

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ГОЛОВНОЙ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР ПО ОРГАНИЗАЦИИ
ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ И РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ**

**ЦЕНТР ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ ПРИ ТАШКЕНТСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ
ЭКОНОМИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

**Направление
“Менежмент”**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
по модулю**

“ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

Ташкент – 2017

Данный учебно-методический комплекс подготовлен на основе учебного плана и программы, утвержденной приказом Министерства высшего и среднего специального образования №603 от 24 августа 2017 года.

Составитель: ТГЭУ, кандидат экономических наук, доцент,
Умарходжаева М.Г.

Рецензент: Профессор университета БАТ Великобритании
Иан Кроуфорд

*Учебно-методический комплекс рекомендовано на утверждение решением
Совета Ташкентского государственного экономического университета №____
от _____ 2017 года.*

СОДЕРЖАНИЕ

I.	Рабочая программа	4
II.	Интерактивные методы образования, используемые при обучении модуля	12
III.	Материалы теоретических занятий	19
IV.	Материалы практических занятий	64
V.	Банк кейсов	92
VI.	Темы самостоятельного образования	115
VII.	Глоссарий	118
VIII.	Список литературы	120

I. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Введение

Данная рабочая программа разработана на основе зарубежного опыта для направлений переподготовки и повышения квалификации экономической сферы и сформирована согласно учебному плану и программе, утвержденной приказом Министерства высшего и среднего специального образования №137 от 6 апреля 2016 года.

Операционный менеджмент – как современная система управления предприятием, действующими в условиях рыночной экономики, предполагает создание условий, необходимых для их эффективного функционирования и развития производственно-хозяйственной деятельности. Особенности современного менеджмента состоит в его направленности на обеспечение рационального ведения хозяйства дефицитности ресурсов, в необходимости достижения высоких конечных результатов с минимальными затратами оптимальной адаптации хозяйственных субъектов к рыночным условиям.

Изучение операционного менеджмента в условиях повышения конкурентоспособности экономики приобретает особое значение с двух точек зрения. Во первых время выполнения антикризисной программы требует изучения форм и методов управления на уровне основного хозяйственного звена предприятия, производственного отделения. Во вторых широкий вход отечественных предприятий и объединений на мировые рынки обуславливает необходимость изучения эффективного управления производством.

В современных условиях в Узбекистане происходит усиление конкуренции, вследствие чего руководители предприятий находятся в постоянном поиске новых инструментов управления предприятиями и рычагов повышения конкурентоспособности.

Содержание рабочей программы способствует обучению слушателей современной управленческой деятельности производственных предприятий.

Цели и задачи модуля

Цель модуля “Операционный менеджмент Цель учебной дисциплины заключается в формировании у студентов знаний передовых методов организации производства и труда, с базовыми концепциями и методами, применяемыми для обеспечения эффективности бизнес-операций (в производственной и обслуживающей сферах) мирового уровня, в том числе:

- анализ влияния операций и процессов на деятельность организаций, оптимизация операций и процессов и оценка последствий их воздействия на развитие организации;
- прогнозирование и планирование операций и процессов на текущий и перспективный периоды;
- развитие понимания структуры операционной системы организации, методов и приёмов, применяемых во всех сферах производственной

деятельности, и ответственности операционных менеджеров за ее эффективность.

Задачи модуля:

– понимать логику формирования операционной стратегии различных организаций и их менеджеров, отличия процессного подхода от традиционного функционального;

– понимать и оценивать последствия принимаемых решений в функциональных подразделениях для эффективности бизнес процессов на операционном уровне;

– оценивать влияния операций на издержки производства и качество продукции и услуг;

– определять соответствующие источники, показатели и информацию о ключевых факторах, влияющих на операции;

– осуществлять самостоятельно операционно-стоимостный анализ и улучшение бизнес-процессов компании;

– понимать новую роль руководителя как «операционного архитектора» своей организации.

Требования, предъявляемые к знаниям, умениям и навыкам слушателей по модулю

В процессе изучения модуля “Операционный менеджмент”:

Слушатель должен знать:

- научно-практические основы производственного менеджмента;

- понятие производственной системы;

- планирование в производственном менеджменте;

- основные принципы организации производственного процесса;

- методы и формы организации производственного процесса;

Слушатель должен иметь навыки:

- ставить цели и формулировать задачи операционного менеджмента, создание системы управления, основанной на бизнес-процессах, от стратегии к структурной организации;

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;

- разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;

- разрабатывать операционные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;

Слушатель должен владеть компетенциями:

- проектирования и выбора производственного процесса;

- управление учётом производственных издержек;

- определения объёма запаса и планирование запаса;

- формирования выводов и разработки предложений для эффективного принятия управленческих решений в компании;

- выстраивания эффективных коммуникаций с подразделениями и сотрудниками компании для сбора и предоставления необходимой для их деятельности информации;

Рекомендации по организации и проведению модуля

Дисциплина “Операционный менеджмент” проводится в форме лекционных и практических занятий.

В процессе обучения дисциплины предусмотрено применение современных образовательных методов, педагогических и информационно-коммуникационных технологий:

- презентационных и электронно-дидактических технологий с помощью компьютерных технологий на лекционных занятиях;
- технических средств, экспресс-опросов, тестовых опросов, мозгового штурма, группового мышления, работы с малыми группами, проведения коллоквиумов и других методов интерактивного образования.

Взаимосвязь и последовательность модуля с другими модулями учебного плана

Содержание модуля служит для повышения уровня профессиональной педагогической подготовки педагогов во взаимосвязи с учебными модулями «Стратегия управления», «Теория системного менеджмента».

Место модуля в высшем образовании

Слушатели посредством освоения модуля овладеют профессиональной компетенцией по определению, анализу и оценке проблем управления маркетингом.

Распределение часов по модулю:

№	Темы модуля	Учебная нагрузка слушателя, часы					
		Всего	Аудиторная учебная нагрузка			Выездные	Самостоятельное образование
			Итого	В том числе			
				Теоретические занятия	Практические занятия		
1.	Операционная стратегия компании	10	10	4	6	-	-

2.	Разработка проектирование продуктов и услуг с использованием операционно-стоимостного анализа	6	4	2	2		2
3.	Управление качеством и бенчмаркинг	8	6	2	4	2	
4.	Производственные системы "точно в срок" (JIT) и концепция «Кайзен»	4	4	2	2		
	Итого:	28	24	10	14	2	2

СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Операционная стратегия компании

Сущность операционного менеджмента. Определение операционного менеджмента. Принятие решения. Решения ОМ: стратегические, тактические, оперативные. Основные и дополняющие операции. История развития операционного менеджмента. Научная организация управления. Актуальность операционной стратегии. Что представляет собой операционная стратегия. Приоритеты. Операционные приоритеты. Понятие сбытовой политики. Приоритеты, определяемые местом на рынке. Смещение конкурентных приоритетов. "Победители и квалификаторы заказа": связь маркетинга и операций. Рабочие рамки операционной стратегии о производстве. Развитие производственной стратегии. Операционная стратегия в сфере обслуживания. Решение проблемы конкурентоспособности. Измерение производительности. Сервисная стратегия. Сервисная компании и процессы. Отличие сервисных процессов от производственных. Невидимость сервисных процессов. Эффект «позднего зажигания». согласование операционной стратегии с рыночной. Операционная стратегия и трансформация компании. Три подсистемы лидерства и стратегического видения предприятия. Три подсистемы реструктуризации. Три подсистемы оживления и развития текстильного предприятия. Три подсистемы обновления персонала.

Тема 2. Разработка проектирование продуктов и услуг с использованием операционно-стоимостного анализа

Проектирование продукции. Проектирование глазами потребителя. Развертывание функции качества. Функционально-стоимостный анализ. Конструкторский анализ процесса сборки. Сущность конструкторского анализа. Выбор технологического процесса. Отличие выбора процесса от его планирования. Типы технологических процессов. Структура производственного

потока. Продуктивно-процессная матрица. Виртуальная фабрика. Альтернативный выбор процессов и оборудования. Проектирование производственного потока. Анализ процесса. Пример анализа процесса. Проектирование и производство глобального продукта. Глобальные совместные предприятия. Стратегия проектирования глобального продукта. Критерии совершенства процесса создания продукта. ABC-инжиниринг.

Тема 3. Управление качеством и бенчмаркинг

Управление качеством и Национальная премия качества имени Малькольма Болдриджа. Порядок присуждения премии Болдриджа. Критерии, учитываемые при присуждении премии Болдриджа. Премия Болдриджа и знаменитые гуру по вопросам качества. Требования к качеству и затраты на обеспечение качества. Разработка требований к качеству. Затраты на обеспечение качества. Общий инструментарий и инструментарий управления и контроля качества. Непрерывность улучшений. Инструменты и процедуры непрерывного улучшения качества. Определение эталона для непрерывных улучшений. Система Шинго. Стандарты серии ISO 9000. Сертификация по ISO 9000. Методика управления качеством «Шесть сигм». Определение потребительских запросов. Измерение текущих показателей качества. Совершенствование бизнес-процессов по системе «Шесть сигм».

Тема 4. Производственные системы "точно в срок" (JIT) и концепция «Кайзен»

Логика JIT. Японский подход к производительности. Североамериканские варианты JIT. Требования к системе JIT. JIT в сфере обслуживания.

Сущность управления процессами. Управление процессами и ориентация на клиентов компании. Основные вспомогательные процессы. Преимущества управления процессами. Управление процессами на практике. Кросс - функциональное решение проблем. Описание и управления процессами. Обзор стадий реинжиниринга бизнес - процессов. Понимание процессов. Стратегическая важность процесса. Жизнеспособность. Управление внешними связями управление улучшением и изменениями.

СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

1-практическое занятие:

Операционная стратегия компании

Актуальность операционной стратегии. Что представляет собой операционная стратегия. Приоритеты. Операционные приоритеты. Понятие сбытовой политики. Приоритеты, определяемые местом на рынке. Смещение конкурентных приоритетов. "Победители и квалификаторы заказа": связь маркетинга и операций. Рабочие рамки операционной стратегии о

производстве. Развитие производственной стратегии. Операционная стратегия в сфере обслуживания. Решение проблемы конкурентоспособности. Измерение производительности. Сервисная стратегия. Сервисная компания и процессы. Отличие сервисных процессов от производственных. Невидимость сервисных процессов. Эффект «позднего зажигания». согласование операционной стратегии с рыночной. Операционная стратегия и трансформация компании. Три подсистемы лидерства и стратегического видения предприятия. Три подсистемы реструктуризации. Три подсистемы оживления и развития текстильного предприятия. Три подсистемы обновления персонала.

