінам і блокують спільні зусилля).

Визначення обсягу влади для кожного менеджера і ступеня незалежності кожного підрозділу. Фірми повинні визначити, якою повнотою влади наділити менеджерів кожної організаційної одиниці (особливо це важливо речить у відношенні керівників дочірніх компаній і функціональних відділів), і установити для них границі прийняття рішень. У сильно централізованих організаційних структурах вище керівництво приймає більшість стратегічних і оперативних рішень, міцно утримуючи бразды правління й обмежуючи владу керівників підрозділів і відділів, залишаючи в їхньому веденні порівняно невелике коло питань. Слабкість централізованої організації полягає в тому, що її вертикальний ієрархічний характер сприяє зайвому розвитку бюрократії і затягує процес прийняття рішень, тому що процес погоджень і схвалень повинний пройти через усі рівні керування. У сильно децентралізованих організаціях менеджери (а найчастіше і багато співробітників, що не займають керівних посад) мають можливість діяти за своїм розсудом у рамках наданих їм повноважень. Наприклад, у диверсифіцированих компаніях, що діють на основі принципу децентралізації прийняття рішень, керівники господарських підрозділів мають широкі повноваження по керуванню дочірніми компаніями при відносно незначному втручанні з боку головного офісу корпорації. Більш того, керівники господарських підрозділів надають значну волю прийняття рішень керівникам функціональних відділів. Співробітники, що працюють із клієнтами, мають право починати всі необхідні кроки для задоволення їхніх запитів.

Делегування великих повноважень нижчестоящим менеджерам і співробітникам приводить до створення більш горизонтальної організаційної структури з меншим числом рівнів керування. У той час як на фірмах з централізованою вертикальною структурою менеджери і робітники повинні піднятися на більш високий рівень влади, щоб одержати необхідні повноваження, у компаніях з децентралізованою горизонтальною структурою вони самі шукають відповіді і розробляють плани дій: прийняття рішень і відповідальність за результат — частина їхньої роботи. Спрощення процесу прийняття рішень, його гнучкість звичайно скорочують час відповідної реакції на дії конкурентів, на зміни споживчих переваг і т.п. Усе це сприяє розвитку в менеджерів нижнього рівня керування й у співробітників творчого мислення, інноваційного підходу до своєї діяльності, їх більшої вовлеченості в трудовий процес, виникненню нових ідей.

В останні роки відзначається явний перехід від авторитарних багаторівневих ієрархічних структур керування до більш децентралізованих структур з меншим числом рівнів, при цьому робиться упор на розширення повноважень співробітників. Цей процес базується на двох принципах.

1) Право прийняття рішень повинне бути передане на можливо більш низький рівень керування, здатний приймати своєчасні, обґрунтовані, компетентні рішення, тобто тим людям (менеджерам і не менеджерам), що знаходяться на передньому краї і мають необхідні знання для оцінки усіх факторів і наслідків реалізації прийнятих рішень. У випадку, коли мова йде про стратегічне керування, децентралізація означає, що менеджери кожної організаційної одиниці повинні не тільки очолювати процес розробки стратегії свого підрозділу, але і керувати процесом прийняття рішень по її реалізації. Децентралізація в такий спосіб вимагає, щоб організаційну одиницю очолював сильний менеджер, відповідальний за розробку і належне виконання стратегії своїм підрозділом. Варто рятуватися від менеджерів, результати діяльності яких постійно оставляють бажати кращого, а внесок у розробку і реалізацію стратегії незначний.

2) Співробітникам, що не займають керівних посад, повинне бути дане право обговорювати і вирішувати питання, що відносяться до їх роботи. Передача співробітникам фірми повноважень по прийняттю рішень і відповідальності за їхнє використання — це принцип, що базується на твердій впевненості в тім, що компанія, що використовує розумовий потенціал усіх своїх співробітників, може здобути перемогу над компанією, де підхід до керування людьми полягає в передачі ідей, що виникли в головах у босів, для реалізації працівникам-виконавцям. Для того щоб бути упевненими в тім, що получивши право прийняття рішень люди добре інформовані і їхні рішення обґрунтовані, необхідно затратити багато зусиль на забезпечення кожного з них точними, своєчасними даними. При цьому дуже важливо, щоб усі розуміли зв'язок між власною діяльністю і діяльністю компанії в цілому. Скорочення числа рівнів в ієрархічній структурі керування корпорацією і швидке поширення

інформаційних технологій роблять здійсненням більш широке делегування повноважень. Зараз можна створити компанію, керування якої здійснюється через комп'ютерні мережі, де кожний має прямий доступ до електронних баз даних і комп'ютерний зв'язок з іншими співробітниками і менеджерами. Це дозволяє швидко одержувати інформацію, погоджувати її при необхідності з вищестоящим керівництвом і починати обґрунтовані дії. Звичайно, якщо люди добре інформовані і мають можливість діяти самостійно, це забезпечує справжній моральний вигравш.

Говорячи про децентралізацію прийняття стратегічно важливих рішень, при якій бразди правління передаються на більш низький управлінський рівень, не можна забувати про одне з істотних виключень із правила, а саме, про диверсифіцированих компанії з родинними видами діяльності. У цьому випадку переваги стратегічної відповідності досягаються або за рахунок централізації прийняття рішень, або за рахунок забезпечення тісної кооперації-енільного прийняття рішень.

Наприклад, якщо підрозділу компанії з однотипними процесами і технологіями мають власні незалежні

друг від друга відділи **НДДКР**, у кожного з яких свої пріоритети, мети і стратегічні плани, трива-материнської компанії буде дуже складно запобігти дублювання зусиль, скористатися вигравшем від економії за рахунок масштабів чи виробництва розмаху діяльності, розширити дослідження з різним напрямком для пошуку нових технологічних рішень, розробки нових товарів, способів їхнього застосування, сегментів ринку.

Крім того, централізований контроль за родинними видами діяльності діючих самостійно підрозділів має сенс у тому випадку, коли існує можливість спільно використовувати збутовий потенціал, канали розподілу, сервісні служби (надання клієнтам технічної допомоги, підтримка і ремонт товарів) і т.д. Із причин, викладених вище, також варто обмежити незалежність менеджерів функціональних підрозділів, коли окремі етапи стратегічно важливих процесів здійснюються різними організаційними одиницями і для забезпечення максимальної ефективності необхідна тісна координація.

Фактори, що визначають доцільність передачі неосновних видів діяльності для реалізації поза компанією. Кожен допоміжний вид діяльності в ланцюжку цінностей компанії й у рамках її традиційної структури можна розглядати як свого роду послугу. Велика частина накладних витрат, наприклад, формується за рахунок послуг, що компанія вирішила взяти на себе. Часто ці послуги можна без проблем придбати на стороні. Зовнішній постачальник, зосередивши в себе фахівців і ефективні технології, може найчастіше виконати якісь види робіт якісніше і дешевше, ніж фірма, що виконує їхній тільки для себе. Передача неосновних видів діяльності для реалізації поза компанією дає їй можливість сконцентрувати всю енергію і всі ресурси на тих ланках ланцюжка цінностей, що можуть створити унікальну цінність; у тих сферах, де фірма може стати кращою в галузі (ширше кращою у світі), і там, де необхідно,

осуществлять стратегический контроль над створенням головних достоїнств, досягненням конкурентної переваги і забезпеченням взаємин із ключовими споживачами/постачальниками. Дуже часто менеджери витрачають невиправдано багато часу, енергії і ресурсів на боротьбу з групами, що забезпечують функціональну підтримку, і з іншими внутрішніми бюрократичними структурами, відволікаючи свою увагу від стратегічно важливих для компанії операцій. Зі стратегічної точки зору винесення за межі компанії неосновних (підтримуючих) видів діяльності (а також, може бути, і деяких з основних операцій у ланцюжку цінностей, якщо вони не є базою для створення конкурентної переваги) може привести до скорочення рівня внутрішньої бюрократії, числа рівнів в організаційній структурі управління, а також забезпечити компанії можливість зосередитися на стратегічних задачах і підвищити конкурентні можливості.

Критики наполягають на тому, що широкомасштабна передача компанією різних операцій для їхнього виконання іншими фірмами спустошує компанію і позбавляє її навичок і організаційних можливостей, необхідних для того, щоб самої діяти своєю долю. Проте безліч фірм успішно співробітничав з зовнішніми постачальниками компонентів, розроблювачами товару, каналами розподілу, рекламними агентствами і компаніями, що надають фінансові послуги. Протягом багатьох літ компанія Polaroid Corporation закуповувала плівку у фірми Eastman Kodak, необхідну електроніку — у фірми Texas Instruments і корпуси фотоапаратів — у фірми Timex і деяких інших, зосередивши при цьому свої власні зусилля на випуску унікальних відбитків, що самовиявляються, і розробці нового покоління фотоапаратів і плівок. Фірма Nike концентрується на розробці товару, маркетингу і передачі продукції різним торговцям, фактично передавши за межі компанії усе виробництво взуття і спортивного одягу. Багато видобувні компаній передають іншим фірмам геологорозвідувальні роботи, іспити і буровлення. Фірма Ernest and Julio Gallo Winery одержує з боку

95 відсотків винограду для свого виробництва, перекладаючи на фермерів усі ризики, зв'язані з вирощуванням винограду, включаючи і ризик поганої погоди, і зосереджується на виготовленні вина, маркетингу і продажах. Більшість авіакомпаній одержує харчування, пропонована під час польотів, від зовнішніх постачальників, незважаючи на те, що якість їжі є важливим чинником при оцінці пасажирями рівня обслуговування в цілому. Такі фірми, як Eastman Kodak, Ford, Exxon, Merrill Lynch і Chevron, передали функції по обробці інформації компаніям, що надають комп'ютерні послуги, вважаючи, що зовнішні фахівці можуть виконати цю роботу так само добре, як і вони самі, чи навіть краще, але з меншими витратами. Передача за межі компанії виконання визначених операцій ланцюжка цінностей має стратегічний сенс у тому випадку, якщо зовнішні фірми можуть їх виконати з меншими витратами і/чи з більшою віддачею, чим сама фірма-покупець, що замовляє виконання даних операцій.

Чому структура повинна впливати за стратегією

Дослідження підтверджують необхідність приведення організаційної структури фірми у відповідність з конкретними вимогами стратегії. У своїй видатній роботі Альфред Чендлер установив, що зміни в стратегії організації приводять до виникнення нових адміністративних проблем, що у свою чергу, вимагають нової чи видозміненої структури для успішної реалізації нової стратегії¹. Результа-

¹ *Chandler Alfred. Strategy and Structure. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.* Хоча акцент тут робиться на приведення структури у відповідність зі стратегією, нічого не говориться про те, що структура може впливати і впливає на вибір стратегії. Гарна стратегія повинна бути здійсненою. Якщо існуюча організаційна стратегія керування фірмою настільки далека від вимозі конкретної стратегії, що необхідна її корінна перебудова (поворот «нагору ногами») для реалізації стратегії, те така стратегія нездійсненна і не підлягає подальшому розгляду. У цих випадках структура визначає вибір стратегії. Суть полягає проте в тім, що при визначенні стратегії варто змінювати структуру, щоб вона відповідала стратегії. Будь-який вплив структури на стратегію, якщо міркувати логічно, передує вибору стратегії, а не впливає за цим вибором.ти вивчення Чендлером 70 великих корпорацій наочно підтвердили, що структура фірми розвивається разом з розвитком стратегії, але тільки з того моменту, коли неефективність

діяльності і внутрішні проблеми вже приводять до необхідності зміни структури. Досвід цих фірм показує, що вони у своїх діях впливали однієї і тій же схемі: розробка нової стратегії, поява адміністративних проблем, зниження прибутковості і погіршення виконання різних операцій, перехід до більш прийнятної організаційної структури, підвищення рівня прибутковості і поліпшення виконання стратегії. Здоровий глузд диктує необхідність переоцінки менеджерами внутрішньої структури фірми при будь-яких змінах стратегії. Нова стратегія швидше за все спричинить за собою поява нових чи, що відрізняються від існуючих ключових видів діяльності, зажадає нових навичок, і якщо даний факт буде зігнорований, те виникле в цьому зв'язку невідповідність між стратегією і структурою приведе до проблем реалізації стратегії.

Як розвивається структура з еволюцією стратегії. У міру того як фірми перетворюються з компаній, що здійснюють один вид діяльності, у комплексні підприємства, що орієнтуються на вертикальну інтеграцію, географічну експансію і стратегії диверсифікованості, їхні організаційні структури розвиваються, починаючи з одноособового керування одним менеджером і далі переходячи до створення функціональних відділів, виробничих підрозділів і децентралізованих бізнесів-одиниць. Компанії, що здійснюють один вид діяльності, звичайно тяжіють до організації навколо функціональних відділів. Фірми з вертикальною інтеграцією як основні блоки при побудові своєї структури керування використовують виробничі підрозділи, кожне з яких здійснює одну (чи більш) з основних операцій ланцюжка цінностей (виробництво сировини, компонентів, зборка, бітова торгівля, роздрібна

торгівля); кожен підрозділ, представлений у ланцюжку цінностей, може виступати в якості центра прибутку. Компанії із широ-

який географією діяльності звичайно орієнтуються на регіональні підрозділи, кожне з яких несе відповідальність за прибутки та збитки на визначеній території. Типовими блоками структури диверсифіцированої компанії є окремі бізнеси-одиниці, при цьому право прийняття рішень на рівні цих безнес-одиниць делегується їх менеджерам. Кожен господарський підрозділ функціонує як незалежний центр прибутку, при цьому штаб-квартира корпорації забезпечує виконання підтримуючих (допоміжних) операцій для всіх бізнесів-одиниць.

Стратегічні переваги і недоліки різних організаційних структур керування

Існують п'ять формальних підходів до приведення структури у відповідність зі стратегією. Ці підходи розглядають: 1) функціональну спеціалізацію; 2) організацію по географічному принципі; 3) децентралізовані господарські підрозділи (лінійна структура керування); 4) стратегічні одиниці[^]-бізнеси-одиниці (дивізіональна структура керування); 5) матричні структури, що володіють рисами єдиноначальності і визначення стратегічних пріоритетів. Кожний з типів організаційних структур керування має стратегічні переваги і недоліки і, як правило, вимагає додаткових формальних і неформальних організаційних заходів для того, щоб краще координувати роботу в цілому.

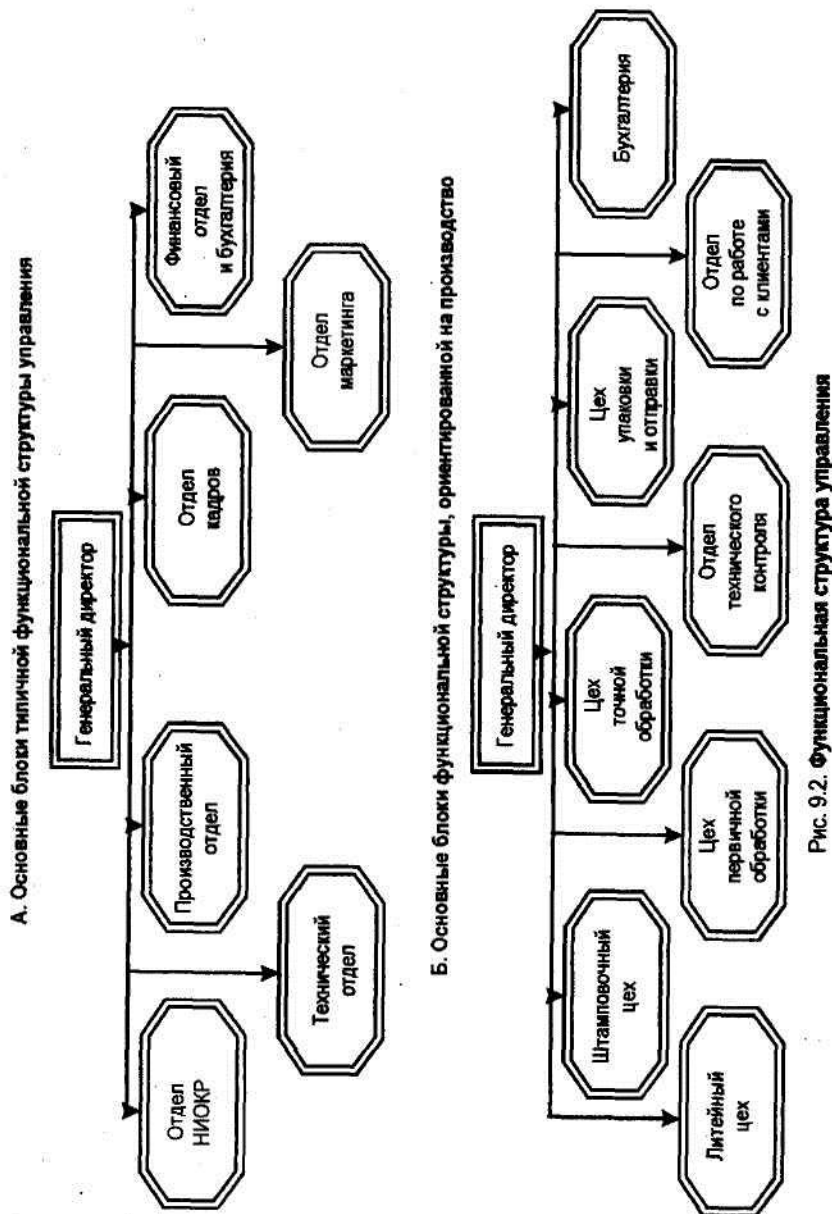
Організаційна структура керування по функціональній ознаці. Організаційна структура, побудована на основі функціонально спеціалізованих відділів, є найбільше популярним підходом для підприємств з одним видом діяльності, щоб привести у відповідність стратегію і структуру. Однак конкретний вид функціональної структури керування знаходиться в прямій залежності від таких факторів, як споживач, товар, технологія. Наприклад, виробник інструментів виділяє такі функції, як НИОКР, інжиніринг, виробництво, технічне обслуговування, контроль якості, маркетинг, персонал, фінанси і бухгалтерія. Готель може мати структуру, у якій виділені функції реєстрації, збирання, ремонту, пи-тання, проведення конференцій і презентацій, обслуговування клієнтів, підготовки персоналу і проведення розрахунків. Підприємство комісійної торгівлі може виділити наступні підрозділи: відділ закупівлі, складування і розподіл, складське господарство, відділ реклами, торгівлі і просування, відділ додаткових адміністративних послуг. Два типи функціональних структур керування зображені на мал. 9.2.

Далі приводяться стратегічні переваги і стратегічні недоліки функціональних структур.

СТРАТЕГІЧНІ ПЕРЕВАГИ СТРАТЕГІЧНІ НЕДОЛІКИ

- Централізований контроль стратегічних результатів.
- Добре підходить до підприємствам з одним видом діяльності.
- Структура тісно ув'язана зі стратегією через визначення ключових видів діяльності у функціональних службах.

- Дуже зручна для розвитку предметних навичок і досвіду у визначеній сфері діяльності.
- Використання ефекту кривої досвіду/навчання за рахунок функціональної спеціалізації.
 - Підвищує ефективність роботи, якщо завдання рутинні і повторювані.
 - Надмірна фрагментація стратегічно важливих процесів.
 - Може привести до розбіжностей і протиріч між відділами замість спільної роботи в команді і кооперації; генеральний директор повинний виступати арбітром у рішенні спорів між функціональними службами.
 - Багатоланкові бюрократичні процедури узгодження і централізоване прийняття рішень сповільнює час реакції на виникаючі проблеми.
 - Заважає розвитку в менеджерів навичок системного підходу до проблеми, оскільки їхній досвід лежить у межах однієї функціональної області.
 - Передача відповідальності вищому керівництву.
 - Вузькі фахівці часто приділяють основну увагу тому, що найкраще для їхніх підрозділів, а не для справи в цілому, що може привести до «гігантизму», тобто доданню занадто великого значення окремої функції, а в результаті — до серйозних диспропорцій усередині організації.
 - Функціональна короткозорість часто спрямована проти творчого підприємництва, адаптації до змін і спроб створити межфункціональні (корпоративні) головні достоїнства. _____



Виділення спеціалізованих функцій як основи для побудови структури приводить до найкращих результатів там, де ланцюжок цінностей компанії складається з чітко обкреслених спеціалізованих навичок, досвіду і ноу-хау. У цьому випадку персонал функціональних підрозділів, що складає з експертів у своїй сфері діяльності, дозволяє: 1) використовувати ефект кривої досвіду/чинавчання можливості економії на масштабах виробництва, що виникають при функціональному поділі праці і застосуванні спеціалізованих технологій і устаткування; 2) накопичувати глибокі знання у важливій виробничій сфері діяльності. Коли визначені успіхи в одній чи більш функціональних областях приводять до підвищення ефективності виробництва і/чи до виникнення організаційних ноу-хау, це стає основою конкурентної переваги (за рахунок або низькі витрати, або унікальних можливостей). Функціональна структура цілком прийнятна для компанії доти, наскільки стратегічно важливі сфери діяльності близько зв'язані з функціональним розподілом, існує незначна потреба в

координації діяльності підрозділів і вище керівництво компанії здатне придушити прагнення відділів до повної самостійності і створити атмосферу довіри, кооперації і роботи в єдиній команді.

