

Глава 2. Операционная стратегия в глобальном мире

Содержание главы 2

Профиль глобальной компании:

Boeing

Глобальный взгляд на деятельность компании

Выработка миссии и стратегии

Десять стратегических решений в сфере операционного менеджмента

Достижение конкурентного преимущества посредством деятельности компании

Проблемы операционной стратегии

Выработка и осуществление стратегии

Варианты глобальной операционной стратегии

Десять стратегических решений в сфере ОМ

- Проектирование товаров и услуг
- Управление качеством
- Стратегия процесса
- Стратегия размещения
- Стратегия планировки
- Планирование человеческих ресурсов и работы
- Управление цепочкой поставок
- Управление материально-техническими запасами
- Календарный график работы
- Техническое обслуживание

Профиль глобальной компании: *Boeing*

Глобальная стратегия *Boeing* обеспечивает конкурентное преимущество

Стратегия компании *Boeing* в отношении «Dreamliner 787» уникальна и с инженерной, и с глобальной точки зрения.

«Dreamliner» является результатом новейших аэрокосмических технологий, начиная с корпуса и конструкции мотора и заканчивая применением сверхлегких титаново-графитовых слоистых пластиков, волокнистого углепластика, материалов на основе эпоксидных смол и композитных материалов.

Еще одной инновацией является электронная система мониторинга, позволяющая автоматически передавать сведения о техническом состоянии самолета наземным компьютерным системам. Компания *Boeing* разрабатывала более экономичные и эффективные двигатели совместно с компаниями *General Electric* и *Rolls-Royce*. Прогресс в технологии создания двигателей обеспечил увеличение на 8% эффективности нового самолета с точки зрения потребления топлива и коммерческой загрузки. Это стало технологическим прыжком практически на два поколения самолетов вперед.

Современный «Boeing 787» создавала международная команда, состоящая из компаний, занимающихся аэрокосмическими разработками, под руководством компании *Boeing*, базирующейся в городе Эверетт, штат Вашингтон. Новые технологии, новый проект, новые производственные процессы и преданные своему делу международные компании-поставщики помогли компании *Boeing* и ее партнерам добиться беспрецедентного уровня качества при разработке проекта, производстве и других операциях. Модель «Dreamliner 787» является глобальной не только потому, что способна пролететь 8300 миль без посадки, но и потому, что ее строят во всем мире. Учитывая гигантский финансовый риск (более \$5 млрд), неудивительно, что компании *Boeing* понадобились партнеры. Глобальный характер и технологии, и рынка самолетов подразумевал необходимость привлечения лучших разработчиков и поставщиков независимо от места их нахождения. Это означало также необходимость сотрудничества с фирмами, которые были готовы пойти на риск, связанный с очень дорогим новым продуктом. И партнеры не только разделили риск, но и были лично заинтересованы в результате. Страны, участвовавшие в создании «787», с большей вероятностью будут приобретать продукцию *Boeing*, а не ее европейского конкурента *Airbus Industries*.

Чтобы разработать технологии и создать концепцию, компания *Boeing* вступила в партнерские отношения с более чем с 20 международными поставщиками систем. *Boeing* нашла себе партнеров по созданию «787» в десятке с лишним стран; некоторые из них перечислены в таблице (см. выше).

Японские компании *Toray*, *Teijin Seiki*, *Fuji*, *Kawasaki* и *Mitsubishi* изготовили более 35% деталей этого проекта, поставляя целые составные секции фюзеляжа. Итальянская компания *Alenia Aeronautica* построила еще 10% самолета.

Среди поставщиков было множество компаний из США — *Crane Aerospace*, *Fairchild Controls*, *Goodrich*, *General Dynamics*, *Hamilton Sundstrand*, *Honeywell*, *Moog*, *Parker Hannifin*, *Rockwell Collins* и *Triumph Group*. На 70–80% «Dreamliner» построен не *Boeing*, а