2- практическое занятие:

Разработка проектирование продуктов и услуг с использованием операционно-стоимостного анализа

Проектирование продукции. Проектирование глазами потребителя. Развертывание функции качества. Функционально-стоимостный анализ. Конструкторский анализ процесса сборки. Сущность конструкторского анализа. Выбор технологического процесса. Отличие выбора процесса от его планирования. Типы технологических процессов. Структура производственного потока. Продуктово-процессная матрица. Виртуальная фабрика. Альтернативный выбор процессов и оборудования. Проектирование производственного потока. Анализ процесса. Пример анализа процесса. Проектирование и производство глобального продукта. Глобальные совместные предприятия. Стратегия проектирования глобального продукта. Критерии совершенства процесса создания продукта. ABC-инжиниринг.

3- практическое занятие:

Управление качеством и бенчмаркинг

Управление качеством и Национальная премия качества имени Малькольма Болдриджа. Порядок присуждения премии Болдриджа. Критерии, учитываемые при присуждении премии Болдриджа. Премия Болдриджа и знаменитые гуру по вопросам качества. Требования к качеству и затраты на обеспечение качества. Разработка требований к качеству. Затраты на обеспечение качества. Общий инструментарий и инструментарий управления и контроля качества. Непрерывность улучшений. Инструменты и процедуры непрерывного улучшения качества. Определение эталона для непрерывных улучшений. Система Шинго. Стандарты серии ISO 9000. Сертификация по ISO 9000. Методика управления качеством «Шесть сигм». Определение потребительских запросов. Измерение текущих показателей качества. Совершенствование бизнес-процессов по системе «Шесть сигм».

4- практическое занятие:

Производственные системы "точно в срок" (JIT) и концепция «Кайзен»

Логика JIT. Японский подход к производительности. Североамериканские варианты JIT. Требования к системе JIT. JIT в сфере обслуживания.

Сущность управления процессами. Управление процессами и ориентация на клиентов компании. Основные вспомогательные процессы. Преимущества управления процессами. Управление процессами на практике. Кросс - функциональное решение проблем. Описание и управления процессами. Обзор стадий реинжиниринга бизнес - процессов. Понимание процессов. Стратегическая важность процесса. Жизнеспособность. Управление внешними связями управление улучшением и изменениями.

ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Используются следующие формы обучения по данному модулю:

- лекционные, практические занятия (осознание данных и технологий, развитие интеллектуального интереса, укрепление теоретических знаний);

- круглые столы (развитие способности разработки предложений по решениям рассматриваемого проекта, слушание, осознание и логическое заключение);

- дискуссии и обсуждения (развитие способности предоставления доказательств и обоснованных аргументов по решению проектов, слушания и поиска решений проблем).

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

№	Виды оценки	Максимальный балл 2,5	Примечание
1.	Точный выбор содержания модуля, целей и результатов обучения для освоения слушателями модульного учебного материала	1,0 балл	Модульная учебная информационная разработка – 1,0 балл.
2.	Составление достаточного модульного учебного материала в виде графика, изображений, качественных данных		
3.	Создание ситуационной модели	1,5 балл	Разработка технологии кейс-стади - 1,5 балл.
4.	Изложение текста кейса		
5.	Составление педагогического паспорта кейса		

II. ИНТЕРАКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ОБРАЗОВАНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ ОБУЧЕНИИ МОДУЛЯ

1. На лекционных занятиях используются следующие методы интерактивного обучения:

Метод «МППО»

Цель технологии: Данная технология служит для формирования навыков принятия частных выводов из общих мнений участников, освоение информации путем сопоставления, составления заключений, а также самостоятельного мышления. Рекомендуется использование данной технологии на лекционных занятиях при укреплении знаний, опросе пройденной темы, выполнении домашнего задания и анализе результатов практического занятия.

Порядок реализации технологии:

- участникам предлагается заключительный вывод или идея по теме;
- каждому участнику раздается бумага с записью этапа технологии МППО:

М	• изложите свое мнение
П	• покажите причину в пользу своего мнения
П	• приведите пример для доказательства вашей причины
О	• обобщите свое мнение

- презентуется отношение участников в индивидуальном или групповом порядке.

Анализ МППО становится основой быстрого и успешного освоения участниками профессионально-теоретических знаний на основе практических упражнений и имеющегося опыта.

Пример.

Мнение: “Операционная стратегия компании - определение направления деятельности фирмы”.

Задание: Проанализируйте свое отношение к данному мнению посредством МППО.

Метод “Ассесмент”

Цель метода: данный метод направлен на оценку, контроль знаний обучающихся, проверку показателя успеваемости и практических навыков. С помощью данной техники диагностируется и оценивается познавательная

деятельность обучающихся по различным направлениям (тест, практические навыки, упражнение проблемных ситуаций, сопоставительный анализ, определение симптомов).

Порядок реализации метода:

Рекомендуется использование метода “Ассесмент” для изучения имеющегося уровня знаний студентов или участников, изложения нового материала на лекционных занятиях, для оценки уровня освоения темы или данных, а также индивидуальное использование в целях самооценки на семинарских, практических занятиях. Исходя из творческого подхода и учебных целей преподавателя можно внести дополнительные задания в ассесмент.

Пример. Правильный ответ в каждой ячейке может оцениваться в 5 баллов или в пределах 1-5 баллов.



Тест

Производственная стратегия – это часть...

- a) событий и тенденций;
- b) схемы доступных альтернатив и возможных последствий;
- c) общей стратегии, направленной на производственную деятельность организации;



Сопоставительный анализ Системный подход и процессный подход



Анализ понятия Система управления организацией



Практический навык Опишите взаимосвязь «вход—преобразование - выход» для авиакомпании, поликлиники, магазина, банка, ресторана, машиностроительного завода

Метод “Инсерт”

Цель метода: данный метод применяется для облегчения принятия и освоения новых информационных систем у обучающихся, а также он выполняет задачу тренировки памяти.

Порядок реализации метода:

➤ преподаватель до занятия готовит инпут-текст с освещением основных понятий в виде раздаточного или презентационного материала;

➤ обучающимся раздается текст или демонстрируется презентация, где освещается сущность новой темы;

➤ обучающиеся индивидуально знакомятся с текстом, отмечают свои взгляды специальными знаками. При работе с текстом студентам или участникам рекомендуется использовать следующие специальные знаки:

Знаки	1-текст	2- текст	3- текст
“√” – подтверждает то, что я знаю.			
“?” – озадачило меня, мне нужна по этому поводу дополнительная информация.			
“+” - новая информация.			
“– ” противоречит тому, что я знаю			

После исхода определенного времени, незнакомая или непонятная информация для обучающихся анализируется преподавателем, освещается их полная сущность. Даются ответы на вопросы и заканчивается занятие.

2. На практических занятиях используются следующие методы интерактивного обучения:

Метод “SWOT-анализ”.

Цель метода: поиск путей решения проблемы через анализ, сопоставление теоретических знаний и практических навыков, укрепление, повторение, оценка знаний, формирование самостоятельного, критического нестандартного мышления.



Пример. Выполните SWOT-анализ семейного предприятия “Фарид”.

<i>Возможности</i>	<i>Сильные стороны</i>
<ul style="list-style-type: none"> ❖ наличие маленького рынка; ❖ наличие слабых конкурентов; ❖ хороший имидж среди потребителей; ❖ наличие группы высококвалифицированных работников; 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ многолетний опыт в торговле; ❖ сильная и лидерская позиция на рынке; ❖ эффективная рекламная политика и опыт стимулирования клиентов; ❖ современная техника и технология; ❖ сильные международные связи; ❖ дилерство системы управления в принятии правильных решений;
<i>Угрозы</i>	<i>Слабые стороны</i>
<ul style="list-style-type: none"> ❖ нелицемерные действия конкурентов по отношению к потребителям; ❖ возникновение непредсказуемой бизнес сферы; ❖ наличие «неправомерной» дистрибьюторской системы на рынке; ❖ Незаконное вмешательство контролирующих организаций. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ политика твердых цен; ❖ централизованное управление дистрибьюторской системы; ❖ не внедренность широкомасштабной рекламной деятельности.

Метод “Резюме” (Веер)

Цель метода: Данный метод направлен на изучение тем сложного, многопрофильного, проблемного характера. Сущность метода заключается в том, что дается одинаковая информация по разным направлениям темы с одновременным обсуждением каждого направления по отдельным аспектам. Например, проблема исследуются по положительным и негативным сторонам, преимуществам и недостаткам, прибыли и затратам. Этот интерактивный метод дает возможность успешного развития критического, аналитического, логического мышления и системного письменного и устного изложения самостоятельных идей и мнений обучающихся. Метод “Резюме” можно использовать на лекционных занятиях в форме индивидуальной работы и работы в парах, на практических и семинарских занятиях в форме работы в малых группах в целях укрепления, анализа и сопоставления знаний по теме.

Порядок реализации метода:



преподаватель-тренер распределяет участников в малые группы по 5-6 человек;



Раздает каждой группе раздаточный материал с описанием частей общей проблемы, подлежащих анализу после ознакомления участников с целями, условиями и порядком тренинга;



Каждая группа всесторонне анализирует заданную проблему, письменно излагает свои мысли в раздатку по рекомендуемой схеме;



На очередном этапе все группы проводят свои презентации. После этого, тренер обобщает анализы, дополняются необходимой информацией и тема заканчивается.

Пример:

Концепции маркетинга					
Сбыт		Товар		Маркетинг	
преимущества	недостатки	преимущества	недостатки	преимущества	недостатки

Заключение:

Метод “Кейс-стади”

Кейс-стади (англ. case – набор, конкретная ситуация, stadi-обучение) – это метод обучения, основанный на реальной ситуации из жизни организации или же искусственно созданной ситуации, воссоздающей типичные проблемы, возникающие в организационной жизни и требующей от обучающихся поиска целесообразного решения.

Кейс содержит (1) письменно представленное описание определенных условий из жизни организации, группы людей или отдельных индивидов, ориентирующее обучающихся на формулирование проблемы и поиск вариантов целесообразного ее решения, (2) дополнительную информацию, в том числе на аудио-, видео- и электронных носителях и учебно-методические материалы.

Этапы реализации “Кейс метода”

Этапы работы	Форма и содержание деятельности
1-этап: Ознакомление с кейсом и его информационным обеспечением	индивидуальная аудио-визуальная работа; ознакомление с кейсом (в форме текста, аудио или медиа форме); обобщение информации; анализ информации; определение проблем
2-этап: Конкретизация кейса и обозначение учебного задания	индивидуальная и групповая работа; определение иерархии актуальности проблем; определение основной проблемной ситуации
3-этап: Поиск решения учебного задания посредством анализа основной проблемы кейса, разработка путей их решения	индивидуальная и групповая работа; разработка путей альтернативного решения; анализ возможностей и препятствий каждого решения; выбор альтернативных решений
4-боскич: Формирование и обоснование решения кейса, презентация.	индивидуальная и групповая работа; обоснование возможностей практического применения альтернативных вариантов; подготовка творческо-проектной презентации; освещение заключительного вывода и практических аспектов решения ситуации

Кейс. Разработка модели контроля качества продукции. Определение номенклатуры закупа. Разработка принципов поиска клиентов и составления торговых сделок. Принятие решений по оценке емкости рынка и производству товара

Этапы выполнения кейса и задания:

- Определите основные причины, вызвавшие проблему в кейсе (индивидуально и в малых группах).
- Определите последовательность модели контроля качества товара (работа в группах).