Функціональна структура має двох ахиллесових п'ят: надмірна функціональна короткозорість і розбивка стратегічно важливих ділових процесів по традиційним направле- ниям (відповідно підрозділах). Важко досягти сильної стратегічної координації усередині роздробленої функціональної бюрократії, що воліє робити всі самостійно, без утручання з боку. Функціональні фахівці концентрують свою увагу на подіях усередині відділу і на пріоритетах свого керівника, а аж ніяк не на інтересах компанії, чи споживачів галузі. Співробітники функціональних підрозділів звичайно відстоюють інтереси своїх відділів і лояльні до усього, що відбувається усередині свого колективу. Існує тенденція, коли кожен функціональний підрозділ проштовхує і приймає ті рішення, що виходять їм самим (хоча на словах це виглядає як найкраще для компанії в цілому). Усе це створює організаційне середовище, де кожен функціональний підрозділ виглядає як що самотньо коштує вежа, що приводить до

неминучому створенню функціональної бюрократії, надмірному числу рівнів керування, авторитарному прийняттю рішень і звуженню перспектив.

Крім цього, функціонально орієнтовані структури, зусилля яких спрямовані на розвиток більш глибоких навичок і досвіду у виконанні своїх функціональних обов'язків, мають вкрай однобічний погляд на ситуацію, коли необхідно знайти вірні в підприємницькому відношенні відповіді на головні зміни запитів споживачів, чи ринку. технологій. Вони дуже швидко погублять ідеї і відмовляться від альтернативних рішень, що не укладаються в рамки існуючої функціональної структури. Класичні функціональні структури також загострюють проблеми роздробленості у всіх компаніях, де ланцюжок цінностей включає стратегічно важливі сфери діяльності, єдині по своїй природі і міжфункціональні в більшому ступені, чим узкоспеціалізовані. Процес фрагментування не тільки ускладнює проблеми досягнення внутріфірмової координації, але також ставить серйозні перешкоди на шляху розвитку міжфункціональних головних достоїнств.

Різна політика, що проводиться відділами, функціональна короткозорість і роздробленість можуть лягти важким тягарем на генерального директора, котрий єдиний має владу і несе відповідальність за ліквідацію розбіжностей між відділами і посилення внутріфірмової координації. У функціональній структурі керування генеральний директор велику частину свого часу й енергії витрачає на встановлення зв'язків між відділами, стримування прагнень відділів до самостійності, перебування спільних рішень, пошук шляхів збереження координації і розвиток видимих міжфункціональних головних достоїнств. Щоб досягти успіху, генеральний директор повинний бути послідовним і безкомпромісної в проведенні в життя ідеї про те, що керівники відділів повинні бути єдиною командою, а фахівці повинні працювати разом настільки тісно,

наскільки це необхідно. Невдача в спробі повної кооперації дій може привести до негативних наслідків, вираженим у необхідності прийняття непопулярних рішень про зниження в чи посаді звільненні.

Перебування балансу між функціональною орієнтацією і роботою в команді можливо за рахунок додавання до функціональної структури деяких координаційних механізмів. Як такий механізм може виступати міждисциплінарна задача, що виконує функції координувати між фрагментарними процесами і стратегічно важливими діями. При цьому ініціюється створення ув'язаних схем по спільному виконанню роботи, відбувається поліпшення діяльності межфункціональних команд за рахунок використання всіх накопичених навичок при рішенні стратегічно важливої задачі в цілому. Крім цього, формування міждисциплінарних команд дозволяє побудувати внутрішні мости, необхідні для створення і використання можливостей межфункціональної координації. Було б добре переглянути схему організації роботи і створити виробничі підрозділи, що об'єднують людей, що виконують окремі елементи роботи, у групи, що працюють спільно і виконують усе завдання в цілому. Це розумніше, ніж розкидати зв'язані частини ділового процесу по функціональних підрозділах, а потім намагатися об'єднати елементи в єдине ціле. Компанія Bell Atlantic пішла цим шляхом, скоротивши свої бюрократичні процедури по з'єднанню клієнтів зі службою перевезень на великі відстані. У функціональній структурі Bell Atlantic запит клієнта про одержання даної послуги переходив з відділу у відділ і оброблявся протягом двох-чотирьох тижнів. При перебудові процесу обробки подібних замовлень Bell Atlantic об'єднала людей, що виконують окремі операції з різних функціональних відділів у команду, що обробляє більше запитів і робить це за кілька днів, а іноді і годин. Тому що робота була рутинної, тобто запити клієнтів изо дня в день оброблялися однотипні, була створена постійна група по обробці замовлень.

Організаційна структура керування за географічною ознакою (регіональна структура). Організація компанії на основі виділення географічних чи районів територій є

загальноприйнятою структурною формою для підприємств, що працюють на різних географічних чи ринках обслуговуючих великі території. Як показано на мал. 9.3, організація компанії по географічній ознаці має свої переваги і недоліки, але головною причиною її популярності є те, що вона забезпечує гарне виконання роботи.

У приватному секторі територіальні структури звичайно використовуються компаніями, що торгують за зниженими цінами, енергетичними компаніями, виробниками цементу, ресторанним бізнесом, виробниками молочних продуктів. У суспільному секторі такі організації, як державна податкова служба, організація соціального захисту населення, федеральні суди, поштова служба США, поліція, Червоний Хрест, мають добре адаптовані територіальні структури, щоб безпосередньо обслуговувати

географічно розкиданих клієнтів. Багатонаціональні компанії використовують географічні структури, щоб керувати своїми диверсифікованими підприємствами, минаючи державні кордони.

Далі приводяться стратегічні переваги і стратегічні недоліки функціональної організації компанії по географічній ознаці.

СТРАТЕГІЧНІ ПЕРЕВАГИ

- Дозволяє пов'язати стратегію зі специфікою кожного географічного ринку.
- Передає відповідальність за прибутки/ утрати на більш низький рівень.
- Дозволяє використовувати переваги регіону.
- Регіональні підрозділи є гарною школою для підготовки менеджерів вищої ланки.

СТРАТЕГІЧНІ НЕДОЛІКИ

- Виникає проблема, наскільки повинні відрізнятися друг від друга регіональні підрозділи в залежності від географії.
- Існують великі труднощі в створенні єдиного корпоративного іміджу/ репутації в різних регіонах, тому що менеджери мають велику стратегічну волю.
- Додає додаткову службу керування географічними підрозділами.

- Може привести до дублювання функцій у центральному апараті і на місцях, що створює додаткові витрати.

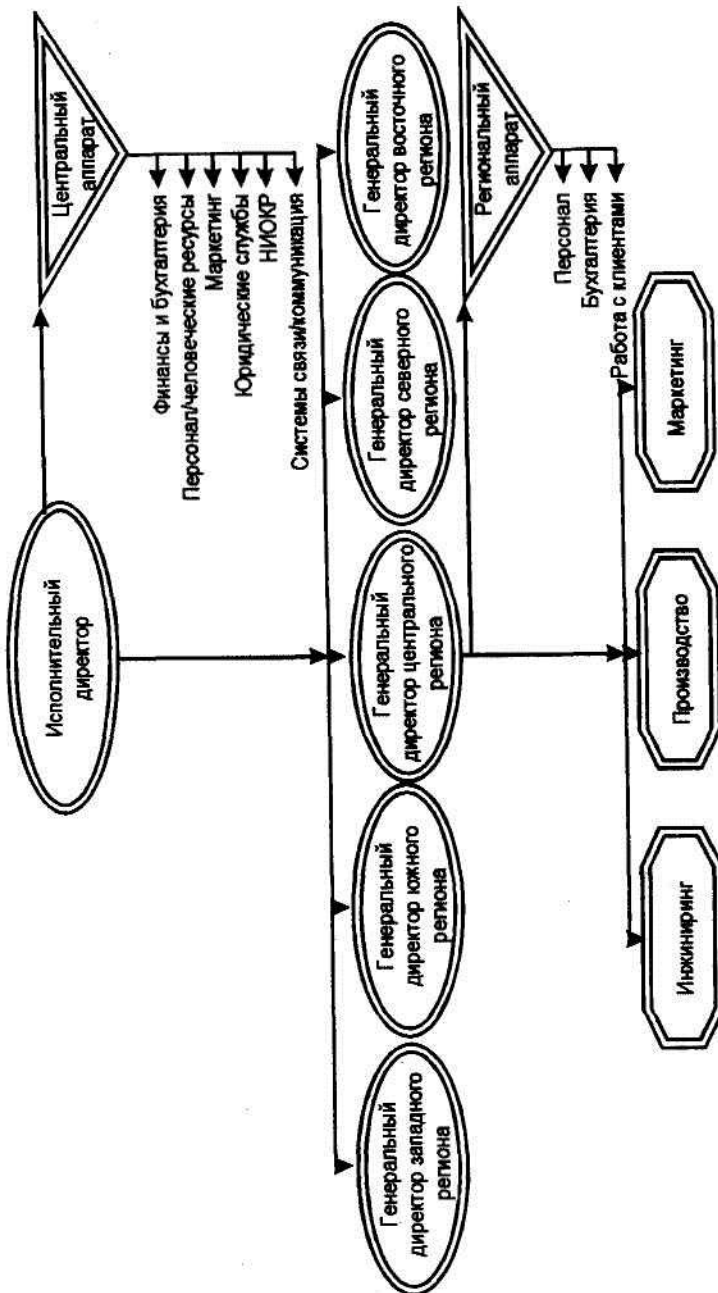


Рис. 9.3. Организационная структура управления по географическому признаку

Раймонд Корю і Стивен Старий приводять Pfizer International як удалий приклад компанії, чії стратегічні вимоги зробили географічну децентралізацію вигідної:

Pfizer International має підприємства в 27 країнах і працює більш ніж на 100 національних ринках. Компанія робить фармацевтичні товари (антибіотики й інші препарати), сільськогосподарські і ветеринарні товари (корму для тварин, вакцини, пестициди), хімічні товари (чисті речовини, нафтохімія, пластичні речовини) і споживчі товари (косметика і засоби гігієни).

Десять регіональних менеджерів звітують безпосередньо перед президентом компанії і здійснюють контроль за роботою керуючих по країнах. Відповідно до опису позиції компанії «безпосередній обов'язок регіональних

менеджерів планувати, розвивати і виконувати справи компанії Pfizer International у закріплених за кожним закордонних регіонах у повній відповідності з політикою і цілями компанії».

Менеджери по країнах несуть повну відповідальність за одержання прибутку. У більшості випадків менеджер по країні цілком відповідає за всі сфери діяльності, здійснювані компанією на даній території. У деяких великих високорозвинених європейських країнах були виділені менеджери по продукті (фармацевтика, сільське господарство, споживчі товари).

Крім того, що штаб-квартира в Нью-Йорку здійснювала контроль над ринковими цінами по всіх товарах компанії, особливо за цінами на широко використовувані фармацевтичні товари, регіональні і странові менеджери мали значну автономію в плануванні і керуванні справами компанії на закріплених за ними географічних територіях. Це було виправдано, тому що кожен регіон і деякі країни усередині регіону мали унікальний ринок і специфічні регулюючі механізми. У випадку з фармацевтичними, сільськогосподарськими і ветеринарними товарами (найбільш важлива продукція компанії Pfizer International) національні закони містили спеціальні вимоги по дозуванню, маркіруванню, розподілу і часто навіть за цінами. Торгові обмеження негативно позначалися на обсязі продажів неупакованих фармацевтичних препаратів і хімічних виробів, а також і на упакованих продуктах, що змусило компанію створити ряд додаткових фабрик, щоб цілком задовольнити вимоги національних ринків. Конкуренція також широко варіюється від ринку до ринку. Усе це визначає необхідність самостійності регіональних і странових менеджерів.

Децентралізовані господарські підрозділи. Угрупування діяльності компанії по виду бізнесу і товару получи-ла своє організаційне завершення серед диверсифіцированих компаній за останні 70 років, підвівши підсумок піонерським зусиллям компаній Du Pont і General Motors у 1920-і роки. Виділення бізнесу/товару в самостійні підрозділи стало необхідним, тому що диверсифікованість зробила роботу функціональних менеджерів надзвичайно складної. Уявіть собі проблему керуючого виробництвом і його персоналом, що зв'язаний, наприклад, з 50 різними підприємствами, що використовують 20 технологій, що роблять 30 різних товарів у 8 галузях. У різнопрофільному підприємстві практична організаційна побудова йде від загального бізнесу до функціональних сфер у рамках одного виду діяльності, а не навпаки, від загальних функціональних сфер, агрегированих для усіх видів діяльності.

Отже, хоча функціональні відділи і регіональні підрозділи є стандартними елементами організаційних схем для однопрофільних підприємств, у многопрофільній корпорації основними структурними блоками є відособлені види діяльності. Влада над кожним господарським підрозділом звичайно передається менеджерам виробничої бізнесу-одиниці. При такому підході генеральні директори виконують свої функції в кожному господарському підрозділі; вони мають право формулювати і реалізовувати ділову стратегію,

ініціювати дії по поліпшенню роботи, цілком відповідають за кінцеві результати. Кожна відособлена бізнес-одиноця діє як самостійний центр прибутку й організована навколо різних функціональних і географічних одиниць, що відповідають вимогам ділової стратегії, ключових процедур і виробництва.

Цілком незалежні господарські підрозділи, однак, створюють організаційні перешкоди для компаній, що проводять профільну диверсифікованість: не існує механізму координації однотипних дій через бізнеси-одиноці. Може виявитися досить скрутним доручити автономно діючим менеджерам бізнесів-одиноць координувати і планувати спільні дії. Вони висувають багато аргументів проти тих функцій, що перебувають за межами їхнього контролю. Щоб використовувати переваги стратегічного - відповідності в диверсифіцированих компаніях, корпоративне керівництво повинне провести ряд організаційних заходів для досягнення стратегічної координації між однаковими діями господарських підрозділів. Одним підходом до рішення цієї задачі може бути централізація однотипних дій на корпоративному рівні. Наприклад, створення єдиного відділу НДПКР, якщо існує технологічна відповідність між бізнесами-одиноцями при розробці нових товарів, організація спеціальної корпоративної служби збуту для клієнтів, що купують продукцію різних підприємств компанії, розвиток єдиної дилерської і збутової мережі для підприємств, що випускають однотипну продукцію, створення служби обробки замовлень і відвантаження продукції для підприємств, що мають загальних клієнтів, об'єднання виробників однотипних компонентів і товарів у єдині бізнеси-одиноці (менше по кількості, але більш ефективні підприємства).

Альтернативно цьому підходу корпоративні керівники можуть розвивати систему заохочень для менеджерів бізнесів-одиноць, що змушує їх працювати разом, цілком використовуючи вигоди стратегічного соответ-ствія⁷~Если відносини стратегічної відповідності передбачають передачу чи досвіду технології від одного господарського підрозділу іншому, те корпоративне керівництво може організувати переклад людей, що володіють необхідними знаннями і ноу-хау, з одного підприємства на інше і може організувати єдині команди зі співробітників різних бізнесів-одиноць, щоб відкрити дорогу передовим технологіям, управлінським ноу-хау і профільним навичкам між різними підприємствами.

Типова децентралізована структура керування, орієнтована на бізнес-одиниці, зображена на мал. 9.4. Далі приводяться стратегічно зв'язані її

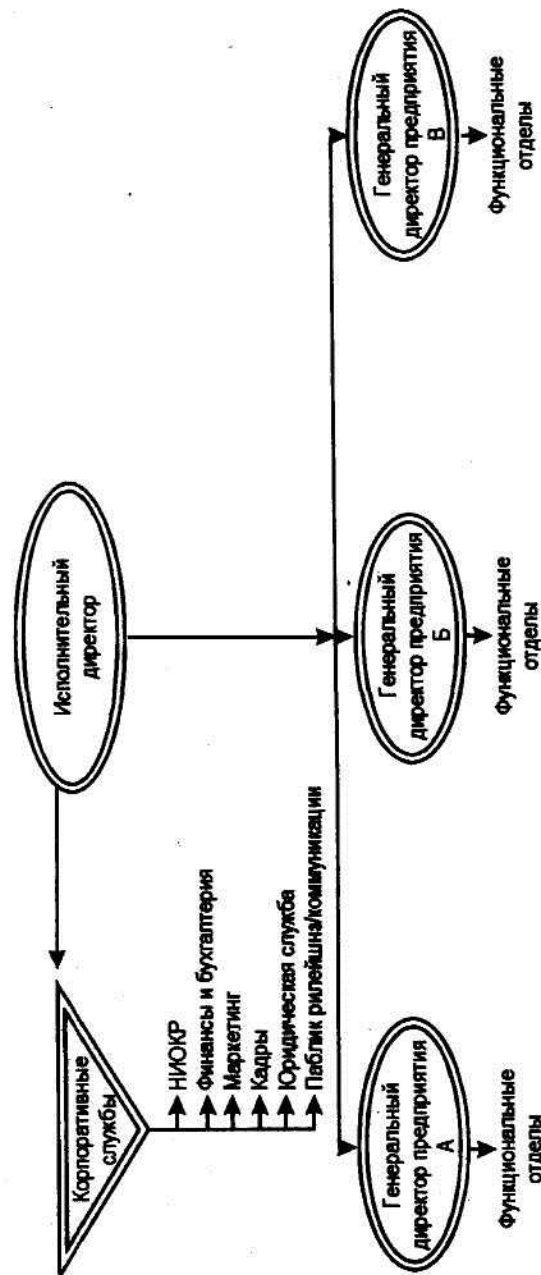


Рис. 9.4. Децентрализованная линейная структура управления, ориентированная на бизнес-единицы

преваги і недоліки.

СТРАТЕГІЧНІ ПЕРЕВАГИ

- Припускає логічну і працездатну схему передачі відповідальності і делегування повноважень у диверсифіцированих організаціях.
- Відповідальність за розробку ділової стратегії тісно ув'язана з оточенням кожного господарського підрозділу.
- Дозволяє кожній бізнесу-одиниці створювати власні ланцюжки цінностей, ключові види діяльності і функціональних вимог.
- Звільняє виконавчого директора від рутинної роботи, дозволяючи йому займатися стратегією компанії.
- Переносить відповідальність за доходи/утрати компанії на менеджерів бізнесів-одиниць.

СТРАТЕГІЧНІ НЕДОЛІКИ

- Може привести до дублювання управлінських функцій на корпоративному рівні і на рівні бізнесів-одиниць, що підвищить адміністративні управлінські витрати.
- Створює проблему вибору, яке рішення приймати на корпоративному рівні, а яке — на рівні підприємства (менеджери підприємств мають право самостійно виконувати доручену роботу, але не настільки ізолированно, щоб корпоративне керівництво втратило контроль за ключовими рішеннями на бізнесі-рівні).
- Може привести, до зайвої конкуренції підприємств у боротьбі за корпоративні ресурси й увагу.
- Автономія підприємств працює проти досягнення координації профільних дій різних бізнесів-одиниць, що блокує можливості витягу вигод зі стратегічної відповідності.
- Корпоративне керівництво стає в значній мірі залежним від менеджерів бізнесів-одиниць.
- Корпоративні менеджери можуть утратити контакт із ситуацією в бізнесі-одиниці і можуть бути чимало здивовані виниклими проблемами і своїм незнанням, як їх вирішити.