Некоторые из международных поставщиков деталей и узлов «Boeing 787»

| | | |
|------------------------------------|-------------------------|--|
| <i>Latecoere</i> | Франция | Двери пассажирского салона |
| <i>Labinal</i> | Франция | Электропроводка |
| <i>Dassault</i> | Франция | Проектирование и программное обеспечение PLM |
| <i>Messier-Bugatti</i> | Франция | Электроприводные тормоза |
| <i>Thales</i> | Франция | Система конверсии электроэнергии и комбинированный дисплей готовности к вылету |
| <i>Messier-Dowty</i> | Франция | Шасси |
| <i>Diehl</i> | Германия | Внутреннее освещение |
| <i>Cobham</i> | Соединенное Королевство | Топливные насосы и клапаны подачи топлива |
| <i>Rolls-Royce</i> | Соединенное Королевство | Двигатели |
| <i>Smiths Aerospace</i> | Соединенное Королевство | Центральная компьютерная система |
| <i>BAE Systems</i> | Соединенное Королевство | Электроника |
| <i>Alenia Aeronautica</i> | Италия | Верхний центральный фюзеляж и горизонтальный стабилизатор |
| <i>Toray Industries</i> | Япония | Волокнистый углепластик для деталей крыла и хвоста |
| <i>Fuji Heavy Industries</i> | Япония | Центральный кессон крыла |
| <i>Kawasaki Heavy Industries</i> | Япония | Передний фюзеляж, неподвижные секции крыла, ниша колес шасси для приземления |
| <i>Teijin Seiki</i> | Япония | Гидроусилитель |
| <i>Mitsubishi Heavy Industries</i> | Япония | Кессон крыла |
| <i>Chengdu Aircraft Group</i> | Китай | Руль |
| <i>Hafei Aviation</i> | Китай | Детали |
| <i>Korean Airlines</i> | Южная Корея | Законцовки крыла |
| <i>Saab</i> | Швеция | Двери грузового отсека и крышки смотровых люков |

другими компаниями. И даже те части, которые были произведены непосредственно компанией *Boeing*, изготовлены на заводах компании, находящихся за пределами Соединенных Штатов — в Австралии и Канаде.

Глобальный «Dreamliner 787» эффективен и рентабелен, имеет глобальную дальность полетов и построен из деталей, произведенных во всем мире. И вот результат: современный самолет, отражающий глобальную природу бизнеса в XXI в. и один из самых быстропродающихся коммерческих реактивных самолетов в истории авиации.

Глава 2. Цели обучения

Цель 1. Определить миссию и стратегию.

Цель 2. Идентифицировать и объяснить три стратегических подхода к конкурентному преимуществу.

Цель 3. Идентифицировать и объяснить 10 решений, принимаемых в операционном менеджменте.

Цель 4. Понять важность ключевых факторов успеха и основной компетенции.

Цель 5. Идентифицировать и объяснить четыре варианта глобальной стратегии операций (деятельности компании).

Глобальный взгляд на деятельность компании

КОММЕНТАРИЙ АВТОРА

По мнению профессора Томаса Сьюелла, «ни одна из великих цивилизаций не развивалась в изоляции».

Сегодня у операционного менеджера должен быть глобальный взгляд на операционную стратегию. С начала 1990-х гг. почти 3 млрд людей в развивающихся странах преодолели культурные, религиозные, этнические и политические барьеры, которые мешали продуктивности, и стали новыми игроками на глобальной экономической сцене. По мере исчезновения этих барьеров происходило развитие технологий, надежных методов транспортировки и дешевой коммуникации. Закономерным следствием этого стал рост международной торговли (рис. 2.1), глобальных рынков капитала и международных путешествий людей, что, в свою очередь, повлекло за собой усиление экономической интеграции и взаимосвязи стран, т. е. глобализацию. В ответ на эти процессы организации начали спешно переводить свою деятельность на глобальный уровень, переходя на инновационные стратегии. Давайте приведем несколько примеров:

- Компания *Boeing* сохраняет свою конкурентоспособность, потому что осуществляет продажи и производство во всем мире.
- Итальянская фирма *Benetton* поставляет товары в магазины всего мира быстрее, чем ее конкуренты, благодаря гибкости дизайна, производства и дистрибуции.
- *Sony* для сборки своей электроники приобретает комплектующие в Таиланде, Малайзии и других странах мира.
- *Volvo*, считающаяся шведской компанией, недавно стала контролироваться американской компанией *Ford*. Но нынешняя модель «Volvo S40» создана в Бельгии на такой же платформе, что и «Mazda 3» (которую выпускают в Японии) и «Ford Focus» (который выпускают и продают в Европе).
- Китайская компания *Haier* в настоящее время производит компактные холодильники (они заполнили одну треть американского рынка) и вин-

ные шкафы с охлаждением (составляющие половину американского рынка) в Северной Каролине.