Метод “Брифинг”

“Брифинг”- (анг. briefing-краткий) краткая пресс-конференция, посвященная обсуждению отдельного вопроса или задачи.

Этапы проведения:

1. Презентационная часть.
2. Процесс обсуждения (на основе опросов).

Брифинги можно использовать при анализе заключения тренингов. А также, возможно организация брифингов, посвященных обсуждению актуальной темы или проблемы вместе с участниками как отдельной формы практических игр.

Метод “Портфолио”

“Портфолио” – (итал. portfolio-портфель, англ. папка для документов) – современная образовательная технология, которая служит аутентической оценке результатов образовательной и профессиональной деятельности. Портфолио является совокупностью избранных учебно-методических работ, профессиональных достижений специалиста. В частности, имеется возможность проверки результатов успеваемости студентов или слушателей по модулю посредством электронных портфолио. В высших учебных заведениях имеется следующие виды портфолио:

Вид деятельности	Форма работы	
	Индивидуальная	Групповая
Образовательная деятельность	Портфолио студентов, портфолио выпускника, докторанта, слушателя и др.	Портфолио группы студентов, группы слушателей и др.
Педагогическая деятельность	Портфолио преподавателя, портфолио руководящего кадра	Портфолио кафедры, факультета, центра, ВУЗа и др.

III. МАТЕРИАЛЫ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Операционная стратегия компании.

План:

- 1.1. Операционная стратегия в производстве.
- 1.2. Аутсорсинг- в мировых компаниях.
- 1.3. Сервисная стратегия.
- 1.4. Отличие сервисных процессов от производственных.
- 1.5. Операционная стратегия и трансформация компании.

Опорные термины: *операционный менеджмент, операционные ресурсы, решения стратегические, тактические, операционные, аутсорсинг, трансформация, корпоративная стратегия. операционная стратегия, финансовая стратегия, маркетинговая стратегия, сервисная стратегия, трансформация компании.*

1.1. Операционная стратегия в производстве.

Операционная стратегия — разработка общей политики и планов использования ресурсов компании (в разрезе: персонал, подразделения/филиалы, материалы и комплектующие, процессы, система планирования и управления), нацеленных на эффективную поддержку ее долгосрочной стратегии.

Типично ошибочной операционной стратегией является — «изготовление всего, что ни пожелает покупатель, в любом количестве при наименьшей цене и максимальном качестве». Это нереальная цель, которую требуют отделы продаж, в противном случае обвиняя производство. В результате операционные менеджеры заняты постоянной борьбой с проблемами, порождаемыми этой невыполнимой миссией, а времени на создание вразумительной стратегии для самих себя у них уже не остается.

Сначала необходимо точно определиться с вопросом, что должна делать компания. Чаще всего она на себя возлагает бремя всех стадий производства и распределения. В последнее время лидеры российского бизнеса, стремясь приблизиться к характеристикам компаний мирового уровня, поняли, сколь важен аутсорсинг. В этой связи компания может заниматься лишь дизайном и продвижением, а все остальное передавать на субподряд. Или, например, в сфере бытовой электроники фирмы передают в аутсорсинг дизайн и производство сторонним компаниям, а свои усилия концентрируют только на маркетинге и распределении. Нефтяные же компании делают упор на производство, отдавая на субподряд функции ремонта, обучения персонала и т.д. Внутри производства любая часть цепочки (проектирование и планирование продукции — закупки и добыча сырья — собственно производство комплектующих и полуфабрикатов — сборка — распределение)

может быть передана на субподряд. Но мы должны точно определиться с центральной частью бизнеса (фокус) и в какой степени будет осуществляться вертикальная интеграция. Все это определяется корпоративной стратегией.

1.2. Аутсорсинг- в мировых компаниях.

По данным аналитической компании TPI, несмотря на спад мировой экономики, **рынок аутсорсинга продолжает расти**, и в 2008 г. мировые затраты на услуги аутсорсинга с привлечением аутсорсинговых компаний достигнут рекордных значений. Вышедший в 2008 г. отчет VCG об аутсорсинге показывает, что за период с 2002 г. по 2008 г. темпы роста объема услуг аутсорсинга составляют примерно **15% по всему миру**. Важен также тот факт, что только 7% опрошенных респондентов описали свой опыт аутсорсинга с аутсорсинговой компанией как негативный, тогда как **65% удовлетворены результатами сотрудничества**. Эти тенденции актуальны и для аутсорсинга ИТ, который сейчас широко распространен в России. Откладывание повсеместного перехода на двухъядерные персональные компьютеры или Windows Vista на неопределенный срок может сказаться на эффективности работы ИТ-отделов. Необходимо определить, что выгоднее - получение прибыли от модернизации или экономия при откладывании проекта. Для многих компаний только своевременная модернизация способна дать положительные результаты. Ожидается, что **кризисное сокращение бюджета** повлияет на желание компаний **заключать сделки по аутсорсингу**, поэтому будет не нужно иметь специальные отделы по ИТ-поддержке внутри компании. Данный процесс вполне закономерен. Сегодня внутренние ресурсы компаний недостаточны для применения лучших разработок, поэтому логичнее передать их профессионалам, т.е. аутсорсинговым компаниям, что обеспечит не только снижение затрат, но и улучшение качества обслуживания. Один из постулатов гласит, что **"аутсорсинг развивается в обратную сторону**. Можно сказать, что он антициклический. **Как только в экономике происходит спад, аутсорсинг сразу же выходит на первый план"**. Аутсорсинг всегда был высокоточным инструментом, который играл главную роль в фундаментальных преобразованиях компаний. Его применение позволяет направить все усилия на **ключевые моменты** бизнеса, **реформировать активы** компании и способствует **максимально быстрому реагированию** на будущее развитие. Аутсорсинг как способ снижения затрат. В настоящее время перед компаниями стоят задачи по минимизации издержек, улучшению качества производимых товаров и оказываемых услуг, оптимизации штатного расписания. В первую очередь при принятии решения по применению аутсорсинга следует провести ревизию собственных бизнес-процессов, расставить приоритеты, выделить ключевые области и спрогнозировать возможные последствия принимаемых решений. Все эти меры позволяют не

только сократить расходы, но и найти дополнительные ресурсы для дальнейшего роста, поэтому все изменения необходимо начинать с мониторинга всех статей затрат. В результате ревизии можно выявить не используемое в полном объеме оборудование, обслуживание которого обходится достаточно дорого, и неэффективные вложения в маркетинг и рекламу, а также "раздутый" штатный персонал. На основе анализа всех затратных областей можно реструктурировать затратную часть бюджета компании и определить области, которые нужно передать на аутсорсинг. Сейчас можно утверждать, что в любом бизнесе основными считаются лишь несколько функциональных возможностей. Любые другие виды деятельности, которые не добавляют ценности, должны осуществляться с наименьшими затратами и наибольшей эффективностью по отдаче, чтобы снизить штатную нагрузку и финансовые ресурсы. Для каждой компании индивидуально определяются области, где можно будет сэкономить, - персонал, ИТ, маркетинг или реклама. Если рассмотреть тенденции в кадровой сфере, то сегодня выигрывают те компании, офисы которых мобильны. Компании, которые привыкли тратить значительные суммы на дорогие офисы и большой штат сотрудников, уже сейчас ощущают трудности. По опросу агентства Cornerstone, 90% компаний, которые начинают задумываться о возможных издержках, во-первых, ужесточают контроль над бюджетом, в том числе оптимизируют численность персонала, во-вторых, уменьшают расходы на кадровые агентства и обучение персонала, а также снижают бонусы и избавляются от непрофильных активов. К проведению оптимизации численности персонала компании следует относиться как к отдельному проекту. Для начала необходимо провести комплексную диагностику в области производительности и численности сотрудников. Надо систематизировать и проанализировать количество персонала в компании в разрезе подразделений с учетом выполняемых ими функций и реальной загрузки (интенсивности и продолжительности работы). Все эти мероприятия позволят сразу выявить те рабочие места, которые можно сократить, так как не секрет, что многие компании, особенно крупные, имеют неоправданно "раздутые" штаты. Далее следует рассчитать оптимальную численность персонала, необходимую для качественного выполнения производственной программы с учетом оптимизации административных и производственных процессов. Оптимальная численность персонала устанавливается с использованием той или иной методики нормирования численности. Сравнивая имеющуюся сегодня численность персонала с оптимальной, можно определить объем сокращения. Ввиду наступления кризиса, когда потребовалось резко сократить издержки, многие компании предпочли перевести персонал на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю. Однако опыт применения такого способа в середине 90-х гг. XX в. на российских предприятиях показал, что это действительно крайняя и неэффективная мера.

Неполный рабочий день или неполная неделя по сути означают скрытую безработицу со всеми ее недостатками.

Следовательно, сейчас необходимо задуматься о том, чтобы **часть процессов перевести на аутсорсинг** (аутсорсинг персонала, аутсорсинг бухгалтерского учета, аутсорсинг ИТ- информационных технологий), заключив договор с аутсорсинговой компанией. При аутсорсинге для ведения бизнеса важно **внедрение новых технологий**, а не сохранение кадров, хотя агентство-провайдер может принять в свой штат от 15 до 40% внутреннего персонала заказчика. Если подойти к проблеме с точки зрения сохранения бизнеса и недопущения банкротства, то сочетание **меньшей численности** персонала и **большей эффективности** по затратам позволяет **сократить 40 - 60% затрат**. Недостатком такого решения может стать негативное влияние на корпоративную репутацию. Однако в современных условиях, когда каждая компания вынуждена сокращать штаты, данным последствием можно пренебречь. Намного важнее в этом случае **мнение инвесторов и аналитиков**, поскольку тот факт, что, несмотря на непростые условия, руководство компании нашло в себе силы для борьбы с **неэффективностью структуры** и разработало **новый план** на будущее, свидетельствует о его высоком **профессионализме**. Таким образом, основополагающим принципом ведения бизнеса в условиях кризиса должно стать **внедрение новых технологий**, а не сохранение кадрового состава. Именно благодаря сочетанию меньшей численности персонала с повышением эффективности управления затратами можно сократить расходы до 40%. **Аутсорсинг как стратегическое партнерство**. Сегодня было бы некорректно говорить, что аутсорсинг следует рассматривать только как способ **снижения затрат**. Намного результативнее подходить к аутсорсингу как к **стратегическому партнерству**. **Стимулом** к развитию сотрудничества для компаний должно стать **расширение номенклатуры** продуктов, **сфер деятельности** и **рынков сбыта**. В основу успешного взаимодействия необходимо заложить создание совместной ценности. У компании-поставщика должны быть **стимулы** для повышения уровня предоставляемых услуг, увеличения темпов графика работ, причем компания-заказчик должна своевременно это поощрять. Следовательно, наиболее прочным и долговечным сотрудничеством является ситуация, когда обе стороны взаимосвязано выигрывают, а риски и полученные выгоды разделяют. Наиболее оптимально рассматривать сделку по аутсорсингу как сделку по слиянию и поглощению. Чем больше будут использованы внешние производительные мощности в качестве основы дальнейшего развития, тем в большей степени будет создаваться стратегическая кооперация. Поэтому аутсорсинг открывает путь к последовательному процессу изменений, который зачастую приводит к созданию стабильных совместных предприятий. Таким образом, **аутсорсинг - это стратегическая модель бизнеса**, при которой бизнес-

процессы передаются другой компании. Он по своей природе отличается от передачи заказа субподрядчику, так как имеет место не кратковременная передача конкретного заказа, а **непрерывное (долговременное) сотрудничество**, которое может осуществляться с одинаковой вероятностью в одном и том же регионе или даже в другой стране.