Стратегічні бізнеси-групи (організаційна структура керування за ознакою стратегічних бізнес-груп). У широко диверсифіцированих компаніях кількість децентралізованих бізнесів-одиниць може бути так велико, що сфера контролю буде занадто великий для одного виконавчого директора. У цьому випадку може бути корисно об'єднати родинні підприємства в бізнес-групу і передати функції керування нею одному обличчю, що безпосередньо відповідає за роботу бізнесу-групи і звітує перед виконавчим директором. Такий підхід хоча і приводить до створення проміжного рівня керування між керуючими виробництвом і виконавчим директором компанії, проте може поліпшити стратегічне планування і координацію різноманітних інтересів компанії на вищому рівні керівництва. Це пояснює як популярність концепції груп віце-президентів серед многопрофільних компаній, так і створення стратегічних бізнесів-груп (СБГ).

СБГ — це об'єднання суб'єктів бізнесу, засноване на єдності деяких важливих стратегічних елементів для всіх членів групи. Такими елементами можуть бути: співпадаючий набір конкурентів, близькі по змісту ланцюжка цінностей, наявність потреби в глобальній конкуренції, яскраво виражені деякі види конкурентної переваги (низькі чи витрати диференціація), загальні ключові фактори успіху, єдині можливості технологічного росту. У General Electric, піонері (Концепції СБГ, 190 бізнесів-одиниць були об'єднані в 43 СБГ, а потім агрегировані в 6 секторів. У компанії Union Carbide 15 груп і підрозділів були поділені в 150 стратегічних планових одиниць, а потім перегруповані й об'єднані в 9 нових агрегированих стратегічних одиниць. У компанії General Foods СБГ спочатку були визначені по товарній ознаці, але пізніше були перегруповані

відповідно до сегментів меню (продукти для сніданку, напої, основні продукти харчування, десерти, корму для тварин). Організаційна структура, заснована на СБГ, знижує важливість корпоративних оглядів стратегій більш низьких рівнів (практично для виконавчого директора немає можливості познайомитися нехай і з короткими оглядами стратегій чи сотень більш господарських підрозділів). Однак виконавчий директор може ефективно розглянути стратегічні плани меншої кількості СБГ, залишивши деталізацію бізнесу-стратегії і контроль за її виконанням на рівні керівника СБГ. Рис. 15 ілюструє форму організації по ознаці СБГ. Далі приводяться її переваги і недоліки.

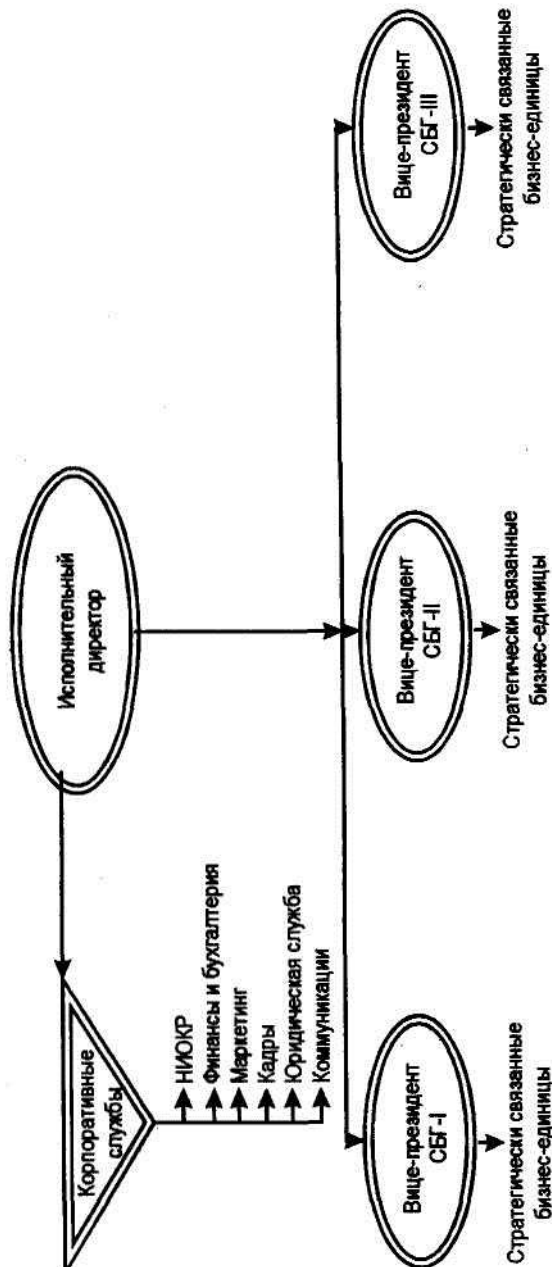


Рис. 9.5. Организационная структура управления по признаку СБГ

СТРАТЕГІЧНІ ПЕРЕВАГИ

- Забезпечує стратегічно правильний шлях організації портфеля ділової активності бізнесів-одиниць у широко диверсифікованій компанії.

- Дозволяє здійснювати координацію профільних дій у рамках СБГ, що у свою чергу приводить до використання вигод стратегічної відповідності.

- Забезпечує велику зв'язаність серед нових ініціатив окремих, але родинних господарських підрозділів.

- Робить задачу визначення стратегічних перспектив для вищого керівництва більш значимою і першочерговою.

- Допомагає розподіляти корпоративні ресурси по територіях з максимальними можливостями росту.

нарешті, стають структурними одиницями, що розробляють і впроваджують стратегію з більш широким спектром бачення і дії, чим однопрофільні підприємства. Це сприяє організаційному механізму диверсифіцированої компанії у витягу вигод стратегічної відповідності між підприємствами і додаванні конкурентних переваг кожному підприємству СБГ у більшому ступені, чим бізнесу-одиниці могли б самі собі створити. Більш того, це дає можливість взаємного впливу свого роду перехресного запилення діяльності різних видів бізнесу, ідеально сприяє створенню нових шляхів збільшення стратегічного багатства компанії — нових товарів, технологій і ринків. Енергійні дії в розподілі ресурсів, передачі навичок, є одним із самих гарних шляхів для компаній, що можуть використовувати розвиток внутрішніх здібностей для впровадження в нові сфери бізнесу.

Матрична форма організаційної структури керування. Матрична форма організаційної структури припускає наявність двох (чи більш) галузей влади, двох каналів керування бюджетом, двох джерел забезпечення діяльності і винагороди. Відмітною рисою матричної структури є те, що керівництво бізнесом/товаром/проектом/венчурним підприємством і керівництво чи функцією процесом перетинаються (утворити при цьому матрицю), і відповідальність за прийняття рішень у кожному елементі (клітці) матриці поділяється між менеджерами бізнесу/проектів/венчурних команд і менеджерами функціональних підрозділів і процесів, як це показано на мал. 9.6. У матричній структурі система підпорядкування носить двоїстий характер: з однієї сторони, підрозділи, що курирують бізнес/проект/процес/венчурне підприємство, а іншої — підрозділу компанії, що виконують визначені функції. Результатом цього є компроміс між функціональною спеціалізацією (проектування, наукові дослідження і розробки, виробництво, маркетинг, фінанси) і орієнтацією на визначений вид чи продукції

СТРАТЕГІЧНІ НЕДОЛІКИ

- Дуже просто визначити й об'єднати бізнесу-одиниці в СБГ, якщо преследовать тільки мета адміністрування. Якщо критерій визначення СБГ зв'язаний з раціоналізацією і мало що передбачає для стратегічної координації, тоді об'єднання втрачає реальний стратегічний зміст.

- СБГ можуть бути недалевидні у визначенні майбутніх напрямків розвитку.

• Ролі і повноваження виконавчого директора, віце-президента СБГ і менеджера бізнесу-одиниці повинні бути скрупульозно визначені, у противному випадку віце-президент СБГ потрапить у пастку через погано визначені повноваження.

• Шляху виконання задач стають нечіткими; кредит для успішно працюючих бізнесів-одиниць направляється виконавчому директору, потім менеджеру бізнесу-одиниці й в останню чергу віце-президенту СБГ.

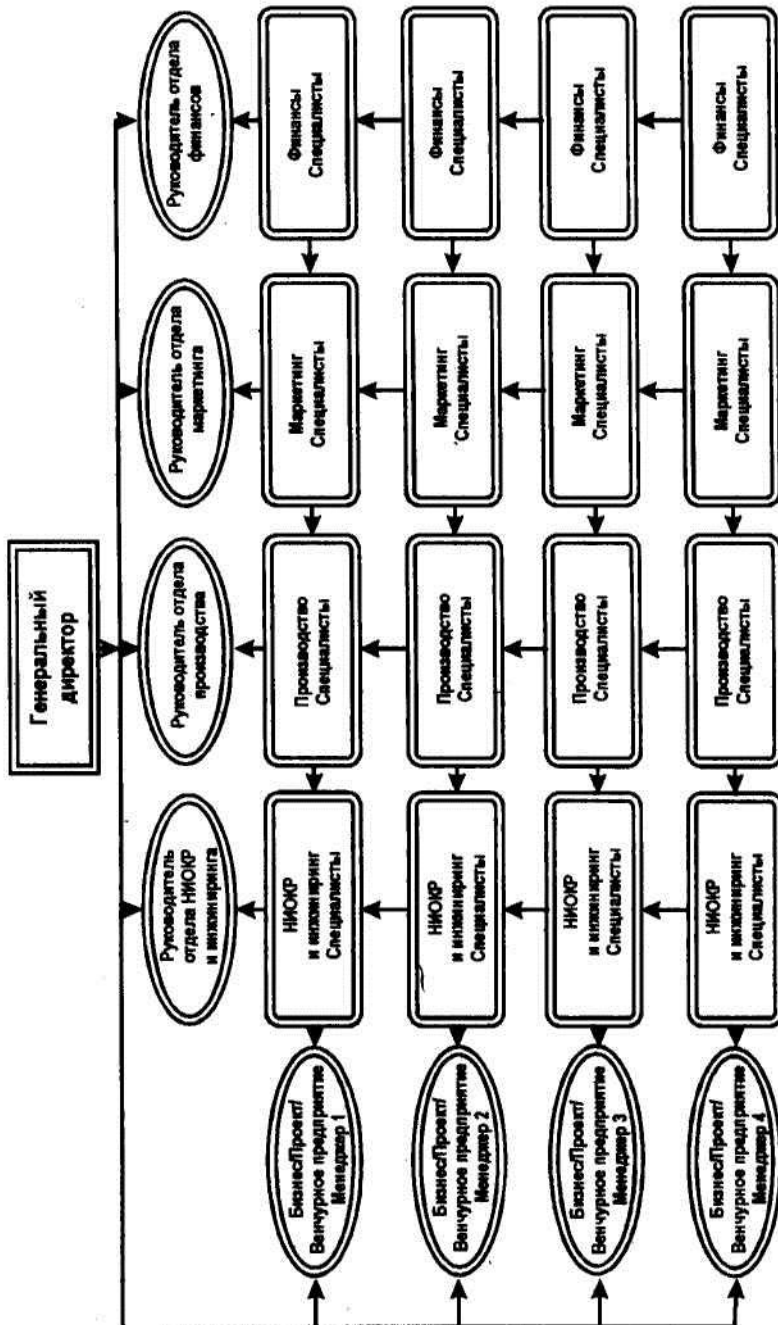


Рис. 9.6. Матричная организационная структура

діяльності, проект, чи процес особливі венчурні підрозділу (коли високопрофесійні різнопрофільні фахівці, необхідні для забезпечення виробництва конкретного виду продукції, здійснення чи проекту бізнесу, функціонування венчурного підприємства, поєднуються в одному чи підрозділі відділі).

Далі приводяться стратегічні переваги і недоліки матричної форми структури керування.

СТРАТЕГІЧНІ ПЕРЕВАГИ

- Дозволяє приділяти увагу кожному напрямку стратегічного розвитку.
- Забезпечує реалізацію принципу взаємозалежності і взаємоограничення між конкуруючими точками зору.
- Дозволяє розвивати в диверсифіцированих компаніях стратегічна відповідність на функціональній основі.
- Дозволяє приймати рішення на основі принципу: "краще для організації в цілому*".
- Забезпечує кооперацію, перебування консенсусу в дозволі конфліктів і координацію родинних дій.

СТРАТЕГІЧНІ НЕДОЛІКИ

- Дуже складно керувати.
- Важко забезпечити «баланс» між двома лініями відповідальності.
- Сильно розділена відповідальність може утруднити роботу і привести до нераціональних витрат часу.
- Важко просуватися уперед швидко і впевнено, не одержуючи схвалення інших людей.
- Сприяє розвитку бюрократії в організації і підрізає крила творчому підприємству.

Організаційна структура матричного типу дійсно являє собою "новий спосіб життя". Вона ламає принцип єдності керівництва; наявність двох каналів звітності, двох босів і поділ відповідальності створюють новий тип організаційного клімату. Крім того, матрична структура являє собою конфліктораозрешающую систему, за допомогою якої погодяться стратегічні і поточні пріоритети, здійснюється поділ повноважень і ресурси розподіляються усередині компанії на основі принципу "краще для всіх". Поштовхом до розвитку матричних структур послужив ріст інтересу з боку фірм до стратегій, реалізація яких вимагає наявності груп по реалізації процесу, менеджерів по продукту, менеджерів функціональних підрозділів, регіональних менеджерів, менеджерів по спеціальних проектах, менеджерів знову створюваних венчурних підприємств, менеджерів по видах діяльності, причому усі вони відповідають за стратегічно важливі напрямки. Коли хоча б дві з декількох перемінних (товар, споживач, технологія, регіон, «*»унк-ция, процес, сегмент ринку) мають приблизно однакові стратегічні пріоритети, матрична структура може стати ефективною. Матрична структура сприяє реалізації принципу взаємозалежності і взаємоограничення між конкуруючими поглядами і перспективами усередині компанії, припускаючи призначення менеджера на кожний з напрямків стратегічного розвитку. Матрична структура, таким чином, дозволяє забезпечити безпосереднє керівництво кожним зі стратегічно важливих напрямків і їхнє включення в загальну організаційну схему керування. У цьому змісті вона допомагає менеджерам середнього рівня керування приймати

рішення, з огляду на інтереси компанії в цілому. Іншою істотною перевагою матричної організаційної структури є те, що вона може служити механізмом досягнення стратегічної відповідності. Коли стратегічні відповідності в диверсифицированій компанії зв'язані з функціональною сферою (НИОКР, технологія, маркетинг) чи з пересічними функціями, така структура забезпечить координацію дій по поділі обов'язків і передачі досвіду і навичок.

До компаній, що використовують матричні структури, відносяться такі фірми, як General Electric, Texas Instruments, Citibank, Shell Oil, TRW, Bechtel, Boeing і Dow Chemical. В ілюстрації 9.1 показано, як одна широко диверсифицирована компанія, що має глобальні стратегії розвитку для кожного зі своїх видів діяльності, використовувала організаційну структуру матричного типу для керування своїми операціями в усьому світі. Однак у багатьох компаніях використання матричної структури обмежується її застосуванням у якихось визначених областях (для визначених важливих функцій), а не поширюється на побудови схеми керування компанією в цілому.

Багато компаній і менеджери остерігаються використовувати матричні структури організації через слабе керівництво. Це складна для керування структура; людям важко зрозуміти, перед ким і за що звітувати. Більш того, оскільки **матрична** структура вимагає комунікації і консенсусу, це може привести до перебоїв у роботі компанії і навіть зупинці. Люди, що працюють в одній сфері, змушені вести справи з людьми, що працюють в іншій сфері, і встановлювати зв'язки і контакти, пробираючи через існуючу усередині фірми бюрократію. Дії можуть бути паралізовані, тому що через поділ відповідальності важко діяти рішуче, не обговоривши кроки, що попередньо починаються, з іншими людьми і не одержавши схвалення. Багато часу й енергії іде **на** контакти і різні узгодження. Відчутний ріст витрат на ведення ділових операцій і подовження термінів прийняття рішень може привести до того, що доходи від діяльності будуть дуже невеликі. Але незважаючи на це, у деяких випадках вигреш від дозволу конфліктів, перебування консенсусу і координації переважає зазначені недоліки, що і демонструє ілюстрація 9.1.

Ілюстрація 9.1

МАТРИЧНА ОРГАНІЗАЦІЯ В ДИВЕРСИФИЦІРОВАННОЇ ГЛОБАЛЬНОЇ КОМПАНІЇ

Asea Brown Boveri (ABB) — диверсифицирована багатонаціональна корпорація зі штаб-квартирою в Цюріху (Швейцарія). ABB була створена в 1987 р. шляхом злиття компаній Asea, одного з найбільших промислових підприємств Швеції, і Brown Boveri, найбільшої компанії Швейцарії. Обидві фірми робили устаткування для електростанцій і електротехнічні вироби. Відразу після злиття ABB придбала незначні пакети акцій 60 компаній, в основному за межами Європи. У 1991 р. щорічний дохід ABB досяг 25 млрд дол., на підприємствах ABB по усьому світі працювали 240 000 чоловік, у тому числі 150000 — у Західній Європі, 4000 — у Північній Америці, 10000 — у Південній Америці, 10

000 — в Індії. Компанія перетворювалася у світового лідера на ринках електротехнічних і електроустановочних виробів, зв'язаних з ними послуг, а також на ринку генераторних установок; АВВ стала основним виробником у Європі. Доходи від продажів у Європі складали 60% доходів фірми, у Північній Америці — 30%, в Азії — 15%.

Для керування глобальною діяльністю АВВ була обрана матрична організаційна структура, що підсилювала головні достоїнства фірми в області електроенергетичних технологій, а також сприяла досягненню глобальної економії на масштабах виробництва, при цьому максимально з огляду на вимоги національного ринку.

Вищою ланкою в організаційній структурі корпорації АВВ був виконавчий комітет, у котрий входили виконавчий директор Перси Барневик (*Percy Barnevik*) і дванадцять його колег: шведи, швейцарці, німці, американці, при цьому деякі з них працювали постійно за межами Швейцарії. Ця група, зустрічі якої проходили кожні 3 тижня в різних куточках світу, відповідали за стратегію корпорації і її здійснення.

По рядках матриці АВВ були розташовані близько 50 сфер діяльності (СД), кожна з яких представлена близькосвязаним набором товарів і послуг. Сфери діяльності були згруповані в 8 бізнесів-сегментів, кожний з яких контролювався яким-небудь членом виконавського комітету. Кожна СД мала свого керівника (менеджера), відповідального за: 1) розробку і лідерство в здійсненні глобальної стратегії; 2) установлення стандартів по якості і витратах на всіх підприємствах, що відносяться до даної сфери діяльності по усьому світі; 3) рішення питання про те, які підприємства і куди будуть експортувати свою продукцію; 4) переміщення співробітників між підрозділами, розташованими в різних країнах, з метою обміну досвідом, створення багатонаціональних команд для рішення проблем СД, а також .установлення відносин довіри і взаємодопомоги в колективі; 5) об'єднання дослідницьких і експертних фондів для забезпечення росту прибутків СД по усьому світі. Керівник СД визначає, який регіон світу представляє для його підрозділу найбільший інтерес. Наприклад, керівник СД по трансформаторах, у веденні якого знаходилися 25 заводів у 16 країнах (швед по національності), вибрав для свого місцезнаходження Манхейм (Німеччина), а керівник СД по електровимірвальній апаратурі, американець — Північну Кароліну.

По стовпцях матриці була розташована група національних підприємств зі своїми президентами, радою директорів, фінансовою звітністю. Президенти національних підприємств АВВ відповідали за максимізацію ефективності і продуктивності усіх видів діяльності корпорації в межах своєї країни. "Національні президенти" (президенти національних підприємств АВВ) тісно співробітничать з керівниками сфер діяльності з метою оцінити і поліпшити усе, що зв'язано з даною СД у своїй країні.

