**Семинар № 7**

**Блок 1. Теоретический материал.**

Прочитать Тему 7.

**Контрольные вопросы**

1. Как корпоративная стратегия фирмы влияет на ее операционный менедж­мент?
2. Чем отличаются производственный менеджмент и операционный менедж­мент услуг?
3. Что понимается под управлением цепочкой поставок? Что такое вертикальная интеграция?
4. Какие основные факторы должна рассмотреть фирма при выборе места для размещения производственного предприятия?
5. Какие основные факторы должны быть учтены при управлении междуна­родной деятельностью в сфере услуг?

**Блок 2. Практические задания.**

**Задание 1. Вопросы для обсуждения**

* 1. Как соотносятся международный операционный менеджмент и международный маркетинг?
  2. Как взаимосвязаны стратегия фирмы и ее операционный менеджмент?
  3. Как связаны каждая из трех основных стратегий бизнеса (дифференциация, лидерство в издержках, фокусирование) и операционный менеджмент?
  4. Каковы основные сходства и отличия между производственным менедж­ментом и операционным менеджментом услуг?
  5. Почему сфера услуг наиболее тесно связана с развитыми, индустриальны­ми странами?
  6. Назовите 10 используемых вами товаров, при покупке которых вы уделяе­те большое внимание качеству. Какие страны, если такие вообще найдутся, имеют хорошую (или плохую) репутацию в отношении этих товаров?
  7. Какие типы информации особенно важны для международных фирм?

**Задание 2. Развитие навыков в международном бизнесе**

Ознакомьтесь с кейсом, опубликованным в журнале «Harvard Business Review» под названием «Проблема с выбором места для завода».

Энн Реардон с трудом пробиралась по переполненному выставочному пави­льону, полностью погрузившись в свои мысли и не замечая шумной толпы вок­руг. Она 13 лет подряд возглавляла The Eldora Company (EDC); под ее руковод­ством организация достигла невероятных успехов. Другие производители велосипедов давно перевели свое производство за рубеж, a Eldora по-прежнему придерживалась стратегии внутреннего производства: ее завод все так же распо­лагался в Боулдере, штат Колорадо, там же, где и штаб-квартира фирмы. Энн чув­ствовала, что ее стратегия объединения всех составных частей организации под одной крышей при всей своей необычности значительно способствовала коопе­рации между различными отделами и в конечном итоге росту компании: ED С ста­ла крупнейшим и самым прибыльным производителем велосипедов в США. Но вот новый вице-президент по производству, Шон Эндрюс, призывает ее постро­ить завод в Китае.

«Взгляните, сколько здесь работает компаний, — сказал Шон тем утром, когда они с Энн помогали сотрудникам фирмы раскладывать брошюры и расставлять новейшие модели велосипедов по периметру выставочного стенда. — На этом рынке слишком много игроков. Я занимаюсь эти вопросом уже два месяца, и зна­ете, данные исследований говорят о том, что я прав. Если они вас не убеждают, посмотрите вокруг. Здесь, в Штатах, наша отрасль близка к насыщению. Мы обя­заны прорваться в Азию».

Энн размышляла над тем, что Шон сказал об американском рынке. В 1999 г. выручка и прибыль EDC достигли рекордных отметок. На долю фирмы пришлось почти 30% всех проданных в США велосипедов. Однако массовый рынок «желез­ных коней» здесь рос всего на 2% в год, в то время как на азиатском рынке тех же велосипедов за год продажи почти удваивались. A Eldora не могла конкурировать на этом рынке, продолжая производство в США. Здесь господствовали два круп­нейших мировых производителя велосипедов: оба имели заводы в Азии и исполь­зовали преимущество значительно более низких затрат на оплату труда и дистри­буцию.

Одной из причин успеха EDC служил тот факт, что город Боулдер, штат Коло­радо, считался Меккой велосипедистов. Все работники Eldora проявляли истин­ную любовь к этому виду транспорта и были в курсе всех новейших тенденций и стилей велосипедной отрасли. Кто-то всегда находил более выгодный способ по­зиционировать ручные тормоза или новые педали, обеспечивавшие лучший кон­троль над велосипедом или более удобное спешивание. А еще компания никогда не испытывала недостатка в людях, готовых опробовать новые прототипы.