Аутсорсинг позволяет:

- сделать компанию более **конкурентоспособной** путем акцентирования внимания на **ключевой** деятельности;
- достичь **снижения себестоимости** продукции и повысить **эффективность** деятельности;
- получить доступ к **специальным ресурсам и новым технологиям**;
- **стимулировать предпринимательство** в малых областях.

Нельзя не обратить внимания и на такой аспект, как **мнение аналитиков и инвесторов** при оценке действий руководства компании. Тот факт, что оно в условиях кризиса рискнуло и начало перестраивать неэффективную структуру бизнеса, может положительно отразиться на их прогнозах. Это, в свою очередь, способно поддержать биржевую стоимость акций. На биржевую стоимость акций зачастую влияют показатели эффективности деятельности, которые также поддаются корректировке за счет сокращения штата. Если необходимо сохранить определенную численность персонала на местах, то можно применить процедуру аутстаффинга. Помимо налоговой экономии компания достигает **показателей деятельности**, которые способны **привлечь инвесторов**.

Таким образом, управление бизнесом в современных кризисных условиях заставляет менеджеров искать **новые** и неожиданные **решения**, причем в ускоренном темпе. Жесткая конкуренция, неопределенность, сокращение кредитных линий вынуждают их активно применять весь доступный сегодня технологический потенциал, привлекать более квалифицированных работников (из-за тотального сокращения штатов) и без промедления внедрять инновации. Чтобы в нынешних условиях обеспечить конкурентные преимущества и удержать бизнес от банкротства, от компании требуются **более глубокая специализация** в своей ключевой сфере деятельности, **снижение расходов**, **оптимизация** штатного персонала, **поиск новых** заказчиков и **удержание старых** контрагентов. Именно **аутсорсинг** способен стать для части компаний эффективным **механизмом** реализации поставленных задач, поэтому, скорее всего, наиболее выгодные позиции на рынке займут те компании, руководство которых первым будет применять аутсорсинг.

1.3. Сервисная стратегия.

Сервисные компании и процессы. Когда мы говорим о «сервисе» (обслуживании), под этим понимается любой участок компании, не имеющий непосредственного отношения к разработке и производству материальных

ценностей. Это может быть любой из отделов продаж, финансов, маркетинга, снабжения, персонала, логистики и поддержки клиентов в организации любого профиля — от машиностроительного предприятия до банка и торговой сети.

Деятельность на этих участках может называться «транзакционной», «коммерческой», «непроизводственной» или «административной».

Производственные процессы. Под производственной понимается только та деятельность, которая связана с разработкой и производством материальных ценностей.

В наши дни в современном мире чисто производственных компаний практически не осталось. Преуспевающий производитель должен постоянно совершенствовать свою компетентность и по многим другим направлениям, в том числе:

- всегда быть в курсе новейших технологических достижений и уметь оперативно внедрять их в практику для производства новых видов продукции;
- понимать текущие и назревающие потребительские нужды, для удовлетворения которых требуются усовершенствованные процессы и новые товары;
- создавать систему снабжения и управлять ею таким образом, чтобы обеспечить своевременные поставки сырья, материалов, запасных частей и т.д.
- точно и аккуратно принимать, обрабатывать и выполнять заказы (в том числе индивидуальные) и добиваться максимальной рентабельности процессов;
- быстро адаптироваться к меняющимся условиям рынка.

Даже специализированным фирмам, предоставляющим услуги по изготовлению продукции на заказ, необходимы процессы планирования и подготовки к производству, управления потоками заказов в соответствии со своими мощностями и налаживания эффективного взаимодействия с клиентами. Все это тоже относится к обслуживающей деятельности. В США более 80% населения заняты в сфере обслуживания, и прогнозы обещают дальнейший рост.

2-лекционное занятие

1.4. Отличие сервисных процессов от производственных.

1. Невидимость сервисных процессов. Если в производстве легко проследить весь процесс (узкие места, производительность, брак и т.д.), то в сервисных процессах увидеть невооруженным глазом продукт труда — информацию, заявки, заказы, предложения, встречи, презентации, подписи, счета-фактуры, проекты, идеи — практически невозможно. А в условиях использования информационных технологий продукт труда приобретает виртуальную форму. Интернет в условиях глобализации, конечно, открывает большие преимущества, но, с другой стороны, существенно затрудняет

понимание того, как продукт труда в сервисном процессе приобретает окончательную форму.

2. Развивающие рабочие потоки и процедуры. Изменения в производственные процессы (перемещение станков, перенос складов и т.п.) вносятся с большой долей преднамеренности и требуют большого времени. В сервисе, наоборот, процессы могут меняться очень быстро, если не затрагивают коренных привычек людей (перераспределение обязанностей, пересмотр форм, введение дополнительных операций, корректировка правил), — все это без каких-либо затрат капитала и времени. Многие изменения производятся по единоличному решению или даже экспромтом, и их последствия незначительны. Но если сложить все эти индивидуальные решения и изменения — их общий эффект окажется колоссальным, и в результате во многих компаниях процессы обслуживания видоизменяются, адаптируются и развиваются практически постоянно (почти как вирусы).

3. Недостаток фактов и данных. В силу вышеназванных особенностей имеющиеся данные о сервисных процессах узконаправленны, недостоверны и субъективны. Сама природа этих процессов такова, что измерить их трудно, но это можно сделать, и сделать хорошо. Сначала надо понять процесс. В сервисном процессе значительно труднее отслеживать проблемы. Горю не разобранных бумаг сложно не увидеть, а вот отставание от графика, просрочки, доработки и связанные с ними затраты в глаза не бросаются. Можно проанализировать расходы и сузить их вероятный источник до отдела или рабочей группы, но привязать эти суммы к конкретным элементам процесса все равно будет очень сложно.

Курс «Бухгалтерский учет на основе операций/деятельности» или ЛВС-анализ открывает перед финансистами новые перспективы и дает им новые инструменты, позволяющие теснее связать себестоимость и задачи бизнес-процесса.

На выставке медицинских товаров демонстрируется прибор, показывающий каждые несколько секунд стоимость единицы готовой продукции с точностью до доли centa. У руководителей сервисных процессов таких приборов нет. Поэтому рационализацией процесса закрытия кредитных договоров занимаются десятки сотрудников компании, что ведет к значительным потерям времени, а определить точно продолжительность доработок и дублирований очень сложно, так как эти операции кратковременны и выполняются разными людьми в разное время.

4. Эффект «позднего зажигания». В производстве ОТК и инженеры по качеству контролируют процессы, чего нет в сервисных процессах.

Операционная стратегия выражается в принятии решений, связанных с разработкой бизнес-процесса и инфраструктуры, необходимой для его поддержания.

Разработка бизнес-процесса заключается:

- в выборе эффективных технологий;
- составлении временного графика работ;
- определении оптимальных размеров товарно-материальных запасов;
- размещении данного бизнес-процесса.

Решения, связанные с производственной инфраструктурой, касаются:

- систем планирования и управления;
- способов обеспечения качества и контроля качества;
- структуры оплаты труда;
- организации операционной функции компании.

Операционные возможности любой компании можно рассматривать как некий портфель возможностей, наиболее точно подходящий для адаптации к изменяющимся запросам клиентов фирмы относительно ее продукции/услуг.

Путь к успеху любой операционной стратегии заключается ^в том, чтобы максимально точно определить все возможные варианты приоритетов; понять, каковы могут быть последствия выбора каждого из имеющихся вариантов, а также то, на какие компромиссы придется идти в случае избрания того или иного варианта. Рассмотрим пример ГУП МиГ.

Возможные операционные приоритеты ГУП МиГ, выработанные менеджерами во время прохождения курса ОМ:

1. Качество.
2. Сервис.
3. Снижение затрат.
4. Быстрая реакция на изменение спроса.
5. Гибкость и скорость освоения новой продукции.

1.5. Операционная стратегия и трансформация компании.

Трансформация компании — это организованное улучшение операций и процессов, которое достигается в результате одновременной работы по четырем направлениям (на примере текстильного предприятия):

- 1) стратегическое видение (лидерство и разработка стратегического видения конкурентоспособного предприятия);
- 2) реструктуризация текстильного предприятия;
- 3) оживление и развитие предприятия;
- 4) обновление персонала.

Стратегическое видение (лидерство и разработка стратегического видения конкурентоспособного предприятия) — это сдвиг в представлении предприятия о том, чем оно является сейчас и чего может достичь. Этот элемент конкурентоспособности обращен к сознанию руководства компании. Нередко руководители начинают упорно следовать определенному образу

мыслей и в результате теряют способность предлагать свежие ментальные модели относительно того, что они собой представляют и чем могут стать. Осознание нового раскрывает корпоративное сознание, наполняет его новым видением перспективы и решимостью к переменам. Настоящий лидер — не «капитан корабля» (который озабочен устаревшим оборудованием, повышением тарифов и т.п.), это устаревшее представление лидера; настоящий лидер — генетический архитектор собственной компании (компания для него — это живой организм).

Реструктуризация — важный этап, который позволяет текстильному предприятию/эталону достичь уровня необходимой эффективности, который обеспечивает ему конкурентоспособность. Реструктуризация — это область преобразования, где имеет место самая быстрая отдача. Вместе с тем здесь предприятие сталкивается с самыми серьезными трудностями, связанными с корпоративной культурой, необходимостью преодоления сопротивления изменениям. Возникают негативные эффекты, нежелание переучиваться, увольнения и конфликты среди персонала. На этой стадии очень важна организация эффективного вознаграждения персонала за усилия по реализации инноваций и обновлению. Многие предприятия часто останавливаются на фазе реструктуризации, обманутые своими быстрыми победами. В результате они теряют плоды этих побед для обеспечения более долгосрочных программ повышения конкурентоспособности.

Выводы

Операционная стратегия формулируется в контексте цепи создания стоимости высшего уровня. Когда установлены стратегические приоритеты, виды деятельности высшего уровня в цепи создания стоимости преобразуются в ряд принципов, которые определяют, каким образом компания будет конкурировать посредством осуществляемых ею операций. Эти принципы являются основой для установления операционных целей всех элементов инфраструктуры: каждого предприятия, склада, исследовательской лаборатории, подразделения розничной торговли или центра по обработке чеков.