Усередині матриці знаходяться 1 200 місцевих компаній АВВ із середнім числом працюючих 200 чоловік, кожна з яких очолює президент. Ця людина

підзвітна одночасно двом керівникам: національному президенту, у чий країні працює дана компанія і керівнику СД, який призначені її товари/послуги. Будь-яка місцева компанія була філією національної компанії АВВ. Наприклад, усі місцеві компанії в Норвегії були філіями національної компанії Норвегії; місцеві компанії в Португалії — філією АВВ Португалії і т.д. І 200 президентів місцевих компаній АВВ повинні були бути чудовими менеджерами центрів прибутку, здатними ефективно задовольняти вимогам двох керівників. Загальний керівник для місцевих президентів — це менеджер СД, що визначав роль місцевих компаній у глобальній стратегії АВВ, а також установлював правила, яким місцева компанія повинна впливати в процесі виконання стратегії. Босом (керівником) для місцевих президентів був виконавчий директор національної компанії, з яким необхідно було співробітничати при рішенні проблем, що виникають на місцевому рівні.

АВВ думала, що саме подібна матрична структура дозволяє найбільше оптимально виконувати глобальні бізнеси-стратегії й у той же час максимізувати резуль-

тати її діяльності на ринку кожної окремої країни. Матрична структура забезпечувала можливість компанії стати великої і глобальної у стратегічному аспекті, одночасно залишаючись невеликий і місцевий, коли справа стосується конкретного виробництва. Процес ухвалення рішення був децентралізований (переданий на рівень керівників СД, національних президентів і президентів місцевих компаній), але звітність і контроль залишалися строго централізовані (через керівників СД — національних президентів — у виконавчий комітет). АВВ розглядала себе як федерацію національних компаній із загальним координаційним центром.

У штаб-квартирі АВВ у Цюриху працювали лише 100 фахівців. Система інформаційного забезпечення керування щомісяця збирала дані з центрів прибутку, порівнюючи поточну ситуацію з бюджетами і прогнозами. Дані представлялися в національних валютах, потім переводилися в долари США, щоб забезпечити можливість їхнього порівняння. Фінансова звітність АВВ представлялася в доларах США й англійська мова була офіційною мовою в корпорації. Усі зустрічі на вищому рівні проходили англійською мовою.

Доповнення до основної організаційної структури. Жодна з базових організаційних структур не забезпечує цілком рішення задачі зосередження всіх трудових зусиль для підтримки реалізації обраної стратегії. Деякі недоліки можуть бути усунуті шляхом використання двох чи більш типів організаційної структури одночасно. Багато компаній досить великі і диверсифіковані, щоб мати у своїй формальній структурі керування стратегічні бізнеси-групи (СБГ), підрозділу, організовані по функціональній чи географічній ознаці, побудовані по матричному принципі, а також узкоспеціалізовані відділи. Однак у багатьох компаніях на додаток до організаційної структури керування, що забезпечує виконання стратегії, необхідно створювати спеціальні координаційні механізми і забезпечувати «творчу дезорганізацію». У цій якості можуть

виступати групи по виконанню межфункціональних завдань, проектні групи, венчурні групи, незалежні робочі групи, а також окремі співробітники, уповноважені не вважатися з бюрократичною тяганиною у випадках, коли справа вимагає оперативного виконання. Нижче приведені шість найбільше широко застосовуваних механізмів, що доповнюють формальну організаційну структуру керування:

1. *Проектні групи.* Створюється окрема, незалежна робоча група, основною задачею якої є управління процесом реалізації конкретного проекту (уведення нового технологічного процесу, освоєння нового виду діяльності, розробка нового товару, злиття з іншою компанією, виконання урядового замовлення, будівництво і пуск в експлуатацію нового заводу). Проектні групи особливо пристосовані для рішення унікальних, важкопрогнозованих задач, що практично неможливо вирішити при звичайній організації.

2. *Групи по виконанню межфункціональних завдань.* Група складається з керівників вищої ланки і/чи фахівців і створюється тоді, коли рішення проблеми вимагає експертної участі різних відділів одночасно, коли необхідна координація різних напрямків діяльності, а також з метою обміну досвідом між фахівцями, що виконують різні функції. Такі групи найбільш ефективні, коли їхня чисельність не перевищує десяти чоловік; участь у них добровільна, ієрархія членів відповідає важливості проблеми. Ця група повинна бути мобільна для швидкого рішення проблеми. Створюється вона тільки при наявності в цьому необхідності. Для роботи групи не потрібно додаткового персоналу, а обсяг документації — мінімальний. Компанії, що успішно використовують такі групи, створюють їх для рішення найбільш невідкладних задач, а потім розпускають.

3. *Венчурні групи.* Створюється група для рішення таких задач, як упровадження нового продукту, вихід на новий географічний чи ринок освоєння/створення нових видів діяльності. Багато компаній, такі як Dow, General Mills, Westinghouse, General' Electric, Monsanto, застосовували такий підхід з метою відродити підприємницький дух. При створенні таких груп необхідно вирішити, кому буде підзвітний керівник групи, з яких джерел буде здійснюватися фінансування — з бюджету корпорації, господарського чи підрозділу відділу, як не допустити розвиток бюрократичних і корисливих інтересів, як скоординувати різні задачі групи, якщо їх багато.

4. *Незалежні робочі групи (на самозабезпеченні).* Залучаються фахівці різного профілю, що рабо-

тануть не на постійній основі і поєднуються в групу для поліпшення діяльності у важливих у стратегічному відношенні областях: скорочення термінів висновку товару на ринок, поліпшення якості товару й обслуговування клієнтів, скорочення термінів постачання, усунення дефіциту запасів, скорочення витрат на сировину і комплектуючі, збільшення продуктивності складальних ліній, розробка нових моделей. Компанії American Express удалося скоротити три рівні управлінської ієрархії, коли були створені самостійні,

самокеровані групи по обслуговуванню заявок клієнтів, що забезпечують одноразове звертання за рахунок швидкого прийняття рішень.

5. *Групи по реалізації процесу.* У групу поєднують фахівців, що відповідають за різні стадії бізнесу-процесу з різних функціональних підрозділів. Такі групи можуть бути уповноважені перебудовувати процес, нести відповідальність за результати і нагороджуватися за підсумками роботи. Відродження фірми Chrysler багато в чому зв'язано з базовими командами (platform teams), створення яких привело до значного удосконалення процесу розробки нових моделей. Кожна група складається з фахівців інженерного, конструкторського, фінансового, постачальницького і маркетингового відділів. Ця група відповідає за виробництво автомобіля від намала.-до кінця, має широкі повноваження і несе відповідальність за результати своєї діяльності. Крім того, група координує свою діяльність з виробничим відділом і постійно консультується з постачальниками з питань якості комплектуючих. Один раз співробітники відділу постачання Chrysler зволіли заплатити на 30% більше за більш якісну деталь, тому що по розуміннях одного з інженерів більш високі витрати компенсувалися б економією за рахунок скорочення часу зборки.

6. *Менеджери по зв'язку з клієнтурою.* У тих випадках, коли стадії бізнесу-процесу дуже складні чи розосереджені так, що непрактично поєднувати їх для реалізації одним чи виконавцем командою, необхідно створити окремий механізм контакту зі споживачем. Граючи роль буфера між внутрішніми процесами і споживачем, *співробітник по зв'язках із клієнтурою прагне відповідати на питання споживачів і дозволяти їхньої проблеми так, ніби він відповідав за діяльність фірми в цілому.* Щоб виконати цю задачу, *співробітник по зв'язках із клієнтурою повинний мати доступ до всіх інформаційних систем, якими користаються безпосередні виконавці, а також при необхідності він повинний мати можливість вступати в прямий особистий контакт із фахівцями.* Найкращі результати в цій області досягаються, якщо *співробітник по зв'язках із клієнтурою уповноважений діяти відповідно до власного рішення про те, як задовольнити запити споживачів.* У компанії *Duke Power існують уповноважені представники, що вирішують проблеми споживачів, не присвячуючи їх у те, що насправді відбувається "за кулісами" для реального рішення цих проблем.*

Перспективи діяльності по адаптації структур

Не існує зробленої, чи ідеальної, організаційної структури. Усі базові структури мають свої сильні і слабкі сторони у відношенні стратегії. Для того щоб провести роботу з приведенню структури у відповідність зі стратегією на належному рівні, виконавці стратегії повинні вибрати базову структуру; при необхідності модифікувати її, щоб вона відповідала специфіці діяльності компанії, і потім доповнити цю структуру всіма механізмами координації і комунікації, що вимагаються для ефективного виконання стратегії компанії. Реальна дійсність часто диктує необхідність брати до уваги існуючі відносини співвідпорядкованості, внутрішню політику, психологію особистості й інших

характерних рис ситуації на фірмі, однак при цьому завжди повинні превалювати фактори, що визначають співвідношення "стратегія-структура".

Питер Друкер, один з найбільших фахівців в області менеджменту, узагальнив проблеми, зв'язані з організаційною структурою фірми.

Найпростіша організаційна структура, що буде працювати, є самої гарній. Гарної її роблять ті проблеми, що вона не створює. Ніж простіше структура, тим менше може бути зроблено помилок.

Деякі принципи побудови організаційної структури складніше і проблематичніше інших. Але жоден з них не вільний від труднощів і проблем. Жоден із принципів не є більш орієнтованим на людей, чим на задачі; жоден не є більш творчим, вільним чи демократичної. Дані принципи являють собою інструментарій, а інструментарій сам по собі не є ні гарним, ні поганим. Його можна використовувати чи правильно неправильно, і тільки. Щоб одночасно досягти і максимально можливої простоти і найбільшої відповідності, розвитку організаційної структури варто починати з чіткої орієнтації на *ключові види діяльності*, покликані забезпечити *ключові результати*. Вони повинні бути об'єднані в найбільш просту можливу структуру. Крім того, розроблювач схеми організаційної побудови компанії повинний постійно пам'ятати про цілях створюваної структури.

Сучасні напрямки розвитку організаційних структур.

Багато сучасних компаній сьогодні перебудовують свою традиційну ієрархічну структуру, засновану на функціональній спеціалізації і централізованій системі вертикального підпорядкування. Така структура придатна, коли: 1) усі види діяльності можна розділити на прості, повторювані операції, яким можна легко і швидко навчити, а потім ефективно робити їх у масовому порядку; 2) істотні вигоди забезпечують функціональна спеціалізація менеджерів і підвищення їхнього професіоналізму своєї області; 3) нестатку споживачів у достатньому ступені стандартні, що дозволяє легко знайти способи і розробити шляхи їхнього задоволення. Але традиційна структура стає свого роду гальмом у розвитку тих видів діяльності, де переваги споживачів концентруються не на стандартизованих товарах, а на товарах, зроблених на замовлення й особливі властивості, що мають, де скорочується тривалість життєвого циклу товарів, де більш гнучкі виробничі методи переминають масове виробництво, де споживачі віддають перевагу індивідуальному підходу, де високі темпи технологічних змін, де ринкові умови мінливі. У цих умовах багаторівневі ієрархічні управлінські структури і функціональні бюрократії, заставляючисьотрудников увесь час чекати рішення зверху, грузнуть у болоті. Вони не можуть адекватно відповідати потребам споживачів і швидко пристосовуватися до умов ринку, що змінюються. Змішання функцій, виконання строге конкретних завдань, роздробленість виробничого процесу, багаторівнева структура керування, централізована система прийняття рішень, що росте бюрократизація середньої управлінської ланки, роздута система перевірки і контролю, уповільнена реакція — усе це може звести нанівець конкурентну

перевагу в умовах быстрозмінюючоїся ринкової ситуації. У таких умовах успіх компанії залежить від стратегій, що відрізняються істотними організаційними можливостями, позволяючими-фирме швидко реагувати на зміни споживчих переваг і зовнішнього конкурентного середовища, скорочувати тривалість періоду від розробки товару до його виведення на ринок, забезпечувати якість "з першого разу", робити кілька модифікацій товару і товари на замовлення, скорочувати терміни доставки, чітко виконувати замовлення, використовувати індивідуальний підхід до обслуговування споживачів, швидко впроваджувати нові технології і розвивати творчість і інноваційний процес, швидко реагувати на розвиток конкуренції.

Усі ці нові компоненти ділової стратегії роблять революцію в корпоративній організації. Тенденція до зменшення розмірів компаній багато в чому порозумівається прагненням скоротити владні повноваження функціональної й управлінської бюрократії середнього рівня і замість авторитарних пірамідальних структур створити більш "плоскі", децентралізовані організаційні структури. Сучасні типи структур мають наступні характеристики: менша кількість рівнів керування; створення робочих груп, що складаються з фахівців різних професій, а також проектних груп; невеликий розмах діяльності господарських підрозділів, зміна робочих процесів для скорочення їхньої роздробленості через розподіл між різними функціональними відділами; невеликий штат співробітників, що виконують підтримуючі (обеспечивающие) функції; партнерські відносини з основними постачальниками, наділення керівників нижнього рівня і рядових співробітників повноваженнями; вільний обмін інформацією з вертикалі і горизонталі; оснащеність комп'ютерами і системами телекомунікацій, що забезпечує доступ

до інформації і можливість її швидкої передачі; акцент не на діяльність як таку, а на її результати. Нові організаційні структури компактні, мають менше рівнів керування, швидше' реагують на зміну, відкриті для нововведень. Новою рушійною силою в такій структурі стали співробітники, уповноважені діяти за своїм розсудом, змінені робочі процеси, а також самокеровані робочі групи.

Директивно-контрольний підхід в умовах вертикальної багаторівневої організаційної структури припускає, що в співробітників, що безпосередньо виконують визначену роботу, немає ні часу, ні бажання здійснювати контроль, а крім того, рівень їхніх професійних знань недостатній для прийняття грамотних рішень. Отже, необхідні інструкції, тверде керівництво і контроль за прийняттям рішень. У децентралізованих структурах такий підхід виявляється неспроможним. Сфери компетенції окремих співробітників мають менш тверді рамки, вони мають доступ до всієї необхідної інформації і працюють з більшою самостійністю. Немає необхідності у великій кількості менеджерів, тому що прийняття рішень стає задачею кожного конкретного чи співробітника робочої групи.

Тема 11 Теорія стратегії «блакитного океану»

Інновація цінності: наріжний камінь стратегії блакитного океану.

Стратегії для конкуренції в нових галузях. Інновація цінності: наріжний камінь стратегії блакитного океану. Модель чотирьох дій. Решітка «зменшити-знижити-підвищити-створити» Три характеристики доброї стратегії. Розшифровка кривої цінності. Стратегія блакитного океану. Компанія, що застрягла в яскраво-червоному океані Надмірна пропозиція, що не дає віддачі Некогерентна стратегія Реконструкція меж ринку Шлях перший: Розглянути альтернативні галузі Шлях другий: Розглянути стратегічні групи галузі Шлях третій: Подивіться на ланцюжок покупців . Шлях четвертий: Розглянути додаткові продукти і послуги Шлях п'ятий: Проаналізувати функціональну і емоційну привабливість товару для покупців Шлях шостий: Вдивитися в завтрашній день Вихід за межі існуючого попиту. Три яруси неклієнтів. Три яруси неклієнтів. Розширюйте зону обхвату Дотримання правильної стратегічної послідовності. Шість етапів купівельного циклу Крок перший: Визначте ціновий коридор для нас Крок другий: Визначити рівень в рамках цінового коридору Від стратегічного ціноутворення до таргет-костингу

Корінна відмінність переможців від невдах в області створення блакитних океанів полягала в підході до стратегії. Компанії, застряглі в яскраво-червоному океані, слідували традиційному підходу, прагнучи перемогти конкурентів і прагнучи зайняти для цього зручну для захисту позицію в рамках тих, що склалися у галузі порядків. А ось творці блакитних океанів, як не дивно, не рівнялись на своїх конкурентів. Натомість вони підпорядковували свої дії

іншій стратегічній логіці, названій *інновацією цінності*. Інновація цінності є наріжним каменем стратегії блакитного океану. Ми називаємо її інновацією цінності тому що, замість того щоб зосереджувати всі свої зусилля на боротьбі з конкурентами, ви робите конкуренцію непотрібною, створюючи такий стрибок в цінності для покупців і для компанії, що тим самим відкриваєте новий, не охоплений конкуренцією простір ринку.

Інновація цінності припускає, що однаковий упор робиться як на цінність, так і на інновацію. Цінність без інновації, як правило, зводиться до створення цінності по наростаючій - це збільшує цінність, але не дозволяє виділитися з середовища конкурентів. Інновації без цінності приводять до захоплення технологіями, ринкового першопрохідництва або футуристичної спрямованості. Все це часто виявляється за межами того, що покупці готові прийняти і за що готові платити. Тут треба відрізнити інновацію цінності від її протилежності - технологічної інновації і ринкового першопрохідництва. Дослідження показали [33], що переможців, що створюють блакитні океани, від невдач відрізняє не наявність найсучасніших технологій і не терміни виходу на ринок. Іноді ці компоненти присутні, але частіше обходяться без них. Інновація цінностей досягається лише тоді, коли компанія поєднує інновацію з такими аспектами, як практичність, ціна і витрати. Якщо ж пов'язати інновацію з цінністю так само не вдається, то інноватори технологій і першопрохідці ринку починають нести яйця, які потім висиджують вже інші компанії.

Інновація цінності - це новий спосіб мислення і втілення стратегії, що приводить до створення блакитного океану і до відходу від конкуренції. Що важливо, інновація цінностей ігнорує одну з широко найпоширеніших догм заснованої на конкуренції стратегії: компроміс цінність-витрати. Традиційно вважається, що компанія може або створити велику цінність для споживачів за рахунок більш високих витрат, або створити розумну цінність, але при низьких витратах. Стратегія в даному випадку розглядається як вибір між диференціацією і низькими витратами. В протилежність цьому ті, хто прагне створити блакитні океани, ставлять задачу одночасно добитися і диференціації, і зниження витрат.

Стратегія як вибір між диференціацією і низькими витратами. може злегка підвищити продажі, проте навряд чи вона введе компанію до не охопленому конкуренцією ринкового простору. Широке дослідження споживачів теж навряд чи відкриє шлях до блакитних океанів. В ході наших досліджень з'ясувалося, що споживачі складно уявляють собі, як можна створити не охоплений конкуренцією ринковий простір. Звичайно їх точка зору зводиться до вже знайомому нам «запропонуйте мені більше і подешевше». І це «більше» звичайно відноситься до тих продуктів і послуг, які галузь пропонує в даний час.

Для фундаментальної зміни стратегічної канви галузі починати необхідно з переорієнтації стратегії з *конкурентів* на *альтернативи* і з *клієнтів* на *неклієнтів* даної галузі. Щоб одночасно працювати над цінністю і витратами,

треба відмовитися від застарілої ідеї рівнятися на конкурентів в наявному конкурентному середовищі і перестати робити вибір між диференціацією і низькими витратами. Змістивши стратегічний фокус з наявних конкурентів на альтернативні варіанти і *неклієнтів*, ви можете зрозуміти, яким чином переформулювати основну проблему, на якій сконцентована увага гравців цієї галузі, і таким чином реконструювати елементи цінності для покупця, що знаходяться за межами галузі. Традиційна ж стратегічна логіка, навпаки, примушує вас шукати кращі, ніж у ваших конкурентів, рішення проблем, але в рамках вашої галузі.

Модель чотирьох дій

Щоб реконструювати елементи цінності для покупця при роботі над новою кривій цінності, ми створили *Модель чотирьох дій*. *Щоб зруйнувати компроміс між диференціацією і низькими витратами і створити нову криву цінності, потрібно відповісти на чотири основні питання, що стосуються властивих даній галузі стратегічної логіки і бізнес-моделі:*

Які чинники, які галузь приймає як належне, слід *скасувати*?

Які чинники слід *значно понизити* в порівнянні з існуючими в галузі стандартами?

Які чинники слід *значно підвищити* в порівнянні з існуючими в галузі стандартами?

Які чинники, що ніколи раніше галуззю не пропонувалися, слід *створити*?