Глобализация означает, что производство в своей стране и последующий экспорт продукции перестает быть жизнеспособной моделью бизнеса; местное производство и экспорт более не гарантируют не только успеха, но и простого выживания. Возникли новые стандарты глобальной конкурентоспособности, включающие в себя качество, разнообразие, кастомизацию, удобство, своевременность и стоимость. Глобализация стратегии вносит свой вклад в эффективность и рентабельность и добавляет стоимости товарам и услугам, но одновременно осложняет работу операционного менеджера. Сложность, риск и конкуренция непрерывно возрастают; компании должны учитывать это обстоятельство.

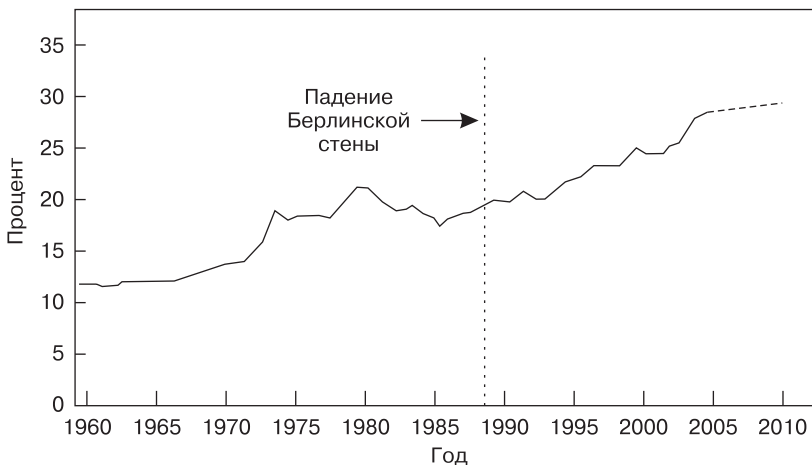


Рис. 2.1. Увеличение объема мировой торговли (объем мировой торговли как процент от мирового валового продукта)

Источник: выступление Марка Э. Минне (Federal Reserve Bank of Dallas, June 2009).

Мы выявили шесть причин, в силу которых на смену деятельности в родной стране приходят международные операции в той или иной форме. Вот они:

1. Желание уменьшить издержки (на заработную плату, налоги, тарифы и т. д.).
2. Желание усовершенствовать цепь поставок.
3. Желание производить товары и услуги более высокого качества.
4. Желание понять рынок.
5. Желание улучшить деятельность компании.
6. Желание привлечь и удержать талантливых сотрудников со всего мира.

Давайте подробно исследуем каждую из перечисленных причин.

Желание уменьшить издержки. Многие международные формы деятельности обусловлены стремлением извлечь преимущество из реальной возможности уменьшить издержки. Локализация компании в другой стране с более низким уровнем заработной платы может помочь снизить как прямые, так и косвенные издержки (см. «ОМ в действии: производство американских мультфильмов в Маниле»). Менее строгие государственные регулирующие акты, касающиеся широкого спектра методов деятельности (например, контроля за охраной окружающей среды, мер по охране здоровья и обеспечению безопасности и т. п.), уменьшают издержки. Стремление перенести деятельность компании за

Макиладорас — мексиканские заводы, расположенные вдоль американо-мексиканской границы, имеющие преференциальный таможенный тариф

границу стимулируется и возможностью уменьшить расходы на налоги и тарифы. В Мексике создание **макиладорас** (свободных торговых зон) позволяет производителям снижать расходы на налогообложение, выплачивая только добавочную стоимость мексиканским рабочим. Если американский производитель, например *GM*, привезет мотор стоимостью \$500 в макиладорас для осуществления сборочных работ, которые стоят \$25, то таможенная пошлина на работы, выполненные в Мексике, составит только \$25.

Перевод малоквалифицированного труда в другую страну дает несколько потенциальных преимуществ. Во-первых, и это очевидно, фирма может уменьшить издержки. Во-вторых, перевод малоквалифицированного труда в страны с менее высоким уровнем жизни освобождает высокооплачиваемых рабочих для выполнения более важных заданий. В-третьих, уменьшение зарплаты позволяет инвестировать сэкономленные средства в совершенствование продуктов и производства (а при необходимости и в переобучение работников компании). Последствия такого подхода описаны в разделе «ОМ в действии: переход к глобальной конкуренции»).