Операционная стратегия — разработка общей политики и планов использования ресурсов компании (в разрезе: персонал, подразделения/филиалы, материалы и комплектующие, процессы, система планирования и управления), нацеленных на эффективную поддержку ее долгосрочной стратегии.

Операционные возможности любой компании можно рассматривать как некий портфель возможностей, наиболее точно подходящий для адаптации к изменяющимся запросам клиентов фирмы относительно ее продукции/услуг.

Путь к успеху любой операционной стратегии заключается в том, чтобы максимально точно определить все возможные варианты приоритетов; понять, каковы могут быть последствия выбора каждого из имеющихся вариантов, а также то, на какие компромиссы придется идти в случае избрания того или иного варианта.

Трансформация компании — это организованное улучшение операций и процессов, которое достигается в результате одновременной работы по четырем направлениям: 1) стратегическое видение (лидерство и разработка стратегического видения конкурентоспособного предприятия); 2) реструктуризация предприятия; 3) оживление и развитие предприятия; 4) обновление персонала.

Контрольные вопросы

1. Что такое операционная стратегия?
2. Каковы основные задачи операционной стратегии?
3. Каковы основные направления операционной стратегии?
4. Чем операционная стратегия отличается от корпоративной стратегии?
5. Что такое аутсорсинг?
6. В чем отличие операционной стратегии производственных компаний от операционной стратегии сервисной компании?

Использованная литература:

1. Специальная литература

1. Chase, Richard B. Operations management for competitive advantage / Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano. – 11th ed., instructor's ed. p. cm. ISBN 0-07-298390-6 (alk-paper) – ISBN 0-07-298393-0 (alk-paper)1. Production management. I. Jacobs, F. Robert. II. Aquilano, Nicholas J. III. Title. TS155.C42372006, 27-29pp. 658.5–dc22.
2. James C. Van Home, *Financial Management and Policy*, 7th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2011, 234ст.).
3. Richard B. Chase and David A. Garvin, "The Service Factory", *Harvard Business Review*, July—August 2013, p. 61—69.
4. Richard B. Chase and Eric L. Prentis, "Operations Management: A Field Rediscovered", *Journal of Management*, October 2013, p. 351-366.
5. W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 2011).

1. Интернет ресурсы

1. www.worldbank
2. www.openinfo.uz
3. www.techcrunch.com
4. www.adage.com
5. www.emarketer.com

Тема 2. Разработка – проектирование продуктов и услуг с использованием операционно-стоимостного анализа.

План:

- 2.1. Особенности процесса разработки и проектирования новой продукции.
- 2.2. Этапы разработки проекта новых продуктов.
- 2.3. Процесс проектирования.
- 2.4. ABC – Инжиниринг.

Опорные термины: *проектирование продукта, проектирование услуг, разработка новых продуктов, инновации, финансовые цели, технологические цели, анализ потребности рынка; разработка спецификации; создание концептуального/эскизного проекта; разработка рабочего проекта; производство; продажа; инжиниринг.*

2.1. Особенности процесса разработки и проектирования новой продукции.

Разработка/проектирование продуктов и услуг- это очень важный шаг в создании ценности и удовлетворенности потребителя. Потребители покупают не товары и услуги - они покупают решение своих проблем, удовлетворяют свои потребности и получают удовольствие. А это значит, что компания создает ценность, разрабатывая новые продукты/услуги, создавая решение проблем, удовлетворение или выгоды для потребителя.

Для достижения успеха компания должна постоянно заниматься разработкой новых продуктов и услуг, поскольку изменения потребительских вкусов и стиля жизни делают некоторые продукты и услуги недостаточно адекватными.

Новая продукция/услуга предполагает:

- существенные технические и технологические инновации;
- запуск новых видов деятельности;
- освоение новой продукции для уже существующего рынка товаров и услуг;
- расширение номенклатуры продукта (продуктового ряда);
- улучшение продукта;
- изменение стиля продукта.

Помимо стремления удовлетворить новые и изменяющиеся потребности клиентов, к числу причин разработки/проектирования продуктов и услуг относятся:

- 1) финансовые цели, которые могут быть достигнуты с выведением на рынок новых продуктов/услуг;
- 2) усиление конкуренции, при которой

конкуренты активно разрабатывают и внедряют новые товары и услуги, поэтому промедление в этой сфере смерти подобно;

3) рост глобальной торговли и прямых инвестиций;

4) новая технология, которая сама создает новые потребности в новых продуктах и услугах;

5) рост/уменьшение степени вмешательства государства в экономику, которые прямо отражаются на инновационной активности компаний;

6) рост франчайзинга, при котором компании-владельцы известных торговых марок разрешают другим компаниям ставить эту торговую марку на свою продукцию («Пятерочка», «Перекресток» и т.д.);

7) баланс спроса и предложения, поскольку снижение спроса вызывает простой дорогостоящего оборудования персонала, что также заставляет активно вести разработки новых продуктов и услуг.

2.2. Этапы разработки проекта новых продуктов.

В сфере производства товаров требуются различные ресурсы (сырье и материалы, полуфабрикаты, рабочая сила и энергия), тогда как в сфере услуг сырье используется редко. Инструменты и оборудование далеко не всегда обязательны для оказания услуг. Поэтому в результате ОКР изделия используется набор стандартов качества и технических условий. По завершении разработки начинается производство продуктов, удовлетворяющих заданным стандартам. Результатом же разработки услуг являются концепция и описание процесса реализации этой концепции.

Разработка услуг может создавать стандарты, но на практике сегодня их пока очень мало и отклонения от стандартов не всегда делают услугу дефектной. Ее можно протестировать при контрольном опыте, но каждое выполнение будет разным, поскольку в процессе участвуют разные потребители и поставщики услуг. И по завершении разработки новой услуги, предлагаемой клиентам, не бывает абсолютно одинакового оказания услуг, опыт каждого клиента уникален (например, при лечении зубов больного).

В отличие от разработки изделия (которую при завершении очень тяжело изменить, например, в автостроении) разработка услуги может быть легко модифицирована и адаптирована в процессе выполнения. И часто это даже надо делать для удовлетворения разнообразных потребностей клиента. Последнее, как правило, не требует таких затрат, как при изменении проекта изделия. Отмеченные особенности важно учитывать, поскольку они создают определенный риск ухудшения услуг в отдельных случаях.

Запуск производства продукции по Госстандарту, как правило, обходится компаниям недорого. Например, в Информационном агентстве Николаева ГОСТы и ОСТы стоят от 500 руб. Здесь также можно приобрести другую нормативно-техническую документацию от ведущих отраслевых институтов:

НИИХП, НИИКП, ВНИИМП, ВНИИКХ, ВНИИРО и др. Большинство отраслевых НИИ располагают прайс-листами на свои услуги, и цены в различных организациях не сильно отличаются. Однако в других отраслях разработка нормативов не представляет собой настолько сформированный и «массовый» рынок. Например, научные исследования в области фармацевтики гораздо дороже, чем в пищевом. Разработка нового оригинального препарата оценивается в сумму от 350 млн до 500 млн долл. В химической промышленности расценки на разработки не афишируются. Здесь не может быть прайс-листов. Цена на услуги только договорная.

У компаний есть несколько путей, для того чтобы получить нормативно-техническую документацию. Первый вариант — это построить свою собственную лабораторию и взять в штат нескольких технологов, которые сами будут разрабатывать всю необходимую документацию. В долгосрочной перспективе все компании должны к этому стремиться. Этот вариант предпочтителен для компаний, которые беспокоятся о сохранности информации на свое ноу-хау. Однако он более затрачен. Минимальная лаборатория обойдется компании в сумму от 1,5 млн до 15 млн руб. Один только хроматограф (отечественного производства) для определения жирно-кислотного состава продуктов стоит до одного миллиона рублей, аналогичный импортный — столько же в долларах.

2.3. Процесс проектирования.

Проект представляет собой последовательность взаимосвязанных операций, направленных на достижение конкретного значительного результата - нового изделия/услуги, требующая продолжительного времени.

Управление проектом представляет собой процедуру планирования, распределения и регулирования ресурсов (трудовых, материальных и оборудования) с учетом всех ограничений (технических, бюджетных, временных) при проектировании новых изделий и услуг. *Процесс проектирования* осуществляется в следующей последовательности:

- 1) анализ потребности рынка;
- 2) разработка спецификации;
- 3) создание концептуального/эскизного проекта;
- 4) разработка рабочего проекта;
- 5) производство;
- 6) продажа.

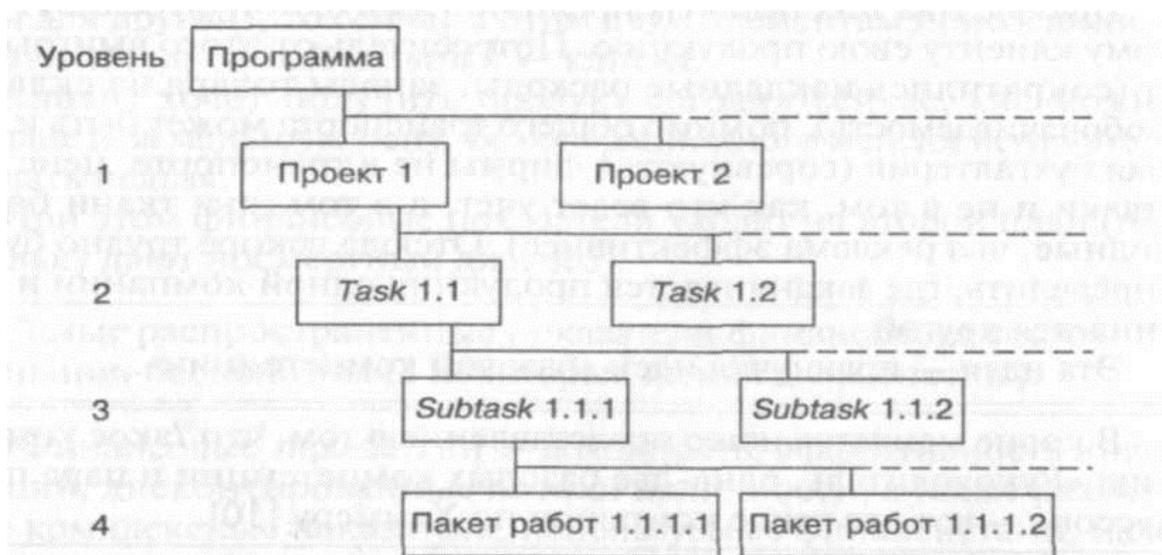


Рис. 2.3.1. Структура работ проекта

На стадии *изучения потребностей* (1) рынка необходимо удостовериться, что спрос на продукт действительно существует. Следует отметить, что именно на этой стадии допускаются наиболее серьезные ошибки, которые впоследствии приводят к существенным потерям/убыткам (ошибка руководства «Моторолы» обошлась в \$12 млрд долл.). Ошибка руководителя одного из машиностроительных предприятий привела к затовариванию оборудования для переработки сельхозпродукции (никто не смог возразить первому лицу на его уверенное заявление, что «будем делать только установки максимальной мощности», но рынок к его «установке» не прислушался и средства были успешно заморожены).