Другая причина заключалась в том, что все сотрудники отдела маркетинга, инженеры, конструкторы и производственные рабочие работали под одной кры­шей, на расстоянии максимум 10 минут ходьбы друг от друга. Энн очень рассчи­тывала на эту стратегию, и она себя оправдала. Проблем с коммуникациями не было: изменения в стиле, производственных планах и т. п. вносились быстро и эффективно. Доля рынка маунтин-байков, к примеру, с 1991 г. выросла с нуля до более чем 50%, и Eldora с легкостью отреагировала на это увеличение спроса. А когда посыпались заказы на кросс-байки — гибриды, сочетающие возможности горных и дорожных велосипедов, — компания сумела перестроить производство с минимальными последствиями для себя.

Но стоило Энн задуматься о результатах работы компании за рубежом, как от ее радости не оставалось и следа. В период с 1990 по 1999 г. выручка EDC от про­даж за границей росла более чем на 20% в год. Однако в последние два года рост прекратился.

Оказавшийся поблизости Шон оторвал Энн от ее мыслей, вернув к реально­сти происходящего вокруг. «Дейл только что закончил первый раунд встреч с роз­ничными торговцами, — сказал он. Мы предлагаем всем вместе встретиться за ланчем в гостинице и обсудить наши варианты». Дейл Стюарт был вице-прези­дентом Eldora по маркетингу. Его взгляды на то, как следует поступить компании, часто отличались от мнения Шона, однако рабочие отношения между ними оста­вались дружескими и вице-президентов часто можно было встретить за увлечен­ными словесными баталиями.

Так было и на сей раз. Жуя сэндвич, Шон стал излагать свои аргументы: «Наши главные рынки в Северной Америке и Западной Европе составляют менее четвер­ти мирового спроса. Из 200 млн велосипедов, выпущенных в мире в прошлом году, 40 млн были проданы в Китае, 30 млн — в Индии и еще девять — в Японии. Истори­чески сложилось, что в развивающихся странах Азии продаются самые простые велосипеды, причем используются они как главное средство передвижения. Но экономическая ситуация быстро меняется. В Азии растет средний класс. У людей стали появляться свободные деньги. Многим тамошним потребителям теперь тре­буется более высокое качество и стильный внешний вид. На рынке появились ма- унтин-байки с амортизаторами, при этом кросс-байки по-прежнему держат свою позицию. Да что там говорить, если спрос на продукцию, которую мы выпускаем, за год удваивается, причем тенденция эта выглядит стабильной.

Но если мы хотим конкурировать в Азии, нам нужен там завод. Мои люди рас­смотрели много вариантов расположения производства. Мы оценивали уровни заработной платы, близость к рынкам сбыта и материальные затраты. По нашему мнению, лучший вариант — Китай. Мы за то, чтобы как можно быстрее открыть там завод и начать формировать свою позицию».

Тут Дейл вмешался в монолог Шона. «Пока что спрос удовлетворяют два на­ших самых крупных конкурента, один из Китая, другой из Тайваня, — сказал он. — В 1999 г. 97% продукции этих компаний было отправлено на экспорт. В 2003 г. они планируют 45% продукции продать на внутреннем рынке. Отсюда мы с ними конкурировать не можем. Около 20% себестоимости нашего товара составляет оплата труда, а в тех странах часовые ставки составляют от 5 до 15% от наших. Кроме того, транспортировка велосипедов отсюда туда и их растаможка добавля­ют к цене еще 20%».

Дейл бросил взгляд на Шона и продолжил: «Однако кое в чем я с Шоном не согласен. Я считаю, что пока нам требуется краткосрочное решение. Те две ком­пании сильно нас опережают, и чем больше я об этом думаю, тем больше убежда­юсь в том, что сначала в Азии необходимо ограничиться прямыми продажами».

«Дейл, да ты что? — воскликнул Шон, едва не пролив воду из стакана. — Ка­кой смысл в сбытовом филиале без производственного завода? Мы ведь и так закупаем некоторые компоненты в Азии, а открой мы там производство, сэконо­мили бы на них еще 10%. Вот это я и понимаю под настоящим выводом марки "Eldora" на азиатский рынок. Если мы хотим там работать, мы должны отталки­ваться от своего главного преимущества — качества. Если поступить, как ты гово­ришь, мы будем продавать не велосипеды "Eldora". Мы будем продавать просто велосипеды с неким шильдиком. Того уровня качества уже не будет. А значит, не будет и той репутации, что мы имеем здесь. Это будет не "Eldora". В долгосрочной перспективе с таким подходом нам ничего не светит».