Кроме того, торговые соглашения помогают снижать тарифы и таким образом уменьшать издержки предприятий, работающих за границей. **Всемирная торговая организация (ВТО)** помогла снизить таможенные тарифы с 40% в 1940 г. до менее чем 3% в наши дни. Еще одним важным торговым соглашением является **NAFTA** — Соглашение о свободной торговле в североамериканской зоне. NAFTA

Всемирная торговая организация (ВТО) — международная организация, поощряющая мировую торговлю за счет снижения барьеров на пути свободного перемещения товаров через государственные границы

NAFTA — соглашение о свободной торговле между Канадой, Мексикой и Соединенными Штатами

пытается убрать все торговые и тарифные барьеры между Мексикой, Канадой и Соединенными Штатами. Есть и другие торговые соглашения, которые также ускоряют развитие глобальной торговли: АРЕС (между странами Тихоокеанского побережья), SEATO (между Австралией, Новой Зеландией, Японией, Гонконгом, Южной Кореей, Новой Гвинеей и Чили), MERCOSUR (между Аргентиной, Бразилией, Парагваем и Уругваем) и SAFTA (между

странами Центральной Америки, Доминиканской Республикой и Соединенными Штатами).

Еще одна торговая группа — **Европейский союз**.¹ Европейский союз снизил барьеры между европейскими странами с помощью стандартизации и общей валюты — евро. Однако этот крупный торговый партнер США, с населением почти 500 млн человек одновременно вводит самые жесткие в мире ограничения на продажу товаров в странах ЕС. Все, начиная со стандартов переработки автомобильных бамперов и заканчивая сельскохозяйственными продуктами, выращенными без добавления гормонов, должно отвечать стандартам ЕС, что затрудняет международную торговлю.

Европейский союз (ЕС) — европейская торговая группа, в которую входят 27 государств

Желание усовершенствовать цепь поставок. Нередко можно усовершенствовать цепь поставок, открыв предприятия в тех странах, где есть уникальные ресурсы. К этим ресурсам относятся опыт, рабочая сила или сырье. Например, студии всего мира, занимающиеся автостайлингом, мигрируют в свою «Мекку» — Южную Калифорнию, чтобы убедиться в том, что дизайн их продукции соответствует современным требованиям. Точно так же мировое производство спортивной обуви переместилось из Южной Кореи в Гуанчжоу (Китай): это местоположение позволяет извлечь преимущество из дешевой рабочей силы и производственного опыта 40 тыс. человек, занимающихся производством спортивной обуви для всего мира. А любой производитель ароматических масел стремится в Грасс, Франция, где из средиземноморских растений производится бо́льшая часть мирового объема ароматических масел.

Желание производить товары и услуги более высокого качества. Хотя товары и услуги могут обладать объективными и измеримыми характеристиками (например, количеством своевременных доставок продукта), некоторые их характеристики могут быть субъективными и плохо поддаваться количественному учету (например, чувствительность к культуре). Мы должны лучше разбираться в различиях в культуре и в том, как занимаются бизнесом в разных странах. Более глубокое понимание вследствие «присутствия фирм на местах» позволяет компаниям кастомизировать свои товары и услуги, что ведет к удовлетворению уникальных культурных потребностей иностранных рынков.

Еще одна причина, на которой необходимо осуществлять международные операции, заключается в том, что это позволяет сократить время, нужное для введения тех изменений в продукте и услуге, которые желает

¹ В 2010 г. 27 членами Европейского союза (ЕС) были Австрия, Бельгия, Болгария, Кипр, Чешская Республика, Дания, Эстония, Финляндия, Франция, Германия, Греция, Венгрия, Ирландия, Италия, Латвия, Литва, Люксембург, Мальта, Нидерланды, Польша, Португалия, Румыния, Словакия, Словения, Испания, Швеция, Соединенное Королевство. Не все эти страны приняли евро. Кроме того, Хорватия, Македония и Турция являлись кандидатами на вступление в ЕС.