Необходимо досконально изучать потребности потребителей.

На стадии *спецификации* (2) происходит увязка потребностей рынка с организационными и техническими возможностями компании (при составлении технических норм на проектирование). В спецификации указываются не только особенности продукта, которые были определены во время исследования как наиболее важные, функциональные, но и вспомогательные, такие, как размер, степень стандартизации, эстетика продукта, цена, предполагаемый срок службы и др.

Составление концептуального проекта или эскиза (3) будущего продукта является наиболее творческой стадией процесса, поэтому, как и мозговая атака, проводится без лишней критики, и только по окончании оценивается осуществимость проектов. Лучший из них переходит на *стадию разработки рабочего проекта* (4), когда составляются чертежи, перечни деталей и комплектующих, технологические процессы, технические условия на проведение испытаний и т.д.

Производство (5) начинается с малых масштабов (сначала предельно гибкое), но по мере расширения рынка и приобретения опыта меняется и сам проект, и методы производства (от единичного и мелкосерийного к крупносерийному и массовому).

Чем меньше оригинальных деталей, технологических процессов и технологий используется в производстве, тем более рентабельными будут операции. Нецелесообразно вкладывать средства в повышение эффективности редко используемых процессов. Весьма актуальной здесь является задача оптимизации ассортимента. В производстве номенклатура изделий имеет тенденцию к росту, что ухудшает финансовое состояние, поэтому необходима политика стандартизации.

2.4. ABC – Инжиниринг.

Отличие ABC-анализа от ABC-инжиниринга заключается в стадии, на которой применяется метод. ABC-анализ — это поиск возможностей сокращения затрат на изготовление существующего товара (оказание услуги), при котором происходит снижение ценности продукта. ABC-инжиниринг основан на тех же самых принципах, но применяемых на этапах проектирования новых продуктов и услуг.

ABC-анализ начинается с определения функций продукта. Далее проводится детальный анализ дизайна и устройства продукта с целью устранить те элементы, которые не нужны для выполнения его функций.

Важно четко обозначить все функции, которые выполняет продукт, и связать их с ценой. В ABC-анализе определяются две составляющие, совместно дающие стоимость продукта:

$$\text{Цена} = \text{Полезная стоимость} + \text{Стоимость уважения}$$

Цена показывает, сколько рынок готов заплатить за продукт.

Полезная стоимость является показателем ценности основной функции для клиента.

Стоимость уважения отражает оценку ценности других атрибутов продукта, не относящихся напрямую к его полезности (для поездки на работу достаточно подержанной машины стоимостью около 6 тыс. долл., кто-то предпочитают ездить на машинах стоимостью в 20 тыс. долл. и выше (используя ее именно в этих целях): стоимость уважения у такой машины составляет 14 тыс. долл.).

Для того чтобы не упустить подобные особенности и не пожертвовать случайно основной функцией продукта, для проведения /4ЯС-анализа создается специальная творческая группа из 5—7 человек. ЛЯС-анализ данная команда проводит, как правило, в 12 этапов:

1. Выбирает продукты, способные принести наибольшую выгоду, а также наиболее сложные, которые можно упростить; продукты, пользующиеся наибольшим спросом в производстве, сокращение которых даст существенную экономию; устаревшие продукты, которые можно улучшить за счет применения новых технологий.

2. Определяет затраты, поскольку именно их сокращение является целью ABC-анализа. Накладные расходы не учитываются. Для многих организаций данный этап является наиболее сложным.

3. Составляет перечень всех элементов продукта/деталей.

4. Составляет список всех функций методом мозговой атаки с целью выявления функций, которые могут понадобиться клиенту (а не функции, которые считает нужными производитель).

5. Оценивает текущий и будущий спрос.

6. Определяет главную функцию, вычеркивая все функции из этапа 4, которые можно отнести к второстепенным, пока не остается одна, самая главная.

7. Выявляет альтернативные способы выполнения главной функции с помощью мозгового штурма.

8. Определяет затраты альтернативных вариантов как можно раньше по окончании, но не во время мозгового штурма, в противном случае расчеты негативно влияют на генерацию новых идей. На данном этапе можно ограничиться достаточно грубыми подсчетами.

9. Выделяет три самые недорогие альтернативы и проводит анализ осуществимости, показателей работы и затрат.

10. Выбирает наилучший вариант и продолжает его разработку.

11. Определяет дополнительные функции, которые следует включить. Функции, определенные на четвертом этапе и не входящие в десятый этап, теперь можно подключить в случае необходимости. При необходимости проводится дополнительная работа по составлению детального проекта.

12. Фиксирует, что новый проект принят. Как и при сокращении номенклатуры, инертность и существующие капиталовложения могут оказаться существенным барьером на пути внедрения нового или модифицированного продукта. Команда должна «продать» свои предложения организации. Для этого ей понадобится детальная калькуляция себестоимости, расчет снижения затрат, планы внедрения моделей и прототипов.

Выводы

Потребители покупают не товары и услуги — они покупают решение своих проблем, удовлетворяют свои потребности и получают удовольствие. А это значит, что компания создает ценность, разрабатывая новые

продукты/услуги, создавая решение проблем, удовлетворение или выгоды для потребителя.

Для достижения успеха компания должна постоянно заниматься разработкой новых продуктов и услуг, поскольку изменения потребительских вкусов и стиля жизни делают некоторые продукты/услуги недостаточно адекватными.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные цели ABC-анализа?
2. Чем отличается операционный менеджмент компаний мирового уровня от ОМ остальных компаний?
3. Назовите пример операций, ведущих к лишним затратам.
4. Дайте определение операции.
5. Каковы основные новшества в ABC-анализе?
6. Что такое операционный фактор?
7. Каковы основные типы операционных факторов?
8. Какие характеристики эффективности/производительности операций вы можете назвать?

Использованная литература:

1. Специальная литература

1. Chase, Richard B. *Operations management for competitive advantage* / Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano. – 11th ed., instructor's ed.p. cm. ISBN 0-07-298390-6 (alk-paper) – ISBN 0-07-298393-0 (alk-paper)1. Production management. I. Jacobs, F. Robert. II. Aquilano, Nicholas J. III. Title. TS155.C42372006, 27-29pp. 658.5–dc22.
2. James C. Van Home, *Financial Management and Policy*, 7th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2011, 234ст.).
3. Richard B. Chase and David A. Garvin, "The Service Factory", *Harvard Business Review*, July—August 2013, p. 61—69.
4. Richard B. Chase and Eric L. Prentis, "Operations Management: A Field Rediscovered", *Journal of Management*, October 2013, p. 351-366.
5. W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 2011).

2. Интернет ресурсы

1. www.worldbank
2. www.openinfo.uz
3. www.techcrunch.com
4. www.adage.com
5. www.emarketer.com

Тема 3. Управление качеством и бенчмаркинг.

План:

- 3.1. Понятие и социально-экономическое значение качества продукции.
- 3.2. Международные стандарты ISO 9000 -2001.
- 3.3. Модель оценки компании на основе стандарта ISO 9004:2000. модель делового совершенства.
- 3.4. Основные особенности разработки эталона предприятия.

Опорные термины: *качество продукции, международные стандарты, ISO, модель оценки компании, модель делового совершенства, бенчмаркинг.*

3.1. Понятие и социально-экономическое значение качества продукции.

Под качеством часто понимается степень соответствия характеристик продукции предварительно установленным требованиям, такими из них, как надежность, безопасность в эксплуатации и удобство обслуживания.

Однако такой подход отражает главным образом точку зрения производителя, между тем как потребителя интересует прежде всего пригодность продукта к использованию. Точки зрения на качество производителя и потребителя могут либо совпадать, либо в большей или меньшей мере различаться. Подход к качеству, с точки зрения потребителя, по мнению большинства исследователей, является наиболее правильным, хотя и не для всех случаев абсолютно верен. Различные определения понятия качества, таким образом, можно разделить на два основных вида: трактующие понятие качества как пригодность продукции к употреблению или как соответствие техническим и прочим требованиям.

Качество продукции обеспечивается не только в-процессе ее изготовления, а всем комплексом мероприятий, начиная от разработки стратегии фирмы, качества НИОКР, маркетинга, организации производства и заканчивая послепродажным обслуживанием.

В современной литературе и практике существуют различные трактовки понятия качества. Приведем пример нескольких авторов, Васильченко Н.Г, определяет, качество есть совокупность характерных свойств, формы, внешнего вида и условий применения, которыми должны быть наделены товары для соответствия своему назначению.¹

Иногда качеством называют совокупность характерных особенностей, формы, внешнего вида и условий эксплуатации, определяющих пригодность товаров.

¹ Васильченко Н.Г. Современная система управления предприятием .М.ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»2003г.,243 с.

Джозев Джуран, известный Американский специалист в области качества, считал, качество – это пригодность к использованию. Он определил 4 элемента в области качества: доступность, дизайн, степень соответствия, надежность.²

Магомедов М.Д. даёт следующее определение, качество- это совокупность свойств и характеристик продукции, придающих ей способность в определенной степени удовлетворять те или иные потребности и соответствовать требованиям. Среди множества аспектов, определяющих категорию качества, выделяют пять основных: философский, технический, экономический, правовой, социальный.³

Схема-1

Определение категории качества

№	Категория	значение
1.	Филосовский аспект	Качество есть то, что присуще данному предмету, его существенная определенность ,в силу которой он является данным,а не иными предметом. Своим особым качеством обладают все предметы и явления, что позволяет распознавать, определять,разграничивать их и отличать друг от друга.
2.	Технический аспект	Обусловлен необходимостью изучения закономерностей формирования и проявления свойств предметов с инженерно-технической точки зрения(например, биологических, физических,химических, механических и др.) С этих позиций качество исследуется в сопоставлении совокупности свойств аналогичного объекта, принимаемого за базис, норматив, эталон.
3.	Экономический аспект	Качество исследуется в разрезе соответствия совокупности полезных, ценностных свойств продукции и ее стоимостных характеристик потребностям. От степени, полноты их удовлетворения ,полезности данного продукта как набора определенных потребительских свойств будут зависеть стоимостная оценка изделия покупателям, его коммерческая

² Джуран Д. Все о качестве. Зарубежный опыт. Выпуск 2. Высший уровень руководства и качество.-М., 1993. 27 с.

³ Магомедов М.Д., Рыбин А.В. Управление качеством в отраслях пищевой промышленности. Москва 2006. 10 с.