Перше питання примушує вас задуматися про відмову від **чинників, довгий час що служили предметом конкуренції** у вашій галузі. Часто ці чинники сприймається як належне, незважаючи навіть на те, що вони можуть вже не мати ніякої цінності, а то і зовсім її знижують. Частіше всього покупці починають цінувати абсолютно інші чинники, проте компанії, що рівнюють на бенчмаркінг, *ніяк* на це не реагують, а деколи і не помічають змін.

Друге питання приводить до з'ясування того, які продукти або послуги надмірно ускладнюються в гонитві за перемогою над конкурентами. В такій ситуації компанії починають надавати клієнтам **надмірні** послуги, тим самим збільшуючи свої витрати, проте не одержуючи від цього ніякої віддачі.

Третє питання примушує виявити і **позбутися компромісів**, на які ваша галузь примушує йти споживачів. Четверте питання допомагає знайти абсолютно **нові джерела цінності** для покупців, створити новий попит і змінити прийняту в галузі систему стратегічного ціноутворення.

Відповівши на перші два питання (про скасування і зниження), можна зрозуміти, яким чином вдається скоротити витрати в порівнянні з конкурентами. В ході досліджень [33] з'ясувалося, що випадки, коли менеджери методично займаються скасуванням і зменшенням чинників, що є предметом конкуренції в даній галузі, дуже рідкісні. Результат - витрати і складні бізнес-моделі, що

постійно ростуть. Другі ж два питання, навпаки, допомагають зрозуміти, яким чином можна підвищити цінність для покупця і створити новий попит. Всі разом вони дозволяють методично з'ясувати, як ви можете реконструювати елементи цінності для покупця в *альтернативних* галузях, запропонувавши йому абсолютно нові можливості і зберігаючи при цьому низьку структуру витрат. Особливо важливі дії по скасуванню і створенню, що примушують компанію не обмежуватися діями, направленими на максимізацію цінності існуючих чинників конкуренції. Скасування і створення примушують компанії самостійно змінювати чинники, тим самим лишають актуальності існуючі правила конкуренції.

Решітка «зменшити-знижити-підвищити-створити»

Інструмент, що є ключовим для створення блакитних океанів, - це решітка «зменшити-знижити-підвищити-створити». Він служить для подальшого розвитку моделі чотирьох дій, примушуючи компанії не тільки задати всі чотири питання, але і зробити по всіх чотирьох напрямках які-небудь конкретні кроки для створення нової кривої цінності. Спонукаючи компанії заповнювати решітку діями по скасуванню і зниженню, а також по підвищенню і створенню чинників, система зразу ж дає компаніям чотири переваги:

- Примушує одночасно добиватися і диференціації і низьких витрат, порушуючи компроміс «цінність-витрати».
- Вмить виявляє компанії, які займаються лише підвищенням і створенням, що приводить до зростання їх витрат і часто надмірно ускладнює продукти і послуги - таке нерідко зустрічається в багатьох організаціях.
- Менеджери будь-якого рівня легко розуміють цю систему і активно залучаються до процесу її реалізації.

Три характеристики доброї стратегії

3.1. Фокус

Фокус є у кожній доброї стратегії, і профіль стратегії або крива цінності повинні явно вказувати на його наявність. Розглянувши стратегію Southwest, ми відразу можемо визначити, що компанія робить упор лише на три чинники: доброзичливе обслуговування, швидкість і часті прямі рейси. Сфокусувавши увагу на цих трьох напрямках, Southwest зуміла встановити ціни, вигідні навіть порівняно з витратами на автомобільні поїздки; робити непотрібні інвестиції в харчування, зали очікування і місця різного класу компанія не стала. А ось її традиційні конкуренти, навпаки, інвестують у всі чинники, по яких йде конкуренція в галузі, і тому їм набагато складніше пропонувати ціни того ж рівня, що і в Southwest Вкладаючи засоби у всі чинники підряд, ці компанії

ставлять свої дії в залежність від кроків конкурентів. В результаті одержуємо бізнес-моделі з високими витратами.

3.2. Дивергенція

Якщо компанія вибудовує свою стратегію, реагуючи на дії своїх конкурентів, то її стратегія втрачає всю свою унікальність. Про це свідчить схожість їжі, що подається у всіх літаках, або однотипність залів очікування для пасажирів бізнес-класу. Тому на стратегічній канві реактивні стратегії, як правило, мають один і той же профіль. Криві цінності конкурентів Southwest практично ідентичні, а тому можуть бути відображені на стратегічній канві однієї і тієї ж кривої. [33]

В протилежність цьому криві цінності компаній, що володіють стратегіями блакитного океану, ніколи не бувають схожими один на одного. За допомогою чотирьох дій - скасування, зниження, підвищення і створення - вони роблять свої стратегії відмінними від середніх показників по галузі. Так, Southwest стала першопроходцем в області прямих перельотів між невеликими містами; раніше в галузі такі маршрути проходили через пересадкові вузли. [33]

3.3. Привабливий девіз

У доброї стратегії завжди є чіткий і привабливий девіз, наприклад - «швидкість літака за ціною поїздки на автомобілі - у будь-який час». Так виглядає - або міг би виглядати - основне гасло Southwest Airlines[33]. Що тут могли сказати конкуренти компанії? Навіть найдосвідченіші рекламні агентства навряд чи були б здатні зробити щось привабливіше із звичного поєднання харчування, вибору класу місць, залів очікування і стиковки рейсів із стандартним обслуговуванням, не найвищими швидкостями і недешевими тарифами. Хороший девіз повинен не тільки донести ясне повідомлення, але і містити правдиву рекламу того, що пропонується, - в іншому випадку споживачі втратять довір'я і інтерес до компанії. Власне кажучи, щоб оцінити ефективність і силу стратегії, достатньо подивитися, чи є в ній переконливий і відповідний дійсності девіз.

Розшифровка кривої цінності

Стратегічна канва дозволяє компаніям побачити майбутнє з теперішнього часу. Для цього компанія повинна навчитися розшифровувати криву цінності. В кривих цінності галузі приховано багатство стратегічних знань про поточне положення справ і про майбутнє бізнесу.

Стратегія блакитного океану

Перше питання, на яке відповідає крива цінності, - чи приречений бізнес на успіх? Коли крива цінності компанії або її конкурентів відповідає трьом критеріям доброї стратегії блакитного океану - має фокус, дивергенцію і девіз,

це означає, що компанія йде по правильному шляху. Ці три критерії служать чимось на зразок лакмусового папірця, визначаючи комерційну перспективність ідей блакитного океану.

З другого боку, коли кривій цінності компанії не вистачає фокусу, її структура витрат, швидше за все, буде високою, а бізнес-модель в області упровадження і реалізації - складною. Без дивергенції стратегія компанії виявиться шаблонною і нічим не виділятиметься. Якщо немає привабливого девізу, який щось повідомляє споживачів, то це означає, що компанією рухають внутрішні сили або вона є класичним прикладом інновації заради інновації без хорошого комерційного потенціалу і шансів природним шляхом обійти конкурентів. [33]

Компанія, що застрягла в яскраво-червоному океані

Коли крива цінності компанії співпадає з кривою цінності її конкурентів, це означає, що компанія, швидше за все, застрягла в яскраво-червоному океані безжальної конкуренції. Експліцитна або імпліцитна стратегія компанії відображає прагнення обійти конкурентів в області витрат або якості. Це сигналізує про сповільнене зростання, якщо тільки компанія, за щасливим збігом обставин, не виграє за рахунок галузі, яка сама по собі росте. В цьому випадку зростання компанії вже обумовлено не її стратегією, а успіхом.

Надмірна пропозиція, що не дає віддачі

Коли крива цінності компанії на стратегічній канві показує високі значення по всіх чинниках, постає таке питання: а чи відповідають у компанії частка ринку або прибутковість розміру інвестицій? Якщо ні, то стратегічна канва сигналізує про те, що компанія, можливо, надмірно піклується про своїх клієнтів, пропонуючи їм дуже багато що з того, що додає інкрементальну (прирістну) цінність для покупців. Щоб провести інновацію цінності, компанія повинна вирішити, які чинники їй слід скасувати і понизити - а не тільки підвищити і створити, - щоб її крива цінності відрізнялася від інших.

Некогерентна стратегія

Коли крива цінності компанії нагадує спагетті і скаче вверх-вниз без якого-небудь ритму або причин, а пропозицію можна описати, як «нижче-вище-нижче-вище-нижче-вище», це сигналізує про те, що у компанії немає послідовної стратегії. Ймовірно, її стратегія була заснована на не зв'язаних між собою підстратегіях. Можливо, порізно вони мають сенс і допомагають вести бізнес, займаючи людей роботою, але всі разом вони ніяк не призводять до того, щоб компанія стала відрізнятися від основного конкурента, і не дають чіткого стратегічного бачення. Часто це є ознакою функціональних або структурних неполадок в побудові організації.

5.1. Стратегічні суперечності

Чи є в стратегії суперечності? Існують області, в яких компанія пропонує високий рівень одного з чинників конкуренції, проте не звертає уваги на інші, що його підтримують. Наприклад, компанія інвестує великі засоби в те, щоб її веб-сайтом було легко користуватися, але при цьому забуває скоректувати низьку швидкість завантаження сторінок. Стратегічні суперечності можуть існувати і між рівнями вашої пропозиції і ціни. Так, наприклад, автозаправна компанія зрозуміла, що пропонує «менше, але дорожче» — менше число послуг, ніж основний конкурент, але за більш високими цінами. Недивно, що ринкова частка компанії швидко зменшувалася.

Реконструкція меж ринку

Перший принцип стратегії блакитного океану полягає в реконструкції **меж** ринку з метою вирватися з світу конкуренції і створити блакитний океан. Цей принцип націлений на мінімізацію ризику пошуку, з яким стикаються багато компаній. Трудність полягає в тому, щоб успішно виділити з маси наявних варіантів комерційно вигідні можливості блакитного океану. Це є основною задачею, оскільки менеджери не можуть дозволити собі уподібнюватися картярям з річкового пароплава і робити ставки на стратегію, користуючись лише власною інтуїцією і сподіваючись на випадок.

В ході наших досліджень ми прагнули з'ясувати, чи існують типові патерни реконструкції меж ринку з метою створення блакитного океану. Якщо вони існують, ми хотіли б розібратися, чи застосовуються вони у всіх галузях - від виробництва споживацьких і промислових товарів до фінансів і сфери послуг, телекомунікацій і інформаційних технологій, фармацевтики і B2B - або ж вони прив'язані до конкретних галузей.

Нам вдалося знайти чіткі патерни при створенні блакитних океанів. Якщо бути точними, ми знайшли шість основних підходів до реконструювання меж ринків. Ми назвали це моделлю *шести шляхів*. Ці шляхи застосовуються у всіх галузях і виводять компанії на дорогу до комерційно вигідних ідей блакитних океанів. Жоден з цих шляхів не вимагає якогось особливого бачення або уміння заглядати в майбутнє. Всі вони були засновані на тому, щоб розглянути вже наявні дані так, щоб побачити нову перспективу.

Ці шляхи ставлять під сумнів шість основних припущень, що лежать в основі стратегій дуже багатьох компаній. Ці шість припущень, на основі яких більшість компаній, швидше за все, вибудовує свої стратегії, не дають компаніям вирватися за рамки конкуренції, що панує в яскраво-червоних океанах. Якщо говорити більш конкретно, компанії, як правило, поступають таким чином:

Виходять з одного і того ж визначення своєї галузі, прикладають всі зусилля, щоб стати в ній першими

- Розглядають свою галузь крізь призму загальноприйнятих стратегічних груп (приклад - автомобілі класу «люкс», економічні моделі, сімейні автомашини) і прагнуть виділитися в своїй стратегічній

групі

- Фокусуються на одній і тій же групі клієнтів, чи то постачальники (у виробництві офісного устаткування), користувачі (в швейній промисловості) або ті, що «роблять вплив» (у фармацевтичній промисловості)

- Однаково визначають спектр пропонованих їх галузю продуктів і послуг

- Приймають як дане орієнтацію на функціональну або емоційну привабливість продукту, прийняту в їх галузі

- Розробляючи стратегію, концентрують увагу на одному і тому ж тимчасовому періоді - часто на поточних загрозах з боку конкурентів.

Чим більше компанії довіряють традиційній думці про їх способи конкуренції, тим більш схожими стають їх методи конкурентної боротьби.

Щоб вирватися з яскраво-червоних океанів, компанії необхідно зламати загальноприйняті межі, окреслюючи прийнятні способи конкуренції. Замість того, щоб діяти в цих межах, менеджерам слід постійно виглядати за їх межі, створюючи блакитні океани. Їм необхідно розглядати всі можливі альтернативи, що є серед інших галузей, стратегічних груп, груп споживачів, додатково пропонованих товарів і послуг, функціонально-емоційних галузевих орієнтації. Навіть час не повинен стати виключенням в цьому значенні. Такий підхід дозволяє компанії краще розібратися в тому, як змінити ринкові реалії і відкрити для себе голубі океани. Давайте подивимося, що з себе представляє кожний з цих шести шляхів.

Шлях перший: Розглянути альтернативні галузі

В широкому значенні слова компанії конкурують не тільки з іншими компаніями усередині своєї власної галузі, але і з компаніями, що працюють в інших галузях, де проводяться альтернативні продукти і послуги. Альтернатив завжди більше, ніж замінників. Продукти або послуги, що мають різний зовнішній вигляд, але виконуючі однакові функції (або даючи однакові результати), звичайно є *замінниками* один для одного.

Наприклад, щоб привести в порядок свої фінанси, ви можете купити і інсталиувати пакет фінансових програм, найняти сертифікованого бухгалтера або ж просто скористатися олівцем і папером. Програми, бухгалтер і олівець є замінниками один для одного. Вони сильно розрізняються між собою, проте виконують одну і ту ж функцію: допомагають людям управляти власними фінансами.

В протилежність цьому продукти або послуги можуть по-різному виглядати і виконувати різні функції, служивши при цьому одній і тій же меті. Візьмемо, наприклад, кіно і ресторани. Загальних ознак у них трохи, та і функція у ресторанов була абсолютно визначена: вони покликані задовольняти потребу у вишуканій їжі і спілкуванні. Це призначення дуже сильно відрізняється від

пропонованого кінотеатрами візуальної розваги. Проте, не дивлячись на різні форми і функції ресторанів і кінотеатрів, люди все ж таки відвідують і ті і інші з однією і тією ж метою: щоб добре провести вечір. Ресторан і кінотеатр - не замітники, але *альтернативи* для вибору.

Які галузі можна назвати альтернативними вашій? Чому клієнти вибирають між ними? Звернувши особливу увагу на ключові чинники, які примушують покупців вибирати між альтернативними галузями, і відкинувши або понизивши значення всіх інших чинників, ви можете створити блакитний океан нового ринкового простору.

6.2. Шлях другий: Розглянути стратегічні групи галузі

Можна створити блакитний океан, розглянувши альтернативні галузі, а можна відкрити в нього шлях, дослідивши *стратегічні групи*. Стратегічними групами називають компанії, діючі в одній галузі і схожі стратегії, що мають. В більшості галузей всі компанії можуть бути з'єднані в невелике число стратегічних груп на основі наявних відмінностей в їх стратегіях.

Стратегічні групи можна збудувати в приблизному ієрархічному **порядку** по двох показниках: ціна і ефективність роботи. Кожний стрибок ціни має тенденцію відповідати такому ж якісному стрибку в рівні виконання. Більшість компаній надає основну увагу поліпшенню своєї позиції щодо конкурентів *в даній* стратегічній групі. Наприклад Mercedes, BMW і Jaguar прагнуть обігнати один одного в сегменті розкішних автомобілів, а виробники економічних моделей прагнуть перевершити конкурентів в своїй стратегічній групі. Одна стратегічна група не звертає занадто багато уваги на дії іншої, оскільки з погляду пропозиції та не представляється конкурентом.

Ключ до створення блакитного океану через існуючі стратегічні групи полягає в тому, щоб відкинути ці вузькі погляди і зрозуміти, які чинники впливають на рішення клієнтів, що роблять вибір між декількома групами і що звертаються до менш або більш дорогим пропозиціям.

Мічиганська компанія Champion Enterprises побачила аналогічну можливість, коли звернула увагу на дві стратегічні групи з будівельної галузі: творців типових будинків і тих, хто будував на замовлення. Типові будинки дешевше і простіше в спорудженні, проте відрізняються сумною однотипністю і користуються славою низькоякісного житла. Будівники будинків на замовлення пропонують різноманітні варіанти, їх споруди вважаються високоякісними, проте коштують значно дорожче і вимагають більше часу на будівництво.

Champion створила блакитний океан, запропонувавши споживачу основні переваги обох стратегічних груп. Збірні будинки цієї компанії будуються швидко і сильно виграють за рахунок величезної економії на масштабі і більш низьких витрат, а крім того, Champion дозволяє покупцям самим вибирати такі вишукані «останні віяння», як каміни, мансардні вікна і навіть склепінчасті стелі, щоб додати будинку неповторність. По суті, Champion змінила значення терміну «типовий будинок». В результаті дуже велика частка

клієнтів з низьким і середнім рівнем доходів стала прагнути придбання збірних будинків, замість того щоб знімати або купувати квартиру; на цей ринок прийшли навіть і деякі спроможні клієнти.

Які стратегічні групи є у вашій галузі? Чому клієнти вибирають групи більш високого або більш низького рівня?

6.3. *Шлях третій: Подивіться на ланцюжок покупців*

В більшості галузей конкуренти мають схожі визначення цільового покупця. Проте на практиці існує цілий ланцюжок «покупців», прямо або побічно що беруть участь в ухваленні рішень про покупку. Власне *покупці*, що оплачують продукт, зовсім не обов'язково будуть його користувачами, в деяких випадках є ще і важлива категорія «роблять вплив». Хоча три ці групи можуть перетинатися, вони частіше все ж таки відрізняються один від одного. Коли відмінності груп очевидні, то часто це було пов'язано з є у них різними визначеннями цінності. Наприклад, корпоративний агент по постачанню може бути більше стурбований ціною, ніж корпоративний користувач, якого куди більше хвилює простота використання продукту. Так само роздрібний торговець може цінувати своєчасне поповнення виробником запасів товару і що надаються йому нові види кредитування. А ось покупець-споживач не цінує ці речі, хоча і відчуває на собі серйозний вплив всього ланцюжка.

Компанії, що працюють в даній галузі, часто націлюються на окремі сегменти споживацького ринку - наприклад, на крупних або дрібних покупців. Проте галузь, як правило, націлена на одну групу покупців. Наприклад, фармацевтична промисловість в першу чергу орієнтується на тих, що «роблять вплив» - на лікарів. Галузь, що продукує офісне обладнання, в значній мірі націлена на закупників - на корпоративні відділи постачання. А швейна промисловість продає свої товари переважно індивідуальним клієнтам. Деколи така націленість має під собою серйозну економічну основу, але частіше така спрямованість стає результатом прийнятих в галузі практик, які нікому не приходить в голову оспорювати.

Засумнівавшись в традиційній для даної галузі точці зору на те, які групи покупців слід брати на приціл, можна відкрити новий блакитний океан. Розглянувши групи покупців, компанія може знайти нові способи зміни своєї кривої цінності з тим, щоб сфокусуватися на раніше не охоплених споживачах.

Візьмемо Novo Nordisk, данську компанію - виробника інсуліну, що створила блакитний океан в своїй галузі. [33] Діабетикам необхідний інсулін для того, щоб регулювати рівень цукру в крові. Історично інсулінова промисловість, подібно більшості фармацевтичних галузей, основну увагу надавала тим, що «роблять вплив» - лікарям. [33] Важлива роль лікаря, під впливом якого діабетик вибирає, інсулін якої фірми купити, і зробила лікарів ключовою групою даної галузі. Тому увагу і сили виробників звернуті на виробництво якомога більш чистого інсуліну, що відповідало прагненню медиків мати в розпорядженні більш якісні лікарські засоби. Проблема

полягала в тому, що величезний стрибок вперед в удосконаленні технологій очищення був вже зроблений на початку 1980-х років. Оскільки основним чинником конкуренції між компаніями був ступінь очищеності інсуліну, то прогрес в цьому напрямі здавався дуже обмеженим. Сама фірма Novo Nordisk на той час вже створила перший «людський монокомпонентний інсулін», що був штучно створеною точною копією людського інсуліну. Конкурентна схожість найбільших гравців на ринку росла все швидше і швидше.