ОМ В ДЕЙСТВИИ: ПРОИЗВОДСТВО АМЕРИКАНСКИХ МУЛЬФИЛЬМОВ В МАНИЛЕ

Фред Флинстоун родом не из Бедрока. На самом деле он из Манилы, столицы Филиппин. Точно так же, как Том и Джерри, Алладин и Дональд Дак. Более 90 % американских телевизионных мультфильмов производят в Азии и Индии, причем Филиппины являются здесь признанным лидером. Учитывая такое естественное преимущество этой страны, как английский в качестве официального языка и прекрасное знакомство с культурой США, в мультипликационных компаниях в Маниле сейчас работают более 1700 человек. Филиппинцы понимают западную культуру, и Билл Денис, директор *Hanna-Barbera*, говорит: «У вас должна быть группа художников, которые могут понять юмор этой культуры».

Такие крупные студии, как *Disney, Marvel, Warner Brothers* и *Hanna-Barbera*, посылают *раскадровку* — краткий обзор сцен — и речевые фонограммы на Филиппины. Там художники делают рисунки, раскрашивают и снимают примерно 20 000 сценок для 30-минутного эпизода. Стоимость производства одного эпизода на Филиппинах составляет \$130 000 — сравните с Кореей (\$150 000) и Соединенными Штатами (\$500 000).

Источники: «Journal of Global Information Technology Management» (2007): 1–6; «The New York Times» (February 26, 2004): A29; «The Wall Street Journal» (August 9, 2005): D8.

потребитель. Покупатели, приобретающие товары и услуги американских фирм, все чаще находятся в других странах. Зачастую им можно обеспечить более быстрое и адекватное обслуживание, если разместить филиалы своего предприятия в их стране.

Желание понять рынок. Поскольку международные операции требуют взаимодействия с иностранными покупателями, поставщиками и конкурирующими организациями, интернациональные фирмы неизбежно узнают о возможностях новых продуктов и услуг. Европа стала родоначальницей инноваций, связанных с мобильной связью, а сейчас моду в области мобильных телефонов диктует Япония. Знание рынков не только помогает фирмам понять, куда движется тот или иной рынок, но и диверсифицировать свою клиентскую базу, сделать производство более гибким, а цикл деловой активности (бизнес-цикл) более гладким.

Еще одна причина выхода на иностранные рынки — это возможность продлить жизненный цикл (т. е. стадии, через которые проходит продукт; см. главу 5) уже существующего продукта. Хотя некоторые продукты в Соединенных Штатах находятся на стадии «зрелости» своего жизненного цикла, они могут быть новыми товарами и услугами в менее развитых странах. Например, рынок персональных компьютеров в США можно назвать «зрелым», тогда как во многих развивающихся странах — Албании, Вьетнаме и Мьянме (Бирме) — он находится на «вводной» стадии.

Желание улучшить деятельность компании. Обучения в изоляции не происходит. Фирмы хорошо обслуживают себя и своих покупателей, если остаются открытыми потоку новых идей. Например, компания *GM* обнаружила, что может усовершенствовать свои производственные операции, создав вместе с японскими компаниями совместное предприятие — сбороч-

ОМ В ДЕЙСТВИИ: ПЕРЕХОД К ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Wachovia Corp., гигантская дочерняя компания *Wells Fargo*, подписала с индийской компанией *Genpact* контракт стоимостью \$1,1 млрд, касающийся аутсорсинга в сфере финансов и бухгалтерского учета. Кроме того, *Wachovia* передала управление своими программами человеческих ресурсов *Hewitt Associates*, базирующейся в Иллинойсе. Исполнительный директор *Wachovia* П. Дж. Сайдботтом заявил по этому поводу: «Мы должны были сделать это, чтобы стать компанией, имеющей великолепные отношения с нашими потребителями». Ожидаемая экономия от заключенной сделки в течение ближайших трех лет должна составить от \$600 млн до \$1 млрд; ее планируется инвестировать в США, чтобы подхлестнуть основную деятельность компании — банковское дело. Эти инвестиции будут сделаны в новые банковские автоматы, отделения и персонал.

Dana Corp. из Толедо, штат Огайо, тоже предпочитает глобальный подход. *Dana* создала совместное предприятие в Кверетаро (Мексика). После этого ком-

пании удалось сделать так, что ее 288 американских работников на заводе в Джонсборо, штат Арканзас, занимающихся производством коробок передач грузовых автомобилей и обеспечивающих точку безубыточности, стали производить поперечные балки моста и приносить прибыль. Продуктивность в Джонсборо повысилась, а мексиканское совместное предприятие стало получать прибыль. От этого шага выиграли как работники на заводах в Кверетаро и Джонсборо, так и все заинтересованные стороны. *Dana* также перенесла часть своих производственных операций в Китай, Индию, Восточную Европу и Южную Америку.