«Мы же велосипеды делаем, а не ракеты, — возразил Дейл. — В Азии много компаний, способных быстро организовать для нас производство, если мы дадим им чертежи и поможем с переналадкой оборудования. На некоторое время можно поручить производство одной из таких фирм, а самим пока укрепиться на рын­ке». Он повернулся к Энн: «Можно даже ограничиться одним аутсорсингом, что бы там ни говорил Шон. Что мы знаем о строительстве и управлении заводом в Китае? Зато мы знаем, что пока мы тут сидим, наша потенциальная доля рынка тает на глазах. Азиатские торговые компании не удостаивают нашу продукцию должным вниманием, а еще они не предоставляют нам информацию о том, что требуется местным потребителям. Сбытовой филиал позволит нам выйти на ры­нок и одновременно изучать его. Если начать со строительства завода, то мы поте­ряем слишком много времени. Нам нужно быть там сейчас, и сбытовой филиал — это самый быстрый способ».

Тут в разговор вступила Энн. «А ведь Дейл прав, Шон, — сказала она. — Наш успех в Америке во многом обусловлен тем, что весь процесс сосредоточен в од­ном месте, в Боулдере. Мы полностью контролируем свой гибкий производствен­ный процесс, и это ключевой элемент нашей способности быстро реагировать на рыночные изменения. А как мы будем решать проблемы, возникающие на произ­водстве, находящемся на другом конце земли? Вы готовы туда переехать? И на­долго?

Давайте также обсудим другие варианты. Если главное препятствие на нашем пути — это себестоимость, тогда вы оба упускаете из виду очевидные альтернати­вы. Пока что у нас автоматизировано только производство рам. Если мы автома­тизируем больше процессов, мы сможем значительно снизить расходы на оплату труда. И почему вы склоняетесь в пользу Китая? Откровенно говоря, когда я ме­сяц назад посещала китайские предприятия, многое из того, что там видела, выз­вало у меня тревогу. В тот день, когда я должна была ехать на один завод, там выключилось электричество. Судя по реакциям персонала того завода на следую­щий день, у них это привычное явление. Подъездные пути к заводу находятся в ужасном состоянии. Сточные воды и растворители часто сбрасываются прямо в реки. Мы, конечно, могли бы работать иначе, но каких денег это потребует?

В Тайване инфраструктура развита лучше, чем в Китае. Как насчет того, что­бы обосноваться там? Еще я слышала, что власти Сингапура предлагают новым производственным предприятиям систему льготного налогообложения. Кроме того, есть Мексика. Это ближе к дому, и, за исключением затрат на дистрибуцию, стоимость труда там примерно такая же, как в Азии, да и многие другие риски минимальны. Знаю, вы оба много об этом думаете. Хочу сказать одно: это не то решение, которое можно принимать на голом энтузиазме».

Возвращаясь на выставку с Дейлом и Шоном, Энн поняла, что ее сомнения вызваны не незнанием того, какой путь развития EDC выбрать. Ее беспокоило другое: она не знала, какие аспекты данного решения действительно важны, а ка­кие второстепенны. Стоит ли открывать подразделение в Китае? Если да, то с каких функций ей следует начать? С производства? Или с маркетинга? А как быть с конструированием? Или все же искать другое место? Компенсирует ли низкая стоимость труда в Китае проблемы, вызванные плохой инфраструктурой?

Для Eldora всегда был жизненно важен рост, как в создании ценности для ак­ционеров, так и в обеспечении рабочей среды, способной привлекать и удержи­вать наиболее способных людей. И вот теперь Энн вынуждена выбирать между продолжением роста компании и стратегией внутреннего производства, послу­жившей ей верой и правдой.

**Задание**

Теперь, когда вы изучили кейс, можно приступать к решению проблемы. Для начала убедитесь в том, что вы полностью поняли все детали кейса. Затем разде­литесь на группы по шесть человек в каждой. Один из вас должен играть роль Энн Реардон, другой — роль Шона Эндрюса, третий — Дейла Стюарта. Трое дру­гих будут представлять собой совет директоров The Eldora Company. Если число студентов в группе не делится на шесть без остатка, «совет директоров» можно расширить. Энн, Шон и Дейл должны по очереди выступить перед советом — по две минуты, не более, — сообщив, что каждый из них думает насчет потенциаль­ного выхода компании на азиатский рынок.

Далее совет директоров на основании собственного мнения о материалах кей­са обсуждает вопрос строительства нового завода в Азии. После этого каждая группа докладывает результат своего обсуждения преподавателю.

Дополнительные вопросы

1. Насколько похожими или разными оказались доклады студенческих групп?
2. Чем, по вашему мнению, обусловлено это сходство или различие?