Проте Novo Nordisk побачила для себе можливість відірватися від конкурентів і створити блакитний океан, змінивши прийнятий стан речей і поставивши основною задачею не лікарів, а користувачів - самих пацієнтів. Сконцентрувавши увагу на пацієнтах, Novo Nordisk знайшла, що інсулін, що поставляється діабетикам в ампулах, породжував масу проблем з його ін'єкціями. Хворому доводилося брати на себе складні і неприємні маніпуляції з шприцами, голками і самим інсуліном, відмірюючи дозу ліків відповідно своїй потребі. Крім того, метушня з голками і шприцами призводила до того, що у діабетика вироблялося відчуття власної неповноцінності. До того ж пацієнти не хотіли користуватися шприцами і голками зовні будинку, хоча часто це необхідне, оскільки багато діабетиків потребують ін'єкцій інсуліну по декілька разів на день.

Це привело Novo Nordisk в блакитний океан можливості створення NovoPen, продукту, який був випущений в продаж в 1985 році. NovoPen, перший зручне у вживанні пристрій для ін'єкцій інсуліну, було розроблено саме для того, щоб позбавити користувачів від незручностей, пов'язаних з уколами. NovoPen нагадує авторучку, усередині якої розташований картридж з інсуліном, що дозволяє пацієнту без клопотів носити в одній місткості приблизно тижневу дозу інсуліну. В «ручку» вбудований спеціальний клацальний механізм, за допомогою якого навіть сліпий пацієнт може правильно відміряти дозу і самостійно зробити собі ін'єкцію. «ручку» можна скрізь носити з собою, з її допомогою легко і просто вводити інсулін, позбувшись утомливої метушні з шприцами і голками.

Як виглядає цей ланцюжок у вашій галузі? На які групи покупців звичайно орієнтується ваша галузь? Якби ви переорієнтувалися на іншу групу покупців вашої галузі, як би ви змогли створити нову цінність?

6.4. Шлях четвертий: Розглянути додаткові продукти і послуги

Дуже небагато продуктів і послуг використовуються самі по собі. В більшості випадків на їх цінність впливають інші продукти і послуги. Проте в більшості галузей конкуренція обмежується лише рамками пропозиції продуктів і послуг конкретної галузі. Узяти хоча б кінотеатри. Можливість запросити бекісїтера і легко знайти парковку для автомобіля впливає на цінність походу, що відчувається, в кіно. Проте ці додаткові послуги лежать за межами традиційної діяльності кінотеатрів. Мало кого з власників кінотеатрів

турбують труднощі, пов'язані з пошуком бекісїттера. А дарма, адже це впливає на їх бізнес. Уявіть собі кїнотеатр, що пропонує послуги з нагляду за дїтьми.

В додаткових продуктах і послугах часто ховається невикористана цїнність. Головне - визначити, що є в цїлому рїшеннї, яке прагне знайти покупець, вибираючи продукт або послугу. Простїше всього зробити це, подумавши про те, що відбувається до, в час і пїсля використання вашого продукту. Нагляд за дїтьми і парковка машини потрібні до того, як людина зможе вїдправитися в кїно. Системне і прикладне програмне забезпечення використовується разом з комп'ютерними комплектуючими. У галузї авїаперельотів наземні перевезення потрібні пїсля польоту, проте явно вїдносяться до того, що неохїдне клїєнту для і поїздки з одного мїсця в їнше.

Вїзьмемо NABI, Угорську компанїю - виробника автобусів. Вона пїшла по четвертому шляху проникнення в одномїльярдну Американську галузь виробництва транзитних автобусів. Найбїльшими покупцями продукції цїєї галузї є служби суспїльного транспорту (Public transport properties — RTPs), мунїципальнї транспортнї компанїї, що забезпечують перевезення пасажирів на автобусах по встановлених маршрутах в крупних мїстах або графствах.

Вїдповїдно до прийнятими в галузї правил конкуренції компанїї прагнули обїйти один одного, пропонуючи автобуси за якомога бїльш низькою цїною. Дизайни були застарїлими, поставки запїзнювалися, якїсть була низькою, а гнучкї цїни — нереальними унаслїдок скаредного вїдношення до справи. Проте для NABI все це було неважливо. Чому виробники автобусів цїкавилися лише цїною автобусів, що продаються, - і це коли в мунїципальних службах кожний автобус служив в середньому дванадцять рокїв? Подивившись на ринок з цїєї точки зору, NABI побачила можливостї, що вислизнули з поля зору всїх їнших гравцїв галузї.

NABI знайшла, що найзначнїшою складовою витрат для мунїципалїтету була не вартїсть автобуса сама по собї - основний чинник конкуренції в галузї, а витрати, якї доводилося проводити вслїд за його покупкою - на обслуговування протягом дванадцяти рокїв експлуатації. Ремонт пїсля дорожнїх аварїй, паливо, часта заміна запчастин у зв'язку з великою вагою автобуса, антикорозїйна обробка кузова і тому подїбне - ось що складало основну частину витрат мунїципальних служб. Пїсля того, як до цих служб були пред'явленї вимоги по забезпеченню чистоти повїтря, витрати, пов'язанї з неекологїчним суспїльним транспортом, стали вельми вїдчутнї. Проте, не дивлячись на те, що всї цї витрати по сумї своїй перевершували первинну вартїсть автобуса, в галузї так і не помітили важливїсть надання додаткових сервісних послуг з обслуговування автобусів і зниження витрат, що виникає протягом всього термїну експлуатації транспорту.

В NABI прийшли до висновку, що галузь транзитних автобусів не повинна управлятися лише цїнами на продукцію - такий її зробили автобуснї компанїї, сфокусованї на продажу автобусів за найнижчими цїнами. Розглянувши в комплексї рїшення по додаткових послугах, NABI розробила

автобус, відмінний від всіх, які коли-небудь бачили в галузі. Звичайно автобуси проводили із сталі - вони виходили важкими, були схильні корозії і насилу піддавалися ремонту після аварій, оскільки доводилося міняти цілі панелі. Матеріалом для нових автобусів NABI став склопластик, тим самим компанія одним пострілом убила *п'ять* зайців. Склопластикові кузови значно понизили витрати на превентивне обслуговування, оскільки вони не схильні корозії. Їх ремонт займає менше часу, набагато дешевше і простіше.

Існує безліч інших прикладів компаній, які, прагнучи створити блакитний океан, пішли по тому ж шляху. Великі магазини Borders і Barnes&Noble (B&N) переглянули пропонований ними набір послуг. Продуктом, що продається, стала не сама книга, а задоволення від її читання плюс інтелектуальний пошук. Для цього в торгових залах розмістили крісла і дивани, запросили знаючий книги персонал, відкрили кава-бари - і вийшла обстановка, ідеально відповідна для читання і навчання. Менш ніж за шість років Borders і B&N стали найбільшими книготорговими мережами в США; їм належить більше тисячі сімдесяти крупних магазинів. В мегамаркетах компанії Virgin Entertainment продаються CD-диски, відеокасети, комп'ютерні ігри, а також відео- і аудіотехніка - все, що потрібно, щоб повністю задовольнити потребу покупців в розвазі. Пилососи компанії Dyson були створені з таким розрахунком, щоб понизити витрати і незручності, пов'язані з покупкою і заміною мішків для сміття. В центрах лікування ракових хворих Salick компанії Zeneca надаються всі необхідні лікувальні процедури, що позбавляє пацієнтів від необхідності їздити з одного спеціалізованого центру в іншій і домовлятися про кожну процедуру окремо. В якому контексті використовується ваш продукт або послуга? Що відбувається до, в час і після його використання? Чи можете ви визначити, де є «больові крапки»? Яким чином можна їх усунути, якщо запропонувати додаткові продукти або послуги?

Шлях п'ятий: Проаналізувати функціональну і емоційну привабливість товару для покупців

Конкуруючи в одній і тій же галузі компанії, як правило, стають все більш і більш схожими один на одного не тільки тим, який асортимент продуктів і послуг вони пропонують, але і який з двох можливих варіантів привабливості товару для покупця вони вибирають. В деяких галузях конкуренція йде в основному за ціною і функціями, на підставі розрахунків про корисність товару; це функціональна привабливість. В інших галузях конкуренція заснована на відчуттях покупців; тут була задіяна привабливість емоційна.

Проте привабливість більшості продуктів або послуг рідко виняткова функціональній або емоційній. Як правило, вона є наслідком того, яким чином компанії конкурували в минулому, що на підсвідомому рівні сформувало очікування споживачів. Вплив поведінки компанії на очікування клієнтів йде по наростаючій. З часом посилюється орієнтація галузей на функціональну або ж

емоційну привабливість. недивно, що ринкові дослідження дуже рідко виявляють які-небудь нові тенденції в тому, що може привертати клієнтів. Галузі вже привчили своїх споживачів до того, що слід чекати. Тому і дослідження дають їм відповідний відгук - «більше того ж самого, але тільки дешевше».

Коли компанія хоче змінити функціонально-емоційну орієнтацію, існуючу в галузі, вона часто знаходить новий ринковий простір. Ми спостерігали два основні патерни дій. Емоційно орієнтовані галузі пропонують масу різних опцій до своїх продуктів, за рахунок яких росте ціна, проте не поліпшуються функціональні якості. Якщо всі ці опції відкинути, то може вийти набагато менш складна, менш дорога і менш витратна бізнес-модель, яку споживачі тільки вітатимуть. І навпаки: галузі, орієнтовані на функціональну привабливість, можуть нерідко вдихнути в споживацькі товари нове життя, додавши їм емоційної привабливості, і тим самим здатні стимулювати новий попит.

Два самих відомих приклади: Swatch, фірма, під впливом якої функціонально орієнтована галузь виробництва недорогого годинника перетворилася на емоційно орієнтованого законодавця мод, і Body Shop, що поступила прямо протилежним чином, перетворившись з емоційно орієнтованої компанії по виробництву косметичних засобів у функціональний, відмінний діловим стилем будинок косметики.

Чи є у вашій галузі конкуренція в області функціональний або емоційної привабливості? Якщо ви конкуруєте на основі *емоційної* привабливості, від яких її елементів можна відмовитися, щоб перетворити її в привабливість *функціональну*? Якщо ви конкуруєте на основі *функціональної* привабливості, які елементи можна додати, щоб перетворити її на *емоційну*?

Шлях шостий: Вдивитися в завтрашній день

Всі галузі схильні впливу зовнішніх тенденцій, які з часом починають надавати дію на бізнес. Узяти хоча б зліт популярності Інтернету або всесвітній рух в захист навколишнього середовища. Якщо розглядати ці тенденції з правильної точки зору, то можна побачити можливості для створення блакитного океану.

У міру того, як відбуваються різні події, більшість компаній поступово і достатньо пасивно до них пристосовується. Будь то поява нових технологій або крупні зміни в законодавстві, менеджери звичайно зосереджуються на прогнозуванні розвитку самої тенденції. Для цього вони задаються питанням, в якому напрямі розвиватиметься технологія, як вона буде застосовуватися, чи буде вона що масштабується. Власні дії вони ставлять в залежність від розвитку тенденцій, за якими стежать.

Проте істинні осяяння в області стратегії блакитного океану рідко виникають з простого прогнозування самої тенденції. Навпаки вони ґрунтуються на розумінні того, як тенденція вплине на цінність для клієнтів і на

бізнес-модель компанії. Бачивши перспективу - від цінності, яку ринок пропонує сьогодні, до цінності, яку він може запропонувати завтра, - менеджери можуть активно формувати своє майбутнє і претендувати на створення блакитних океанів. Ймовірно, заглянути в завтрашній день набагато складніше, ніж піти по одному з тих шляхів, про які ми говорили вище, проте як перше, так і друге стає можливим, якщо застосувати один і той же дисциплінований підхід. Ми не маємо на увазі прогнозу майбутнього, що практично нереально. Швидше йдеться про те, щоб проникнути в суть тенденцій, які можна спостерігати вже сьогодні.

При оцінці тенденцій і їх змін з часом критично важливими представляються три (основні) принципи. Для того, щоб сформувавши основу стратегії блакитного океану, ці тенденції повинні мати вирішальне значення для вашого бізнесу, бути незворотні і мати ясну траєкторію. Багато тенденцій можна спостерігати практично в будь-який момент часу - наприклад, стрибкоподібний розвиток технології, поява "нового стилю життя, зміни в законодавстві або зміна соціального середовища. Проте вирішальний вплив на бізнес надають звичайно лише одна-дві тенденції. Благається також спостерігати тенденцію або крупну подію, але не мати нагоду передбачити напрям їх подальшого розвитку.

Так, в 1998 році в Азії відбулася криза, яка, поза всяким сумнівом, повинна була зробити великий вплив на сферу фінансового обслуговування. Проте передбачити подальший розвиток подій не представлялося можливим, а тому було б дуже ризиковано вибудовувати стратегію блакитного океану. Введення євро, навпаки, йде по стійкій траєкторії, відбувається поступова заміна різних Європейських валют. В наявності чітка, необоротна і ясна тенденція в області фінансових послуг, на підставі якої можна створити блакитний океан, у міру того, як Європейський союз продовжує розширятися.

Виявивши подібні тенденції, можна постаратися заглянути в завтрашній день і запитати себе, як стане виглядати ринок в майбутньому.

Так само повелася компанія Cisco Systems, яка створила новий ринок, проаналізувавши перспективи розвитку тенденцій, що намітилися. Почалося все з явного і необоротного тренда, подальший розвиток якого можна було легко прослідити, - всезростаючої потреби у високошвидкісному обміні даними. Cisco, оцінивши що склалася тоді ситуацію, усвідомила, що весь світ задихається від повільної швидкості передачі даних і несумісності комп'ютерних мереж. Попит стрімко ріс, оскільки, крім інших чинників, число користувачів Інтернету кожні сто днів подвоювалося. Отже, для Cisco стало очевидно, що проблема тільки усугублятиме. Розроблені фірмою маршрутизатори, комутатори і інші мережні пристрої були покликані створити небувалу цінність для клієнтів і пропонували їм швидкий обмін даними в ідеально зістикованому мережному середовищі. Знайдене Cisco рішення відноситься одночасно і до області інновації цінностей, і до прориву в технології. Сьогодні більше 80 відсотків всього трафіку в Інтернеті йде через продукцію фірми Cisco, а її валовий прибуток на новому просторі ринку складає порядка 60 відсотків.

Так само поступають і безліч інших компаній, що створюють голубі океани, побачивши перспективу Шостого шляху. Можна навести приклад CNN, що створила першу цілодобову, щодня працюючу всесвітню мережу новин, причиною появи якої стала глобалізація, що росте. Створений HBO найпопулярніший серіал «Секс у великому місті» був заснований на тенденції до появи все більшого числа міських жінок, що добилися успіху в житті і прагнучих знайти любов і вийти заміж вже в зрілому віці.

Які тенденції можуть з високим ступенем вірогідності вплинути на вашу галузь? Які тенденції необоротні, які мають чітку траєкторію? Як вплинуть ці тенденції на вашу галузь? Чи можете ви з їх допомогою створити небувалу цінність для клієнтів?

Відкриття нового ринкового простору

Вийшовши в своїх роздумах за загальноприйняті межі конкуренції, можна зрозуміти, які можна зробити стратегічні кроки порушуючи порядку, що склався, щоб реконструювати традиційні межі ринку і створити голубі океани. Процес відкриття і створення блакитних океанів не зводиться до прогнозу або попередження виникаючих у галузі тенденцій. Не можна прирівняти його і до процесу упровадження методом проб і помилок нових бізнес-ідей, породжених розумом або інтуїцією менеджерів. Тут швидше менеджери беруть участь в структурованому процесі перебудови ринкових реалій фундаментально новим способом. Шляхом реконструювання існуючих ринкових елементів, виходячи при цьому за межі галузі і ринку, вони зможуть звільнитися від пануючої в яскраво-червоному океані конкуренції на рівних. Перспектива шести **шляхів** стисло була **висловлена** в Таблиці 3-5.

Таблиці 3-5.

Від конкуренції на рівних до створення блакитного океану

	Конкуренція на рівних	Створення блакитного океану
Стратегічна група	Фокусуються на суперниках в тій же галузі	Переоцінюють групи покупців в даній галузі
Група покупців	Фокусуються на конкурентоспроможності в рамках стратегічної групи	Розглядають різні стратегічні групи в рамках галузі
Спектр пропонованих продуктів або послуг	Фокусуються на максимізації цінності продуктів і послуг в рамках галузі	Розглядають додаткові продукти і послуги
Функціонально-емоційна орієнтація	Фокусуються на поліпшенні цінової політики в рамках функціонально-емоційної орієнтації галузі	Переосмислюють функціонально-емоційну орієнтацію галузі

Час	Фокусуються на пристосуванні до зовнішніх тенденцій по мірі виникнення	Беруть участь у формуванні зовнішніх тенденцій з часом
-----	--	--

Вихід за межі існуючого попиту

Немає такої компанії, яка хотіла б вирватися за межі яскраво-червоного океану тільки для того, щоб потім сісти в калюжу. Питання наступне: яким чином можна добитися максимального розміру створюваного вами блакитного океану? Це підводить нас до третього принципу стратегії блакитного океану: вихід за межі існуючого попиту. Це ключовий компонент, необхідний для досягнення інновації цінності. Шляхом об'єднання і створення щонайвищого попиту на вашу нову пропозицію даний підхід забезпечує зниження масштабного ризику, пов'язаного із створенням нового ринку.

Щоб досягти таких результатів, компанії слід кинути виклик двом традиційним стратегічним практикам. Перша - фокусування уваги на наявних клієнтах. Друга - прагнення до більшої сегментації з метою пристосування до відмінностей серед покупців. Як правило, для збільшення своєї ринкової частки компанія прагне утримати і розширити існуючу клієнтську базу. Це часто приводить до більшої сегментації і індивідуалізації пропозицій, з тим щоб вони краще відповідали різним перевагам клієнтів. Чим сильніше конкуренція, тим вище в середньому буде індивідуалізація пропозицій. Навперобій прагнучи задовольнити бажання клієнтів за допомогою більшої сегментації, компанії часто ризикують створити дуже маленькі цільові ринки.

Щоб максимально збільшити розмір свого блакитного океану, компанії слід діяти навпаки. Замість того, щоб зосереджувати увагу на клієнтах, їм слід поглянути у бік неклієнтів. А замість того, щоб концентруватися на відмінностях між клієнтами, необхідно будувати стратегію виходячи з того загального, що цінує велика частина покупців. Таким чином компанія може вийти за межі існуючого попиту і відкрити для себе масу нових клієнтів, які раніше для неї не «існували».

Розглянемо для прикладу Callaway Golf. Залучивши неклієнтів, компанія створила новий попит на свою пропозицію. Поки в Американській індустрії гольфу йшли бої за розширення вже наявної клієнтської бази, Callaway створила блакитний океан нового попиту, задавшись питанням про те, чому любителі спорту і багато членів заміських клубів не займаються таким видом спорту, як гольф. Проаналізувавши причини, по яких люди уникають грати в гольф, компанія виявила одну особливість, характерну для маси неклієнтів: всі вони вважали, що потрапити ключкою по м'ячику для гольфу дуже складно. Через невеликий розмір головки ключки гравцю вимагалось володіти прекрасною координацією рухів і відмінним окоміром, а також мати достатній час на оволодіння навиками гри і уміти концентруватися. В результаті новачки не одержували ніякого задоволення, а на те, щоб навчитися добре грати, у них

йшло дуже багато часу. Це відкриття дозволило компанії Callaway визначити, яким саме чином можна створювати новий попит на свою продукцію. В результаті з'явилася «Велика Берта», ключка для гольфу з великою головкою, завдяки якій потрапити по м'ячику стало набагато простіше. «Велика Берта» не тільки перетворила неклієнтів галузі в клієнтів, але і порадувала вже досвідчених гравців в гольф, а незабаром завоювала і загальну популярність. Виявилося, що, за винятком професіоналів, практично всіх клієнтів пригноблювали складнощі, пов'язані з підвищенням свого рівня гри, а саме досягнення стабільності удару. Поява ключки з великою головкою спростила їм цю задачу.