Изобретательные организации, подобные *Wachovia* и *Dana*, используют глобальный подход для того, чтобы повысить собственную эффективность и рентабельность, что позволяет им разрабатывать новые виды продукции, удерживать работников и делать инвестиции в новые заводы и оборудование.

Источники: «Business Week» (January 30, 2006): 50–64; «Forbes» (May 8, 2006): 58; www.dana.com/news/.

ный завод в Сан-Хосе, штат Калифорния. Благодаря этой стратегии *GM* привнесла в деятельность совместного предприятия знание американских рабочих и соблюдение законов об охране окружающей среды, тогда как японская сторона подарила свои идеи в области производства и материально-технического обеспечения. Кроме того, операционные менеджеры усовершенствовали оборудование и планировку заводов, взяв на вооружение эргономический опыт скандинавских фирм.

Желание привлечь и удержать талантливых сотрудников со всего мира. Глобальные организации могут привлекать и удерживать лучших работников, предлагая им более привлекательные возможности трудоустройства. Этим фирмам необходимы сотрудники для всех функций и обладающие опытом во всех областях. Глобальные фирмы могут нанимать и удерживать хороших работников, предлагая им возможности роста и гарантированную занятость во время экономического спада. Во время экономического спада в одной стране или на одном континенте глобальная фирма может перевести своих ставших ненужными сотрудников в новое, более благополучное место.

Итак, успешное получение конкурентного преимущества в нашем беспокойном мире означает максимизацию всех возможностей, как материальных, так и нематериальных, которые открывает интернациональная деятельность компании.

Культурные и этические вопросы

КОММЕНТАРИЙ АВТОРА

Вот что сказал владелец одного завода в Гватемале: «У мирового рынка очень понятная этика: производители отправятся туда, где дешевле всего или где им будет удобнее всего».

Хотя существуют мощные силы, подталкивающие фирмы к глобализации, остается множество нерешенных проблем. Одна из них заключается в том, как примирить различия в социальном и культурном поведении. Действуя в условиях разных культур, операционные менеджеры иногда не знают, как им вести себя, если речь заходит о таких вещах, как взятки, детский труд или охрана окружающей среды. То, что считается абсолютно приемлемым в одной культуре, может считаться неприемлемым и даже противозаконным в другой. К примеру, на Ближнем Востоке женщин-менеджеров гораздо меньше, чем в Индии.

За последние десять лет в международном законодательстве, соглашениях и кодексах поведения произошли изменения, определяющие этичность поведения менеджеров во всем мире. Например, ВТО помогает унифицировать защиту правительства и отраслей от иностранных фирм, ведущих себя неэтично. Даже в тех областях, где существуют культурные различия, например в вопросах взяток или защиты интеллектуальной собственности, большинство стран постепенно приходит к некому единообразию.

Несмотря на культурные и этические различия, мы живем в период необычайной мобильности капитала, информации, товаров и даже людей. Эта тенденция явно будет усиливаться. Финансовый сектор, сектор телекоммуникации и мировая инфраструктура логистики представляют собой здоровые институты, стимулирующие эффективное и рентабельное использование капитала, информации и товаров. Мы живем в век глобализации, которая, при всех ее возможностях и опасностях, будет усиливаться. Это должны учитывать менеджеры при разработке своих миссий и стратегий.

Выработка миссии и стратегии

КОММЕНТАРИЙ АВТОРА

И для получения образования, и для управления организацией необходимы миссия и стратегия.

Эффективные усилия в области операционного менеджмента должны иметь миссию, определяющую, куда должна идти организация, и стратегию, определяющую, как именно она доберется до точки назначения. Это справедливо как для маленьких фирм, действующих в своей родной стране, так и для крупных международных организаций.

Миссия

Экономический успех и, естественно, выживание являются результатом идентификации миссии, которая удовлетворяла бы потребности и желания потребителя.

Цель 1. Определить миссию и стратегию

Миссией организации мы называем ее цель — тот вклад, который она делает в общество. Заявление о миссии определяет границы и фокус организации, а также концепции, объединяющие организацию. В миссии определен смысл существования организации. Выработать хорошую стратегию сложно, но хорошая формулировка миссии намного упрощает эту задачу. На рис. 2.2 показаны примеры формулировок миссии.