		привлекательность для предприятия с учетом платежеспособного спроса, объемы производства и реализации продукции, а следовательно, и величина прибыли.
4.	Правовой аспект	Проявляется в установлении соответствия совокупности свойств продукции требованиям нормативных документов (технических регламентов, стандартов) Этот аспект относится также к порядку разработке нормативно-технической документации, ее утверждения, внедрения, выполнения, учета. Вопросы охраны авторских прав, патентной чистоты и защиты, лицензионных и иных разрешительных процедур имеют большое значение в рамках правового аспекта современного понимания категории качества..
5.	Социальный аспект	Исследование качества в этом аспекте является важной составляющей маркетинговой политики, так как качественные свойства, закладываемые в то или иное изделие, могут зависеть от изменений спроса и предложения, уровня реальных доходов населения и его покупательной способности, демографических факторов (пол, возраст, уровень образования), культурных, религиозных и бытовых традиций, устоев, обычаев. Для изучения качества в социальном аспекте применяются методы и приемы исследования, характерные для социологии- опросы, анкетирование.

В данной схеме, мы попытались, отразить значение категорий качества, которые относятся к пищевым продуктам.

Аристов О.В. в своем учебном пособии по управлению качеством, рассматривает качество как объект управления, т.е. происходящие в мировой экономике процессы, меняющиеся соотношения между предложениями и запросами рынков приводят к изменению роли качества в обеспечении конкурентоспособности. Среди таких процессов основные следующие:⁴

1. Увеличиваются предложения потребителям;
2. Ухудшается экологическая обстановка;

⁴ Аристов О.В. Управление качеством: Учеб. пособие для вузов. -М.: ИНФРА-М, 2006. - 22 с.

3. Усиливается влияние на качество внешних для фирмы факторов (запросы потребителей, конъюнктура рынка, конкурентная рыночная среда);

4. Качество продукта становится критическим показателем конкурентоспособности;

5. Ускоряется снижение рыночной стоимости товара в процессе его жизни на рынке;

6. Возрастающая конкуренция заставляет производителей приспособливать услуги и продукты к требованиям все более узких групп потребителей. (повышение уровня диверсификации)

7. Обостряются экономические проблемы.

8. Усиливается международное распределение лидерства компаний в области качества.

Таким образом, все вышеизложенные позволяют сделать

вывод о том, что фирмы, наиболее успешно действующие на современных рынках, своих подходах к экономике качества принятакой принцип, при которой стратегия улучшения качества, включая требования к безопасности продукции для окружающей среды, главенствует над факторами цены и прибыли.

Анализируя понятие и социально-экономическое значение качества продукции можно сделать следующие выводы:

Во-первых, качество-это совокупность особенностей и характеристик продукции и услуги, которые ведут к : удовлетворению потребителя.

Во-вторых в условиях рыночной экономики качество у производителя и потребителя – понятие взаимосвязанные, хотя их интересы во многом разнонаправлены и противоречивы. Однако, поскольку качество проявляется в процессе потребления и удовлетворения потребностей, именно в условиях рынка сложилось понятие

е качества с позиций главенства потребителя.

3.2. Международные стандарты ISO 9000 -2001.

Качество давно перестало быть сильным конкурентным преимуществом, которым обладает сравнительно небольшое число фирм. Сегодня — это просто предпосылка для существования в бизнесе. Производители, не выпускающие качественных продуктов, не имеют будущего. Это тем более актуально в связи с предстоящим вхождением России в ВТО. Благодаря качеству компании получают:

- более высокую удовлетворенность клиентов, а значит, и лояльность, что обеспечивает прибыльность;

- более высокую долю рынка, которую формирует устная реклама лояльных покупателей, привлекающая новых клиентов;

- более высокие дивиденды для инвесторов, курс акций компаний лидеров в области качества заметно выше, чем у обычных компаний;

- лояльный персонал, который гордится своей работой и работает более производительнее;
- низкие издержки за счет выполнения операций с первой попытки и минимизации расходов на исправление брака;
- большую ценовую конкурентоспособность. Компании, известные высоким качеством, например Катерпиллер, обычно держат высокие цены (у последнего на 15% выше, чем у конкурентов), потому что они предоставляют клиенту то, что не могут конкуренты (поставляют вышедшие из строя узлы в любую точку земного шара в течение 48 часов).

Качество достигается с помощью стандартизации. На рис. 3.2.1 представлена единая система стандартизации управления, которая реализована в компании ЛукойлНефтохимБургас АД в Болгарии.



Рис. 3.2.1. Единая система по стандартизации управления

Качество — это все количество особенностей и характеристик продукта/услуги, которое относится к его способности удовлетворять потребности клиента.

На берегу Женевского озера в Международном институте стандартов (ISO — International Standard Organization) в 1987 г. появился первый универсальный стандарт качества управления производством — ISO 9000. Оказывается, можно стандартизировать не только продукт, но и весь процесс его производства. Если контролировать каждую производственную и управленческую операцию, связанную с изготовлением продукта, то брака просто не будет.

«ISO 9000— это серия стандартов систем качества. Цель постановки системы качества — превентивные действия с целью не допустить производство некачественной продукции, а не только лишь преградить ее поступление на рынок».

Другими словами, система управления качеством работы компании — это дополнительная контролирующая система, которая следит за исполнением каждой операции. Операция должна выполняться только заданным образом. Шаг в сторону — отход от стандарта.

Компаниям приходится заново переписывать бизнес-процессы компании, регламенты и должностные инструкции, вводить очень жесткий контроль над выполнением этих инструкций, что вызывает дисциплинарные и мотивационные проблемы с сотрудниками.

ISO 9000:2000 — универсальная версия. В зависимости от рода деятельности компания может использовать необходимую ей часть стандарта. В России все компании, получающие сертификат ISO 9000, можно разделить на три основные группы: предприятия, работающие на экспорт; иностранные компании и «продвинутые» российские, которые заинтересованы в постановке системы качества по управленческим, стратегическим причинам.

3.2. Модель оценки компании на основе стандарта ISO 9004:2000. модель делового совершенства.

Сопоставление принципов ISO 9001:2000 и ISO 9004:2000

Настоящий международный стандарт содержит *руководящие Указания организациям по улучшению деятельности*. Он базируется на тех же самых принципах менеджмента качества, что и ISO 9001 (удовлетворение минимальных требований заказчика).

1. Компания, ориентированная на клиента

Предприятия зависят от своих клиентов и, следовательно, должны понимать их настоящие и будущие пожелания, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

Принцип с точки зрения ISO 9001:2000	Принцип с точки зрения ISO 9004:2000
Система управления, отвечающая минимально необходимым требованиям клиента, должна во всех своих процессах концентрировать внимание на требованиях заказчика. Например, процессы: • анализ контракта;	Если считать, что текстильная компания знает все потребности клиентов, необходимая информация должна поступать систематически из многих источников и быть интегрированной в процесс, поз-

<ul style="list-style-type: none"> • проектирование новой продукции; • корректирующие действия. <p>Система управления предусматривает сбор и анализ рекламаций клиентов. С этих процессов начинается понимание значимости связей с клиентом для предотвращения развития выявленных проблем в будущем</p>	<p>воляющий получать точные и обоснованные выводы о пожеланиях заказчика и рынка в целом</p>
--	--

2. Ведущая роль руководства

Руководитель устанавливает и добивается единства целей управления, направлений и микроклимата (внутренней среды) в текстильной компании. Он создает среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в достижение целей, поставленных перед предприятием.

<i>Взаимосвязь с ISO 9001:2000</i>	<i>Взаимосвязь с ISO 9004:2000</i>
<p>Для любого направления деятельности в системе управления должно быть обеспечено такое руководство, которое гарантирует построение и осуществление внутренних и внешних процессов таким образом, чтобы получить максимальную производительность и максимальную удовлетворенность внешних заказчиков.</p>	<p>В текстильных компаниях, ориентированных на <i>ISO 9004</i> для улучшения деятельности, ведущая роль руководства становится более персонифицированной. Менеджеры постоянно сами подают примеры поведения, стимулирующего создание высокой степени удовлетворенности заказчика. В организациях руководство рассматривает качество как стратегический фактор. Здесь установление целей и анализ со стороны руководства — постоянная составляющая деятельности руководителя; планирование качества и планирование развития персонала интегрированы в стратегические бизнес-планы организации.</p>

3. Вовлечение работников

Работники всех уровней составляют сущность компании. Их полное вовлечение дает возможность использовать все их способности для получения максимальной выгоды для предприятия.

<i>Взаимосвязь с ISO 9001:2000</i>	<i>Взаимосвязь с ISO 9004:2000</i>
<p>Базовая система управления гарантирует, что персонал, привлекаемый для выполнения работ, квалифицирован и способен осуществлять деятельность, для которой предназначен. Процесс подготовки кадров и их аттестации должен быть одним из основных в организации и являться составной частью системы управления, а не дополнением к ней.</p> <p>Люди готовы реализовывать свои способности и вносить вклад в улучшения: активно участвовать в выработке и реализации корректирующих действий, работать в командах по разработке новой продукции или процесса, повышать безопасность и т.д.</p>	<p>На этом уровне развития текстильная компания должна освоить искусство полной поддержки сотрудников в их деятельности и активного вовлечения их в процесс повышения эффективности работы.</p> <p>В таких компаниях имеет место тесное общение руководителей со всеми сотрудниками. Руководители концентрируют свои усилия на достижении полной согласованности целей компании и отдельных сотрудников. Здесь стремятся довести информацию и данные о бизнес-деятельности до всех сотрудников. Это делается в целях достижения единого понимания всеми целей и задач компании.</p>

4. Процессный подход

Желаемый результат достигается более эффективным способом, если соответствующими ресурсами и деятельностью управляют как процессом.

<i>Взаимосвязь с ISO 9001:2000</i>	<i>Взаимосвязь с ISO 9004:2000</i>
<p>Фундаментальной направленностью <i>ISO 9001:2000</i> является применение процессного подхода ко всем видам выполняемых организацией работ. Новая модель процессов, направленная на выполнение работы в управляемых условиях, должна быть более легкой в применении по сравнению со старой, так как описывает деятельность организации в виде серии взаимосвязанных «входов» и «выходов», как это происходит в действительности.</p> <p>В условиях базовой модели организация на основе этого принципа будет четко определять процессы проектирования, производства и</p>	<p>Применительно к этому уровню организация концентрирует свои усилия на оптимизации использования ресурсов в каждом процессе. Подобная культура действий предполагает постоянные улучшения процесса и осуществление непрерывной деятельности по плановому улучшению. Применение этого принципа означает активное использование организацией измерений и то, что в ней имеют четкое представление о состоянии реализуемых процессов. Результаты измерений «выходов» процесса регулярно сопоставляются с мерами,</p>

<p>поставки продукции/услуг. Тем самым будет реализован процесс, обеспечивающий гарантию удовлетворения требований заказчика.</p> <p>В результате управление качеством продукции/услуг перейдет от управления результатами процесса к управлению самим процессом.</p> <p>Организация должна также внедрить и другие процессы, отмеченные в <i>ISO 9001:2000</i>, такие, как корректирующие и предупреждающие действия, аудит, анализ со стороны руководства и т.п.</p>	<p>осуществленными в ключевых точках процесса, в целях выявления действий, необходимых для улучшений.</p>
--	---

5. Системный подход к управлению

Выявление, понимание и управление системой взаимосвязанных процессов в соответствии с установленной целью повышает эффективность и результативность компании.