Цікаво відзначити, що клієнти на відміну від неклієнтів імпліцитно, що були, приймали як належне складність гри. Хоча багато чим з них це і не подобалося, вони змирилися з даною особливістю гольфу. Замість того, щоб повідомляти про свою незадоволеність виробникам ключок для гольфу, вони займалися вдосконаленням власної техніки. Звернувши увагу на неклієнтів і концентруючись на тому загальному, що їх об'єднувало, а не на їх различиях Callaway побачила, якомога створити новий попит, і запропонувала клієнтам і неклієнтам стрибок цінності.

На чому зосереджений фокус вашої уваги - на розширенні наявної клієнтської бази або ж на перетворенні неклієнтів галузі в джерело нового попиту? Чи намагаєтеся ви знайти те загальне, що цінують клієнти, або ж прагнете задовольнити всі різні запити за допомогою більшої індивідуалізації і сегментації? Щоб вийти за межі існуючого попиту, в першу чергу звернете увагу на неклієнтів і тільки тоді вже на наявних споживачів; перш за все шукайте схожості і лише в другу чергу дивитися на відмінності; думайте спочатку про десегментації і лише потім - про досконалішу сегментацію.

Три яруси неклієнтів

Величезний всесвіт неклієнтів, як правило, таїть в собі великі можливості по створенню блакитного океану, проте рідкісні компанії дають собі працю розібратися в тому, що представляють з себе неклієнти і як знайти до них доступ. Щоб перетворити цей величезний латентний попит в реальний і привернути нових клієнтів, компаніям необхідно мати краще уявлення про цю вселену неклієнтів.

Існують як би три яруси неклієнтів, яких благається трансформувати в клієнтів. Різниця між ними полягає в порівняльній віддаленості від вашого ринку. Перший ярус неклієнтів найбільш близький до вашого ринку. Ці клієнти знаходяться на самій межі. Вони є покупцями, які при потребі мінімально користуються пропонованими галуззю товарами, проте не вважають себе її клієнтами. Вони готові при першій нагоді схопитися на корабель і відчалити з цієї галузі. Проте, якщо запропонувати їм стрибок цінності, вони не тільки залишаться, але і стануть набагато частіше робити покупки, реалізуючи величезний латентний (прихований) попит.

Перший ярус: «майбутні неклієнти неклієнтів», знаходяться на межі ринку, готові покинути борт. *Другий ярус:* «відмовники», неклієнти, свідомо що вибрали не ваш ринок. *Третій ярус:* «невивчені неклієнти», що знаходяться на далеких від вас ринках.

В другому ярусі неклієнтів знаходяться ті, хто відмовляється користуватися пропозиціями вашої галузі. Це покупці, які визнали вашу пропозицію одним з варіантів задоволення виниклої у них потреби, проте відмовилися від нього. У випадку з Callaway, наприклад, це були любителі спорту, зокрема члени заміських клубів, які могли б вибрати гольф, проте свідомо на це не пішли.

Неклієнти третього ярусу знаходяться від вашого ринку далі за все. Вони ніколи не розглядали пропозиції вашого ринку як варіант. Концентруючись на основній схожості між цими типами неклієнтів і існуючими клієнтами, компанія може зрозуміти, яким чином можна все-таки втягнути їх на новий ринок.

Давайте подивимося на всі три яруси неклієнтів, щоб розібратися, як ви можете привернути їх і розширити свій блакитний океан.

Неклієнти першого ярусу

Це «майбутні неклієнти», до числа яких відносяться ті, хто по мінімуму користується пропозиціями вашого ринку, поки шукає кращі варіанти. Знайшовши будь-яку привабливішу альтернативу, вони охоче нею скористаються. Тому можна сказати, що вони знаходяться на межі ринку. У міру збільшення числа таких неклієнтів ринок впадає в стагнацію, у нього починаються проблеми із зростанням. Проте в цих неклієнтах першого ярусу прихований цілий океан незапитаного попиту, який треба лише вивільнити.

Подивимося, як Pret A Manger, що відкрилася в 1988 році Британська мережа фаст-фуда, розширила свій блакитний океан, задіявши величезний латентний попит, джерелом якого були неклієнти першого ярусу. До появи Pret Європейські міські службовці ходили на ланч в основному в ресторани. В ресторанах відвідувачі сиділи за столиками в приємній обстановці, їм пропонувалася смачна їжа. Проте число неклієнтів першого ярусу було достатньо високим і продовжувало збільшуватися. Зростаюча потреба в здоровій їжі примушувала людей замислюватися про користь ресторанного харчування. Часу на повноцінний обід у службовців, як правило, не вистачало. Крім того, деякі ресторани були дорогі для повсякденних відвідин. Службовці все частіше перехоплювали що-небудь на бігу, приносили їжу з дому або зовсім пропускали ланч.

Неклієнти першого ярусу шукали кращих рішень. Хоча між цими людьми було достатні багато відмінностей, по трьох пунктах їх точки зору співпадали повністю: вони хотіли отримати ланч швидко, хотіли, щоб він був приготовлений з свіжих і корисних продуктів, і хотіли платити за це розумні гроші.

Проникнення в сутність цих загальних рис, властивих неклієнтам, дозволяє пролити світло на те, як Pret змогла вивільнити і заволодіти цим

нереалізованим попитом. Створена компанією формула була проста. Pret стала пропонувати свіжоприготовані сендвичи, якість яких не поступалася ресторанному, причому готувалися вони з кращих продуктів і набагато швидше, ніж в ресторанах і навіть фаст-фудах. Пропонувалася продукція Pret в приємній обстановці і за розумними цінами.

Які ж основні причини, по яких неклієнти першого ярусу готові скористатися будь-яким випадком, що підвернувся, і кинути вашу галузь? Відшукайте те загальне, що є в їх відповідях. Сфокусуйтеся на схожих відповідях, а не на відмінностях між ними. Ви зможете зрозуміти, як десементувати покупців і розкрити перед собою океан незайманого, нереалізованого попиту.

Неклієнти другого ярусу

Це *відмовники*, люди, які або не користуються, або не в змозі користуватися наявними ринковими пропозиціями, оскільки вважають їх неприйнятними або виходять за межі своїх можливостей.

Давайте подивимося, JCDesaux, Французька компанія, торгуюча зовнішніми рекламними площами, привернула на свій ринок масу неклієнтів з «відмовників». До 1964 року, коли JCDesaux створила нову концепцію вуличної реклами, названу «вуличними меблями», галузь зовнішньої реклами була представлена білбордами і рекламою на транспортних засобах. Білборди, як правило, знаходилися на міських задвірках і уздовж вулиць, по яких мчав транспорт; реклама на транспортних засобах зводилася до постерів на автобусах і таксі, і люди могли лише мигцем роздивитися її на пролітаючій мимо машині.

Зовнішня реклама не користувалася популярністю як засіб проведення рекламних компаній, її вважали швидкоплинною. Зовнішня реклама була видна людям тільки «на ходу» і протягом дуже короткого часу, і частота повторних дій була дуже низькою. Особливо для менш відомих компаній така реклама була неефективна тому що не могла нести докладної інформації, необхідної для представлення нових брендів і продуктів. Багато хто не бажав зв'язуватися з такою додаючою мало цінності річчю, як зовнішня реклама, оскільки вона виявлялася або даремної, або взагалі недозвеною розкішшю.

Проаналізувавши основні схожі риси «відмовників» в своїй галузі, JCDesaux зрозуміла, що головна причина непопулярності і нерозвиненості галузі полягала в недоліку стаціонарних рекламних площ в центрі міста. Підшуковуючи рішення, JCDesaux знайшла, що муніципалітети все ж таки могли запропонувати стаціонарні площі для реклами в центральних районах - автобусні

Які основні причини, по яких неклієнти другого ярусу відмовляються користуватися продуктами або послугами вашої галузі? Треба дивитися, що є загального в їх відповідях. Концентруватися на схожості, а не на відмінностях. Так можна зрозуміти, яким чином можна відкрити океан латентного незадоволеного попиту.

Неклієнти третього ярусу

Неклієнти третього ярусу далі за всі відстоять від існуючих клієнтів галузі. Як правило, ці *невивчені* неклієнти не розглядалися як цільові або потенційні клієнти жодною компанією, діючою в даній галузі. Це відбувалося тому що їх потреби і пов'язані з ними бізнес-можливості вважаються такими. Що відносяться до інших ринків.

Багато компаній просто збожеволіли б, якби визначили, яку величезну кількість неклієнтів третього ярусу вони упускають.

Розширюйте зону обхвату

Немає такого правила, за допомогою якого можна було б швидко і напевно визначити, на неклієнтах якого ярусу вам слід зосередити увагу і коли. Оскільки спектр можливостей блакитного океану, які можуть бути відкриті тими або іншими неклієнтами, міняється залежно від часу і галузі, переважно фокусувати зусилля на такому ярусі неклієнтів, який забезпечить вам найширшу зону обхвату. При цьому слід з'ясувати, чи існує щось загальне у всіх трьох ярусів неклієнтів. В цьому випадку ви зможете збільшити розміри латентного попиту, який ви збираєтеся вивільнити. Якщо ви зіткнулися саме з таким варіантом, тоні слід обмежуватися лише одним конкретним ярусом, а краще **розглядати** всі яруси одночасно. Правило тут одне - прагнути якомога більш широкого обхвату.

Природна стратегічна спрямованість багатьох компаній полягає в тому, щоб утримати існуючих клієнтів і шукати подальші можливості сегментації. Це подвійно вірно, коли відчувається тиск конкуренції. Мабуть, цей спосіб хороший для завоювання цільової конкурентної переваги і збільшення частки існуючого ринку, проте таким чином навряд чи вдасться створити блакитний океан, розширяльний ринок і створюючий новий попит. Значення тут не в тому, щоб сперечатися щодо того, правильно це або неправильно концентрувати увагу на існуючих клієнтах або сегментації, а швидше в тому, щоб кинути виклик існуючим і приймаються як належне стратегічним спрямованостям. Що ми пропонуємо, так це те, що для збільшення розмірів вашого блакитного океану спочатку слід вийти за рамки існуючого попиту і звернути увагу на неклієнтів і можливості десегментації при формулюванні ваших майбутніх стратегій.

Якщо знайти подібні можливості не вдається, можна повернутися назад до подальшої експлуатації відмінностей серед наявних клієнтів. Проте, скоюючи подібний стратегічний крок слід пам'ятати, що в ви можете опинитись тісному просторі. Крім того, не забудьте, що, коли ваші конкуренти повернуть масу неклієнтів шляхом інновації цінності, багато хто з ваших існуючих клієнтів вирішить послідувати за ними, поскільки віддадуть перевагу забути про свої відмінності ради отримання вигоди від запропонованого стрибка цінності.

Недостатньо просто максимізувати розмір створюваного вами блакитного океану. Ви повинні уміти скористатися цим, щоб отримати стійкий виграшний для обох сторін результат.

Дотримання правильної стратегічної послідовності

Ми розглянули шляхи відкриття можливих блакитних океанів. Ви розробили стратегічну канву, яка чітко формулює вашу майбутню стратегію блакитного океану. і ви з'ясували, як повернути максимально можливе число покупців. Наступна задача полягає в створенні стійкої бізнес-моделі з тим, щоб забезпечити отримання хорошого прибутку від реалізації вашої ідеї блакитного океану. Це підводить нас до четвертого принципу стратегії блакитного океану: дотримання правильної стратегічної послідовності.

Обговоримо стратегічну послідовність конкретизації і обґрунтування правильності ідей блакитного океану, щоб переконатися в їх комерційній життєздатності. Якщо додати до цього розуміння правильної стратегічної послідовності і знання способів оцінки ідей блакитного океану за допомогою ключових критеріїв в цій послідовності, ви значно скоротите ризик, пов'язаний з вашою бізнес-моделлю.

Правильна стратегічна послідовність

Компаніям необхідно вибудовувати свою стратегію блакитного океану в наступній послідовності: корисність для покупця, ціна, витрати і упровадження.

Починається все з корисності для покупця. Чи міститься у вашій пропозиції виняткова корисність? Чи є переконлива причина, по якій люди стануть придбавати ваш продукт? Якщо ні, значить, потенціал блакитного океану, з якого можна було б почати, відсутній. Залишається тільки два варіанти. Або відкладіть задум, або обдумуйте його до тих пір, поки не зможете ствердно відповісти на ці питання.

Розібравшись з питанням виняткової корисності, переходьте на ***другий етап***: встановлення вірної стратегічної ціни. Пам'ятайте, що в справі створення попиту компанія не повинна покладатися тільки на ціну. ***Головне питання буде таке: - чи може ціна пропонованого вами продукту повернути масу цільових покупців, давши їм належну можливість заплатити за ваш товар?*** Якщо ні, купити його вони не зможуть. І великого галасу на ринку воно не створить.

Ці перші два етапи були пов'язано з прибутковою частиною бізнес-моделі компанії. З їх допомогою створюється стрибок чистої цінності для клієнтів, де чиста цінність для клієнтів дорівнює корисності пропозиції для покупців мінус заплачена ними ціна.

Якщо ми розглядатимемо питання прибутку, це підведе до третьої складової - витрат. Чи можете ви проводити пропозицію, зберігаючи цільовий рівень витрат, і при цьому одержувати твердий прибуток? Чи можете ви одержувати прибуток, продаючи товар за стратегічною ціною - ціні, яка доступна масі цільових покупців? Не дозволяйте витратам управляти цінами. Неможна і знижувати корисність через те, що високі витрати не дозволяють вам одержувати прибуток від стратегічних цін. Якщо неможливо

зберігати цільовий рівень витрат, треба або відкинути ідею, оскільки блакитний океан не принесе прибутку, або ж змінити бізнес-модель щоб залишитися на цільовому рівні витрат. Пов'язана з витратами сторона бізнес-моделі компанії дозволяє переконатися в створенні стрибка цінності для самої компанії у формі прибутку, який дорівнює ціні пропозиції мінус вартість виробництва. Саме поєднання виняткової корисності, стратегічної ціни і рівня витрат дозволяє компанії досягти інновації цінності стрибка цінності як для покупців, так і для компанії. Останній крок полягає в подоланні перешкод, пов'язаних з упровадженням. Які перешкоди заважатимуть вам реалізувати вашу ідею на практиці? Чи постаралися ви подолати їх напяму? Створення стратегії блакитного океану можна вважати завершеним лише тоді, коли ви зможете розв'язати пов'язані з упровадженням проблеми ще на самому початку, щоб переконатися в успіху реалізації вашої ідеї. До проблем, пов'язаних з упровадженням, відноситься, наприклад, опір ідеї, що надається роздрібними торговцями або партнерами. Оскільки стратегії блакитного океану мають на увазі значне віддалення від яскраво-червоного океану, дуже важливо вирішувати пов'язані з упровадженням проблеми наперед.

Як можна зрозуміти, що ваша стратегія блакитного океану успішно проходить той або інший етап в цій послідовності? І якнайкраще відточити ідею до такого ступеня, щоб вона пройшла всі етапи? Давайте розглянемо кожний з них, починаючи з корисності.

Перевірка на виняткову корисність

Необхідність оцінити корисність вашої пропозиції для покупця може здаватися очевидною. Проте багато компаній не в змозі запропонувати виняткову цінність внаслідок новизни свого продукту або послуги, особливо якщо була задіяна нова технологія.

Щоб не потрапити в цю пастку, необхідно, як про це мовилося в другому розділі, створити стратегічний профіль, який пройде первинну перевірку на сфокусовану, дивергенцію і наявність привабливої загальної ідеї-девізу, зверненого до покупців. Виконавши це, компанія буде готова швидко оцінити, де і як новий продукт або послуга змінять життя покупців. Подібний погляд з декількох сторін важливий, оскільки дозволяє переконатися, що спосіб створення продукту або послуги у меншій мірі визначається технічними можливостями і в більшій - корисністю для покупців.

Карта корисності для покупця допомагає менеджерам поглянути на це питання з правильної сторони (див. Рис. 2). На ній були вказані всі важелі, за які компанія може потягнути, щоб надати покупцям виняткову корисність, а також різні дії покупців, пов'язані з продуктом або послугою. За допомогою цієї карти менеджери можуть ідентифікувати всілякі ніші

Рис. 2

**Карта корисності для покупця
Шість етапів купівельного циклу**

	Придбання	Доставка	Використання	Додаткові деталі	Обслуговування	Утилізація
	1	2	3	4	5	6
Споживацька продуктивн						
Простота						
Зручність						
Ризик						
Розвага і імідж						
Екологічність						

корисності, які заповнює даний продукт або послуга. Давайте більш пильно розглянемо карту.

Шість етапів купівельного цикла

Купівельний цикл звичайно складається з шести етапів, збудованих більш менш послідовно від **покупки** і до утилізації продукту. Кожний етап охоплює масу різноманітних специфічних дій. **Наприклад, покупка** може включати як пошук в eBay, так і ретельний огляд стелажів Home Depot. На кожному етапі менеджери можуть задати **ряд** питань, щоб оцінити якість **досвіду** покупця, як це було показано на малюнку 6-3.

Шість важелів корисності

Етапи купівельного циклу перетинаються з тим, що ми називаємо важелями корисності, за допомогою яких компанії можуть створити для покупця виняткову цінність. Більшість важелів очевидна. Простота, розвага і зовнішній вигляд, а також екологічність пояснень не потребують. Так само як і ідея зниження фінансового, фізичного або пов'язаного з репутацією ризику для покупця за допомогою пропонованого продукту. А крім того, продукт або послуга забезпечують зручність вже тому що прості в придбанні, використуванні або утилізації. Найбільш часто використовується важіль споживацької продуктивності, суть якого **полягає** в тому, що продукт або послуга допомагають клієнту **робити** свої **справи** швидше або краще.

Щоб перевірити продукт на виняткову корисність, компанія повинна перевірити, чи усуває їх пропозицію основні перешкоди на шляху до корисності по всьому купівельному циклу клієнтів і неклієнтів. Найбільші перешкоди на шляху до корисності часто є і найреальнішими можливостями по створенню виняткової цінності. На малюнку 6-4 показано, як компанія може ідентифікувати найпривабливіші «гарячі точки» з метою відкриття виняткової корисності. Розписавши свою гіпотетичну пропозицію по тридцяти шести клітках Карти корисності для покупця, ви можете ясно побачити, яким чином чи і дійсно нова ідея не тільки створює пропозицію корисності, відмінну від існуючих, але і

усуває основні перешкоди на шляху до створення корисності і перетворення неклієнтів в клієнтів

Придбання

Скільки потрібно часу, щоб знайти потрібний вам продукт?

Чи є місце придбання привабливим і доступним?

Наскільки безпечне середовище транзакції?

Як швидко ви можете здійснити покупку?

Доставка

Скільки потрібно часу для доставки продукту?

Наскільки важко розпакувати і встановити новий продукт?

Чи доводиться покупцям брати організацію доставки на себе?

Якщо **так**, наскільки це дорого і складно?

/ Використання

Чи потрібна для використання продукту допомога фахівців або навчання?

Чи легко берегти продукт, коли він не використовується?

Наскільки ефективні функції і властивості продукту?

Чи надають продукт (або послуга) набагато більше можливості або опції, ніж вимагається середньому покупцю? Чи не переобтяжений він «прикрасами»?

Додаткові продукти і послуги

Чи потрібні вам додаткові продукти і послуги, щоб продукт запрацював?

Якщо так, наскільки вони дорогі?

Скільки часу вони віднімають?

Скільки незручностей вони створюють?

Наскільки їх легко придбати?

Обслуговування

Чи вимагає продукт зовнішнього обслуговування?

Наскільки просто обслуговувати або модернізувати продукт?

Наскільки дорого обходиться обслуговування?

Утилізація

Чи створюються при використанні продукту відходи?