Миссия — цель или смысл существования организации

Как только принято решение относительно того, какой будет миссия организации, каждая *функциональная сфера* (functional area) фирмы дает определение своей вспомогательной миссии. Под функциональной сферой мы подразумеваем основные направления деятельности, необходимые фирме, такие как маркетинг, финансы/бухгалтерский учет, производство/операции. Миссия для каждой функции должна подкреплять общую миссию фирмы. Затем внутри каждой функции формулируют вспомогательные миссии более низкого уровня в отношении функций ОМ. На рис. 2.3 приведен пример подобной иерархии функций.

| |
|--|
| Merck |
| Миссия компании Merck состоит в том, чтобы предоставлять обществу продукты и услуги высочайшего качества — инновации и решения, которые улучшают качество жизни и удовлетворяют потребности покупателей, предоставлять сотрудникам важную работу и возможности карьерного роста, а инвесторам — максимальную норму прибыли на инвестированный капитал |
| Hard Rock Café |
| Наша миссия: распространять дух рок-н-ролла, обеспечивая высококачественное развлечение и великолепное питание. Мы хотим быть важным членом нашей общины, делающим большой вклад в ее жизнь. Мы предлагаем всем членам семьи Hard Rock Café веселую, здоровую и осмысленную рабочую обстановку при одновременной гарантии долгосрочного успеха |
| Arnold Palmer Hospital |
| Детская больница Арнольда Палмера является новаторским медицинским центром, ориентированным на здоровье всей семьи и восстановление радостного детства в атмосфере сострадания, лечения и надежды |

Рис. 2.2. Формулировка миссии в трех организациях

Источники: ежегодные отчеты, с любезного разрешения *Merck, Hard Rock Café, Employee Handbook, Arnold Palmer Childrens' Care Team.*

Стратегия

После того как определена миссия, можно создавать стратегию и начинать осуществлять ее на практике. **Стратегия** — это план действий

Стратегия описывает, как организация намерена осуществить свою миссию и достичь поставленных целей

организации по осуществлению миссии. У каждой функциональной сферы есть стратегия для осуществления ее собственной миссии, которая помогает организации в осуществлении ее общей

миссии. Эти стратегии изучают возможности и сильные стороны, нейтрализуют угрозы и помогают избегать слабых сторон организации. В следующих разделах мы поговорим о том, как разрабатываются стратегии и осуществляются на практике.

Фирмы осуществляют свою миссию тремя основными способами: посредством (1) дифференциации, (2) лидерства по издержкам и (3) реа-

Цель 2. Идентифицировать и объяснить три стратегических подхода к получению конкурентного преимущества

гирования. Это означает, что операционные менеджеры должны обеспечить товары и услуги, которые будут: (1) лучше или по меньшей мере отличаться от общей массы, (2) дешевле и (3) лучше реагировать на потребности потребителя. Операционные менеджеры превращают стратегические концепции в количественные задачи, которые можно выполнить. Любая из этих трех стратегических концепций или любая их комбинация способна создать систему, обеспечивающую уникальное конкурентное преимущество над

организациями-соперниками. Например, компания *Hunter Fan* пошла по пути дифференциации и заявила о себе как об изготовителе качественных потолочных вентиляторов премиум-класса, снижающих затраты покупателей на охлаждение помещений. С другой стороны, компания *Nucor Steel* удовлетворяет желания покупателей, являясь производителем самой дешевой стали в мире. Компания *Dell* славится тем, что быстро реагирует на потребности своих покупателей и буквально за несколько часов собирает персональные компьютеры с тем программным обеспечением, которое нужно данному конкретному покупателю.