Наскільки просто утилізувати продукт?

Чи існують законодавчі або екологічні аспекти, пов'язані з безпечною утилізацією продукту?

Наскільки дорого обходиться утилізація?

МАЛЮНОК 6-4

Виявлення перешкод на шляху корисності для покупця

Придбання	Доставка	Використовування	Додаткові продукти і послуги	Обслуговування	Утилізація
Споживач, яка продуктивність: На якому етапі знаходяться основні перешкоди для продуктивної роботи споживача?					
Простота: На якому етапі знаходяться основні перешкоди для забезпечення простоти?					
Зручність: На якому етапі знаходяться основні перешкоди для забезпечення зручності?					
Ризик На якому етапі знаходяться основні перешкоди для зниження ризику?					
Розвага і імідж: На якому етапі знаходяться основні перешкоди для створення розваги і іміджу?					
Екологічність: На якому етапі знаходяться основні перешкоди для забезпечення екологічності?					

клієнтів в клієнтів. Якщо ваша пропозиція займає той же осередок або осередки, що і пропозиції інших організацій, швидше за все воно не має ніякого відносини до блакитного океану.

Візьмемо Модель Т (Model T) компанії Ford. До того, як вона була випущена, більше п'ятисот американських виробників автомобілів концентрували зусилля на виробництві розкішних автомобілів на замовлення для заможних людей. **Більше п'ятисот!** Кого з них ми пам'ятаємо і можемо назвати прізвище? Сучасні дослідники стратегії мабуть, втомилися б ділити їх на стратегічні групи та визначати можливі стратегічні кроки кожної з них. Але ми їх не пам'ятаємо. Прізвище “**Ford**” відоме всьому світу. Чому? Тому, що він створив щось виняткове! Даруйте, але ж автомобіль вже досить давно був створений! Що ж він створив? Він зробив автомобіль дуже зручним і легким у користуванні, надійним, безпечним і таким, що його необтяжливо було придбати.. Ціна його дорівнювала ціні карети з кіньми. Споживацькі якості - значно вищі. Якщо перекласти це на мову Карти корисності для покупця, то вся галузь концентрувалася на зовнішньому вигляді у фазі використання і створювала розкішні машини для великосвітських виїздів на уїкендах. Був зайнятий всього один осередок корисності з тридцяти шести.

Основні перешкоди на шляху створення корисності для масового покупця лежали проте, не в області рафінування розкішності або стильності зовнішнього вигляду. Вони були швидше пов'язані з двома іншими чинниками. Першим чинником була зручність у фазі використання. Брудні, вибоїсті дороги, яких на початку століття була більшість, були придатні для їзди на конях, а чудово спрацьовані машини часто не могли по них проїхати. Це значно обмежувало час і місце для здійснення поїздок на машинах (їздити в дощ і сніг не рекомендувалося), користуватися автомобілем було незручно і не завжди можливо. Другою перешкодою для корисності був ризик, пов'язаний з фазою обслуговування. Чудово виготовлені машини з безліччю опцій часто ламалися, для лагодження були потрібні висококласні механіки, а їх послуги коштували дорого, і таких майстрів не вистачало.

Фордовська Модель Т одним махом знищила ці дві перешкоди. Модель Т була названа автомобілем для всіх. Її випускали тільки в одному кольорі (чорному) і лише в одному варіанті з мінімумом опцій. Таким чином Форд відмовився від інвестування в зовнішній вигляд у фазі використання. Замість того, щоб створювати машини для уїкендов на природі - розкоші, яку могли дозволити собі дуже небагато, - Форд створив свою Модель Т, призначену для повсякденного використання. Вона була надійна. Вона була довговічна; її створювали для того, щоб без проблем їздити по брудних дорогах, в дощ, сніг і взагалі в будь-яку погоду. Її було легко лагодити і експлуатувати. Щоб навчитися її водити, було достатньо одного дня.

Саме таким чином Карта корисності для покупця указує на відмінності між ідеями, що створюють нову і виняткову корисність, і ідеями, які, по суті, є перелицьовуванням старих пропозицій або технологічними новинками, не пов'язаними з цінністю. Задача полягає в тому, щоб перевірити, чи може пропонуваній вами продукт пройти тест на виняткову корисність так само, як це зробила Модель Т. Ще один приклад - створення персонального комп'ютера. Хто користався комп'ютерами до 90-х років минулого сторіччя? А скільки їх зараз? І це лише тому, що він (комп'ютер) дуже зручний і корисний. Зробивши подібні вправи, можна визначити, яке шліфування потрібне вашій ідеї.

Які основні перешкоди на шляху створення корисності є в купівельному циклі у ваших клієнтів і неклієнтів? Чи дозволяє вашу пропозицію ефективно усунути ці перешкоди? Якщо ні, то, ймовірно, пропонуваній вами продукт представляє з себе інновацію ради інновації або ж перелицьовування вже наявних пропозицій. Якщо пропонуваній компанією продукт проходить цей тест, то можна переходити до наступного етапу.

Від виняткової корисності до стратегічного ціноутворення

Щоб забезпечити стійке надходження доходів від вашої пропозиції, необхідно встановити стратегічно правильну ціну. Цей етап дозволяє переконатися в тому, що покупці не тільки схочуть купити ваш продукт, але матимуть привабливу нагоду заплатити за нього. Багато компаній обирають протилежну схему дій і спочатку «пробують воду», при запуску нової бізнес-ідеї націлюючись на прагнучих до новинок і байдужих до ціни споживачів; лише через деякий час вони знижують ціни настільки, щоб привернути основну масу покупців. Проте стає все більш важливим із самого початку знати, яка ціна швидко приверне масу цільових покупців.

Можна назвати дві причини такої зміни. По-перше, компанії усвідомлюють, що об'єм дозволяє одержувати більш високі прибутки, ніж раніше. У міру того, як товари стають більш наукоємкими, все велика частина витрат доводиться на їх розробку, а не на виробництво. Простіше всього це зрозуміти на прикладі галузі програмного забезпечення. Так, випуск першої копії операційної системи Windows XP коштував фірмі Microsoft мільярдів доларів,

тоді як всі подальші копії обійшлися їй практично за ціною CD-диска. В такій ситуації об'єм грає найважливішу роль.

По-друге, для покупця цінність продукту або послуги тісно була пов'язана з кількістю людей, що користуються саме цим продуктом або послугою. Приклад - служба онлайн проведення аукціонів *eBay*. Люди не стануть купувати продукт або послугу, коли ними мало хто користується. В результаті цього феномена, що отримав назву «мережні екстерналії» (*network externalities*), пропозиція по багатьох продуктах або послугах здійснюється за принципом: все або нічого. Або ти продаєш відразу мільйон екземплярів, або не продаєш взагалі нічого¹.

В той же час зростання кількості «знаннямістких продуктів» також створює потенціал для наслідування. Причина в тому, що знання по суті своїй неконкурентно і частково ексклюзивно. Використовування конкуруючого товару однією компанією означає, що інша компанія ним вже не скористається. Наприклад, учені - лауреати Нобелівської премії, постійно працюючі в IBM, не можуть бути одночасно найняті на роботу в іншу компанію. Так само сталевий лом, споживаний фірмою Nucor, не може бути одночасно придбаний для обробки іншими сталеливарними підприємствами.

І навпроти, використання *неконкуруючого* товару однією фірмою не обмежує його використання іншими фірмами. До цієї категорії відносяться ідеї. Наприклад, коли Virgin Atlantic Airways створила бренд Upper Class - нову концепцію подорожей в бізнес-класі, яка суміщала великі крісла і великий простір для ніг, як в першому класі, з квитками за цінами бізнес-класу, - інші авіалінії могли вільно використовувати цю ідею, не обмежуючи можливості Virgin. У такому разі імітація пропозиції конкурентів не тільки можлива, але і менш затратна. Витрати і ризик, пов'язаний з розробкою інноваційної ідеї, доводяться на частку ініціатора, а не послідовника.

Проблема ускладнюється, коли мова заходить про ексклюзивність. *Ексклюзивність* - це функція як природи товару, так і законодавства. Товар є ексклюзивним, якщо компанія може перешкодити іншим користуватися ним унаслідок, припустимо, обмеженого доступу або захищеності патентом. Наприклад, Intel може перешкодити доступу інших виробників мікропроцесорів до користування її виробничим устаткуванням, оскільки існують спеціальні закони, що захищають власність. Як тільки ідея отримала своє втілення, знання природним чином розповсюджується серед інших компаній.

Відсутність ексклюзивності збільшує ризик появи імітаторів. Подібно яскравим творчим концепціям Starbucks або Southwest Airlines, багато хто з наймогутніших ідей блакитного океану має величезну цінність, проте не приховують в собі ніяких нових технологічних відкриттів. В результаті них неможливо ні запатентувати, ні зробити ексклюзивними, а тому вони завжди ризикують бути імітованими.

Все це означає, що стратегічна ціна, яку ви призначаєте, повинна **не тільки привертати** широкі маси покупців, але і допомагати вам утримувати їх. Враховуючи високий ступінь ризику появи імітаторів, репутацію нового

продукту або послуги повинно бути зароблений в перший же день, тому що створення бранда все більшою мірою залежить від рекомендацій по «сарафановому радіо», швидко що розповсюджуються по нашому пронизаному зв'язками суспільству. От чому стратегічне ціноутворення грає найважливішу роль. Стратегічне ціноутворення відповідає на питання: чи встановлена ціна на вашу пропозицію так, щоб із самого початку привернути масу цільових покупців, даючи їм принадну можливість заплатити за нього? Коли виняткова корисність поєднується із стратегічним ціноутворенням, імітаторів можна не побоюватися.

Розроблений інструмент під назвою *ціновий коридор для мас*, [33] який допоможе менеджерам підібрати вірну ціну для пропозиції, перед якою неможливо встояти, і ціна ця, до речі, далеко не обов'язково найнижча. Інструмент вимагає виконання двох взаємозв'язаних кроків

Крок перший: Визначте ціновий коридор для мас

Встановлюючи ціну, всі компанії в першу чергу уважно вивчають продукти і послуги, найбільш близько що нагадують формою їх власні. Як правило, компанії розглядають інші продукти і послуги в рамках своєї галузі. Звичайно, це як і раніше необхідне, проте для залучення нових клієнтів цього мало. Головна задача при визначенні стратегічної ціни - це зрозуміти, на яку ціну відреагують люди, які порівнюватимуть новий продукт або послугу з масою різноманітних з виду продуктів і послуг, пропонованих за межами групи традиційних конкурентів.

Хороший спосіб виглянути за рамки галузі полягає в тому, щоб перерахувати продукти і послуги, що підпадають під дві категорії: ті, які виглядають інакше, проте виконують аналогічні функції, і ті, які виглядають інакше, виконують інші функції, проте служать рішенням одних і тих же загальних задач.

Інша форма, функція та ж. Багато компаній, створюючих блакитних океанів, привертають з інших галузей клієнтів, які користуються продуктом або послугою, що виконує ту ж функцію або службовцями рішенням тієї ж основної задачі, що і нова пропозиція, проте при цьому мають абсолютно іншу фізичну форму. У випадку з Моделлю Т працівники Ford просто подивилися на запряжену кіньми карету. Карета вирішує ту ж основну задачу, що і автомобіль: перевозить пасажирів. Проте ця пропозиція приймає тут різні форми: в одному випадку перевезення здійснює машина, в іншому - жива істота. Форд ефективно перетворив більшість неклієнтів автомобільної промисловості, а саме - покупців карет, в клієнтів власного блакитного океану, розрахувавши ціну своєї Моделі Т на підставі цін на карети, а не цін на автомобілі інших виробників.

Якщо узяти приклад з галуззю, що займається шкільним харчуванням, при постановці цього ж питання виявилася цікава річ. В рівняння виявилися були включені ті батьки, які готували своїм дітям сніданки в школу

Інша форма, інша функція, задача та ж. Деякі компанії ухитряються привертати ще більш далеких клієнтів. Наприклад, Cirque du Soleil відвела

клієнтів різноманітних вечірніх розважальних закладів. Зростання компанії частково відбулося саме тому, що їй вдалося переманити клієнтів найрізноманітніших закладів - і виглядаючих інакше і мали іншу функцію. Так, наприклад, у барів і ресторанів дуже мало загального з цирками. І функцію вони виконують іншу - забезпечують задоволення від бесіди і смачної їжі, що значно відрізняється від візуальної розваги, пропонованої цирком. Проте, не дивлячись на всі відмінності форми і функцій, люди, відправляючись в який-небудь з цих трьох закладів, мають одну і ту ж мету: добре провести вечір.

Складання списку всіх груп альтернативних продуктів і послуг дозволяє менеджерам побачити тих клієнтів, яких вони можуть переманити з інших галузей, а також з негалузей, як у випадку з батьками (галузь шкільного харчування) або із старим добрим олівцем, що використовується для ведення домашньої бухгалтерії (галузь ПЗ для ведення особистих фінансів). Потім менеджери повинні відобразити на графіку ціни і об'єм цих альтернатив.

Такий підхід дозволяє напряму визначити місцезнаходження основної маси цільових покупців і зрозуміти, яку ціну ці покупці готові платити за ті, що використовуються ними в даний момент продукти і послуги. Цінова полоса, в яку потрапили найкрупніші групи цільових покупців, і є ціновим коридором для мас.

В деяких випадках спектр цільових покупців виявляється дуже широкий. Наприклад, у Southwest Airlines ціновий коридор для мас охоплював групу людей, що платили в середньому по 400 доларів за квиток економ-класу при перельоті на невелику відстань і 60 доларів за поїздку в той же пункт на машині. Тут головне - не ставити ціну в залежність від конкурентів з вашої галузі, а призначати її залежно від цін на замітники і альтернативні варіанти у всіх галузях і негалузях. Якби той же Форд орієнтувався на ціни інших виробників (а їх автомобілі коштували в три із гаком рази дорожче, ніж кінний екіпаж), Модель Т ніколи не мала б такого грандіозного успіху на ринку.

Крок другий: Визначити рівень в рамках цінового коридора

Друга частина інструменту допомагає менеджерам визначити, наскільки високу ціну вони можуть призначити, залишаючись в рамках коридору і не провокуючи конкуренції з боку імітаторів, що пропонують імітацію продуктів або послуг компанії. Оцінка ця залежить від двох основних чинників. Перший з них - рівень юридичної захищеності продукту або послуги, що припускає реєстрацію патенту або захист авторських прав. Другий - рівень наявності у компанії якого-небудь ексклюзивного активу або ключової можливості; так, дороге виробниче устаткування може стати перешкодою для потенційних імітаторів продукту. Наприклад, Dyson, Британська компанія по виробництву побутової техніки, призначає високі ціни на свій пилосос без мішка для пилу з початку випуску продукту в 1995 році, оскільки модель захищена патентами, а компанія має свій в розпорядженні важкі для імітації сервісні можливості.

Багато інших компанії встановлювали стратегічну ціну по верхній межі з тим, щоб привернути масу цільових покупців. Серед них - концерн DuPont з

своїм брендом Lysra - на спеціальні хімікалії, компанії Philips - на люмінісцентні лампи ALTO, SAP - на свою продукцію у галузі розробки програмних бізнес-додатків і Bloomberg - на фінансове ПЗ.

З другого боку, компанії, що не мають патентів і **достатньо** надійного захисту своїх активів, **швидше** повинні встановлювати ціни, орієнтуючись на середні значення коридору. Що стосується компаній, взагалі не володіючих подібним захистом, то їм слід призначати бути порівняльний низькі ціни. У випадку з Southwest Airlines що надаються нею послуги не могли бути запатентовані, компанія не володіла і ексклюзивними активами, тому ціна на квитки призначалася по нижній межі коридору - на рівні цін на поїздки в автомобілях. Компанія поступить мудро, якщо призначатиме стратегічні ціни, орієнтуючись на значення в проміжку від середини до нижньої межі коридору, за наявності хоча б одного з наступних чинників: Пропозиція компанії по створенню блакитного океану відрізняється високими постійними і невисокими змінними витратами.

На привабливість продуктів сильно впливають «мережні екстерналії».

На структурі витрат компанії позитивно відображається економія за рахунок масштабу і об'єму. В цих випадках збільшення об'єму дає значні переваги в плані витрат, завдяки чому призначення ціни з урахуванням об'ємів придбаває ще більше значення.

Ціновий коридор для мас не тільки вказує на стратегічну цінову зону, сприяючи просуванню в океан нового попиту, але і підказує вам, як, можливо, слід змінити спочатку розраховану ціну, щоб добитися цього ефекту. Коли пропонуваній вами продукт або послуга пройдуть тест на правильність встановлення стратегічної ціни, ви будете готові переходити до наступного етапу.

Від стратегічного ціноутворення до таргет-костингу

Таргет-костінг (target costing) - цільова собівартість - наступний етап в стратегічній послідовності - безпосередньо пов'язаний з таким аспектом бізнес-моделі, як прибуток. Щоб максимізувати потенціал прибутку, одержуваного від втілення ідеї блакитного океану, компанії слід почати із стратегічної ціни, а потім відняти з неї бажаний прибуток, щоб отримати цільову собівартість. Тут особливо важливо відштовхуватися від привабливої для клієнта ціни, а не призначати її шляхом складання собівартості і прибутку, якщо, звичайно, ви хочете отримати працюючу на прибуток структуру витрат, яка до того ж буде складна для втілення потенційними імітаторами.

Проте, якщо таргет-костинг управляється стратегічним ціноутворенням, то, як правило, він достатньо агресивний. Частково проблеми виходу на цільову собівартість можуть бути вирішені шляхом створення стратегічного профілю, що володіє не тільки дивергенцією, але і фокусом, а це примушує компанію урізувати витрати. Пригадаємо, як скоротила свої витрати компанія Cirque du

Soleil, що відмовилася від дорогих номерів з участю тварин і «зірок», або як заощадила компанія Ford, проводячи Модель Т в одному кольорі і одній модифікації лише з декількома опціями.

Іноді такі скорочення виявляються достатні, щоб добитися цільової собівартості, але часто це не так. Узяти, наприклад, ті інновації, які довелося ввести компанії Ford, щоб вийти на агресивну цільову собівартість Моделі Т. Форду припало відмовитися від стандартної системи виробництва, при якій машину від початку і до кінця збирали кваліфіковані майстри. Натомість форд ввів складальний конвейєр, замінивши досвідчених майстрів некваліфікованими робітниками, які працювали швидше і продуктивні, виконуючи кожний свою невелику операцію, що дозволило скоротити час виробництва Моделі Т з двадцяти одного до чотирьох днів, а також понизити кількість робочого часу на 60 процентів. Якби компанія Ford не ввела ці інновації по скороченню витрат, вона не змогла б отримати прибуток при встановленій стратегічній ціні.

Якщо замість того, щоб, як Ford, шукати і знаходити творчі способи досягнення цільової собівартості, компанії піддаються спокусі і або завищують стратегічну ціну, або урізують корисність, вони ні на крок не наближаються до золотоносних вод блакитного океану. Для того, щоб вийти на цільову собівартість, у компанії є три основні важелі.

Перший полягає в раціоналізації дій і упровадженні інновацій по зниженню собівартості на всіх етапах, починаючи з виробництвом і закінчуючи дистрибуцією. Чи можна замінити сировину, необхідну для створення продукту або послуги, нетрадиційними, більш дешевими матеріалами - наприклад, перейти з металу на пластик або перевести інформаційно-довідкову службу з Великобританії в Бангалор? Чи можна дорогі, але додаючи мало цінності види робіт скоротити, скасувати або знайти варіант їх аутсорсинга? Чи можна поміняти місцезнаходження вашого продукту або послуги, перемістивши їх з дорогих районів в більш дешеві, як це зробили Home Depot, IKEA і Wal-Mart - компанії, що займаються роздрібною торгівлею, або Southwest Airlines, яка переїхала з великих аеропортів в другорядні? Чи можна скоротити кількість частин або виробничих етапів, змінивши сам процес виготовлення продукту, як це зробив Форд, ввівши свій потоковий конвейєр? Чи можете ви комп'ютеризувати роботу, щоб понизити витрати?