Ясно, что стратегии различных фирм различаются между собой. Каждая стратегия предъявляет особые требования к операционному менеджменту. Стратегия *Hunter Fan* — это *дифференциация* за счет высокого качества, *Nucor Steel* делает основной упор на *низкую стоимость*, а главной стратегией *Dell* является быстрое и надежное *реагирование*.

| Пример миссии компании | |
|---|--|
| Осуществлять и обслуживать во всем мире инновационный, растущий и прибыльный бизнес микроволновой коммуникации так, чтобы превзойти все ожидания наших клиентов | |
| Пример миссии операционного менеджмента | |
| Производить продукты, соответствующие миссии компании: быть всемирным дешевым производителем | |
| Пример миссий отделов ОМ | |
| Проектирование продукта | Проектировать и производить товары и услуги, обладающие превосходным качеством и изначальной потребительской ценностью |
| Управление качеством | Добиться исключительной стоимости, соответствующей миссии нашей компании и целям маркетинга, уделяя самое пристальное внимание дизайну, материально-техническому снабжению, производству и возможностям обслуживания на местах |
| Разработка процесса | Сохраняя затраты на оптимальном уровне, выявить, спроектировать и создать такие производственный процесс и оборудование, которые были бы совместимы с дешевым продуктом, высоким качеством и хорошим качеством условий на рабочем месте |
| Местоположение | Определить местоположение, спроектировать и построить эффективные и экономичные предприятия, которые будут обладать большой ценностью для компании, работников и общины в целом |
| Дизайн интерьера (планировка) | С помощью умений, воображения и изобретательности в планировке и методах работы добиться эффективности и рентабельности производства, одновременно сохраняя высокое качество рабочей обстановки |
| Человеческие ресурсы | Обеспечить высокое качество условий на рабочем месте с помощью хорошо спланированной, безопасной и приносящей внутреннее удовлетворение работы, стабильной занятости и справедливой оплаты, получая за это максимальную индивидуальную отдачу от работников всех уровней |
| Управление цепочкой поставок | Сотрудничать с поставщиками для разработки инновационных продуктов из сырья, поставляемого стабильно, эффективно и рентабельно |
| Товарно-материальные ценности | Добиться малых инвестиций в товарно-материальные ценности, соответствующих высококачественному обслуживанию покупателей и высокому уровню использования оборудования |
| Рабочий график | Добиться высокого уровня скорости обработки заказов и своевременной доставки их покупателям благодаря эффективному графику работ |
| Техническое обслуживание | Добиться высокого уровня использования оборудования и производственных помещений посредством эффективного профилактического технического обслуживания и незамедлительного ремонта |

Рис. 2.3. Примеры миссий компании, операционной функции и основных подразделений ОМ

Достижение конкурентного преимущества посредством деятельности компании

КОММЕНТАРИЙ АВТОРА

Для многих организаций операционная функция обеспечивает конкурентное преимущество.

Каждая из трех стратегий открывает для операционного менеджера возможность добиться конкурентного преимущества. **Конкурентное преимущество** подразумевает создание системы, обладающей уникальным преимуществом над конкурентом. Идея заключается в том, чтобы эффективно

Конкурентное преимущество — создание уникального преимущества по сравнению со своими конкурентами

и стабильно создавать потребительскую ценность. Эти стратегии могут существовать в чистом виде, но операционные менеджеры более охотно используют те или иные их комбинации. Давайте кратко

поговорим о том, как менеджеры добиваются конкурентного преимущества посредством дифференциации, низкой стоимости и реагирования.

Конкуренция на основе дифференциации

Safeskin Corporation является самой успешной компанией, производящей резиновые перчатки, благодаря тому что смогла встать на путь дифференциации самой себя и своего продукта. Она добилась этого, производя перчатки, предупреждающие развитие аллергических реакций, на которые так часто жалуются врачи. Когда эту идею подхватили другие производители, *Safeskin* разработала гипоаллергенные перчатки. Затем компания стала трудиться над текстурой перчаток, добавляя тканевой компонент. После этого компания придумала синтетический сменный вкладыш в перчатки для тех, кто страдает аллергией на латекс, — и при этом всегда опережала своих конкурентов. Стратегия *Safeskin* заключается в том, чтобы создать себе репутацию посредством проектирования и производства прочных современных перчаток, т. е. дифференцироваться, стать отличной от других производителей.

Дифференциация направлена на создание уникальности. Возможность фирмы стать уникальной не связана с какой-то одной функцией или видом деятельности; она рождается практически из всего, что делает фирма. Более того, поскольку большинство продуктов подразумевает какое-то обслуживание, а большинство услуг связано с тем или иным продуктом,

Дифференциация — то, что отличает предложение данной конкретной организации, и то, что потребители воспринимают как дополнительную ценность

возможности создания уникальности ограничиваются лишь пределами воображения. Следует помнить, что **дифференциация** выходит за рамки как физи-