<i>Взаимосвязь с ISO 9001:2000</i>	<i>Взаимосвязь с ISO 9004:2000</i>
<p>При разработке базовой системы управления этот принцип означает, что организация стремится к объединению процессов создания продукции/услуг с процессами, позволяющими проверять соответствие продукции/услуг потребностям клиента. Для таких организаций особое внимание уделяется созданию СМК, которая соответствует конкретным особенностям организации и является эффективной с точки зрения обеспечения гарантий выполнения требований заказчика. В этом случае основная задача — создать эффективную систему, в которую будут вовлечены все процессы и которая исключает ненужную бумажную работу и бюрократизм.</p> <p>Для организаций, находящихся на этом уровне, целью СМК является</p>	<p>На этом уровне в организации полностью понимают различные бизнес-процессы и управляют ими во взаимосвязи с целями организации. В таких организациях усилия направлены на достижение результатов при постоянном улучшении СМК. Если достижение удовлетворенности заказчика стало ключевым фактором успеха в бизнесе, в организации становится возможным использование данных, получаемых на основе обратной связи с заказчиком, для выработки стратегических решений и общего бизнес-планирования</p>

<p>достижение удовлетворенности заказчика. Эффективная система использует оценку степени удовлетворенности заказчика, как и другие данные, для оперативного управления и выработки решений. Для оценки результативности и эффективности системы проводят анализ со стороны руководства, используя при этом указанные выше данные.</p>	
---	--

6. Постоянное улучшение

Непрерывное улучшение является постоянной целью компании.

<i>Взаимосвязь с ISO 9001:2000</i>	<i>Взаимосвязь с ISO 9004:2000</i>
<p>На этом уровне в организации реализуются тщательно проработанные и корректирующие и предупреждающие действия. Организация концентрирует свое внимание на повышении эффективности СМК на основе фактов (см. принцип 7), получаемых от широко используемых процессов измерений (т.е. применяя статистические методы).</p>	<p>На этом уровне руководители организации устанавливают цели и задачи, основываясь на результатах оценки степени удовлетворенности заказчика и показателях внутренней деятельности. Руководители сами участвуют в процессе улучшений и обеспечивают выделение ресурсов, необходимых для решения поставленных задач. Организация нацелена на эффективное удовлетворение будущих потребностей заказчика и достижение бизнес-результатов посредством СМК.</p>

7. Подход к принятию решений, основанных на фактах

Эффективные решения основываются на логическом и интуитивном анализе данных и информации.

<i>Взаимосвязь с ISO 9001:2000</i>	<i>Взаимосвязь с ISO 9004:2000</i>
<p>На этом уровне источниками информации служат результаты анализа отчетов, аудитов, корректирующих действий, функционирования процессов, жалоб заказчиков и других</p>	<p>На этом уровне решения и действия принимаются на основе анализа широкого круга данных. Для укрепления положения организации на рынке широко применяют такие методы, как направление специальных групп к заказчику,</p>

источников. При анализе особое внимание уделяется данным, которые могут быть использованы для повышения степени удовлетворенности заказчика, а также результативности и эффективности самой СМК.	аналитические обзоры, пилотные исследования, что способствует точному пониманию запросов и требований заказчика. Информация основывается также на анализе данных и новаторских идей, поступающих от всех членов организации, с целью повышения производительности при снижении отходов и объемов ремонта и переделок, а также повышения рыночной ценности выпускаемой продукции.
--	--

8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками

Текстильная компания и ее поставщики взаимозависимы. Взаимовыгодные отношения между ними способствуют расширению возможностей (увеличивают способности) каждого из них создавать ценности.

<i>Взаимосвязь с ISO 9001:2000</i>	<i>Взаимосвязь с ISO 9004:2000</i>
В ходе создания СМК организация будет устанавливать процессы и документированные требования, которые должны соблюдать поставщики, а также процессы анализа и оценки способностей поставщика выполнить указанные требования, кроме того, процессы оценки согласованности целей организации и поставщика.	На этом уровне основной целью является изменение стратегии организации в направлении сотрудничества и взаимоотношений с поставщиками. Во многих случаях это привлечение поставщиков к совместной разработке продукции на самой ранней стадии: установление требований и проведение широкомасштабных разработок. Здесь организация работает с поставщиками, укрепляя взаимное доверие и вырабатывая совместные обязательства в отношении степени удовлетворенности заказчика. Взаимные усилия по обеспечению непрерывного улучшения становятся нормой деятельности для обоих партнеров. Объединение у поставщика процесса обеспечения качества с другими усилиями, связанными с этим процессом, становятся общей задачей организации и поставщика.

Стандарт представляет методическую помощь по применению менеджмента качества и описывает процессы, которые должны включать системы менеджмента качества. Он призван помочь организации в создании и улучшении ее системы менеджмента качества.

Настоящий международный стандарт сфокусирован на достижении улучшения процессов организации с целью усиления ее деятельности. Он может использоваться для оценки уровня развития системы менеджмента качества.

3.4. Основные особенности разработки эталона предприятия.

Бенчмаркинг возник под воздействием концепции лучшей практики. Находясь под пристальным воздействием рынков, многие фирмы осознали необходимость осваивать и воспроизводить лучшие достижения конкурентов. Но в этой связи возникает ряд объективных трудностей:

- 1) проблема сопоставимости компаний;
- 2) проблема сопоставимости используемых показателей (например, при внутреннем толлинге и без него).

Нельзя сравнивать работу, допустим, холдинга ЧШК с отдельным предприятием типа «Орентэкс», основа сравнения всегда размыта (в первом случае два комплекса из шести фабрик с развернутой сбытовой инфраструктурой сбыта, экспорта и долей рынка более 25%, во втором — один комплекс из трех фабрик с ограниченной инфраструктурой сбыта и долей рынка 7%). Для контрольного сравнения целесообразно брать не всю компанию, а лишь структурные подразделения (например, прядильные фабрики той и другой фирмы, ткацкие фабрики и отделочные производства). Хотя понятно, что эти фирмы необязательно конкурируют из-за одного и того же потребителя.

Вариант, при котором используется модель делового совершенства, можно использовать в пропорции:

- 60% — оценка потенциала добавленной стоимости;
- 40% — оценка фактических результатов работы.

Подобное соотношение в большей мере отвечает потребностям инвестора (важно не то, что уже выбирается из предприятия, а то, что потенциально можно еще взять).

Пример экспертной оценки холдинга «Чайковский текстиль» и ОАО «Орентекс» приведен в табл. 3.4.1.

Таблица 3.4.1

Модели делового совершенства

Элементы модели	Эталон	Чайковский текстиль	ОАО «Орентекс»
<i>ВОЗМОЖНОСТИ, потенциал организации (баллы)</i>			
Лидирующая роль руководства	100	75	45
Возможности персонала	120	80	85
Политика и стратегия	100	80	60

Партнерство и ресурсы в цепочке	150	100	90
Возможности процессов	130	75	65
<i>Сумма потенциала</i>	600	410 (68%)	345 (57,5%)
Фактическая удовлетворенность персонала	100	50	45
Фактическая удовлетворенность клиентов	150	100	95
Влияние на общество	50	20	15
Финансово-экономические результаты	100	60	50
<i>Сумма результата</i>	400	230 (57,5%)	205 (51,3%)
Совокупный результат	1000	640 (64%)	550 (55%)

Использование данной модели эталона имеет такие сильные стороны как:

- возможность сопоставлять различные по характеру компании;
- возможность учитывать фактор потенциала добавленной стоимости наряду с фактическими результатами работы компании;
- практика использования данной модели Европейским фондом менеджмента качества позволяет учесть существующий мировой опыт оценки и своевременно корректировать модель.

К недостаткам данной модели относятся такие слабые стороны как:

- субъективность оценки, зависящей от квалификации и объективности членов оценочной комиссии;
- необходимость проведения дополнительного анализа основных элементов модели для повышения качества оценки.

В целом данная модель эталона может использоваться на первом этапе отбора предприятий на предмет инвестирования.

Аудит на соответствие стандартам, разработанным Международной организацией по стандартизации (*ISO*), провели специалисты немецкой аудиторской фирмы *RWTUY* — одного из ведущих мировых сертификационных обществ. Компания «Чайковский текстиль» станет вторым текстильным предприятием России, получившим сертификат соответствия международной системы стандартов качества. Он является подтверждением конкурентоспособности предприятия на внешнем рынке и своего рода гарантией надежности для клиентов. Кроме того, согласно постановлению правительства РФ от 2 февраля 1998 г., соблюдение требований стандартов *ISO* серии 9000 является необходимым условием для получения госзаказа.

К ключевым показателям эффективности эталона мы относим те показатели, которые оказывают максимальное воздействие на добавленную стоимость.

Выбор компании/эталона основан на предпосылке:

- 1) компания эффективно использует мощности;
- 2) компания демонстрирует устойчивое положение на рынке;
- 3) компания способна обеспечить эффективное использование активов;
- 4) компания обладает сбалансированными мощностями.

При выборе параметров КПЭ предварительно был проведен анализ деятельности 13 ведущих холдингов Италии, в том числе 2001 г. (табл. 3.4.2, 2.4.3, 3.4.4).

Таблица 3.4.2

Производственные ключевые показатели эффективности итальянской бизнес-модели эталона

<i>КПЭ</i>	<i>К какому бизнес-процессу относится</i>	<i>Значимость (влиятельность)</i>	<i>Типовое значение эталона</i>
Производительность труда	Оптимизация и отслеживание деятельности предприятия	Влияет на добавленную стоимость	160 тыс. евро в год на одного работника
Загрузка производственных мощностей	Управление процессом производства, планирование производства и графики	Производительность труда	Достигнутая мощность - потолок 80-90% при условии прибыльности
Износ активной части основных средств (в том числе по переделам)	Управление процессом производства	Влияет на добавленную стоимость	Менее 5%

Примечание: Показатель производительности взят по компании *Centenari EZinelli SpA* по результатам работы за 2001 г.

Показатель производительности прежде всего зависит от таких факторов, как:

- стоимость энергии;
- стоимость аренды помещения;
- стоимость материалов;
- транспортные расходы, связанные с местом расположения.

**Экономические ключевые показатели эффективности
итальянской бизнес-модели эталона**

<i>КПЭ</i>	<i>К какому бизнес-процессу относится</i>	<i>Значимость (влиятельность)</i>	<i>Типовое значение эталона</i>
Стоимость входящего сырья (долл. за килограмм хлопка, шерсти, льноволокна, синтетических нитей)	Управление процессом производства	Влияет на рентабельность продаж, на добавленную стоимость	Биржевая цена в зависимости от рыночных цен (1 долл. за 1 кг хлопка и т.д.)
Маржинальная прибыль (прибыль по переменным затратам)	Оптимизация и отслеживание деятельности предприятия	Служит для определения стратегии загрузки: если показатель положительный - необходимо увеличить загрузку оборудования до технологического предела. Если отрицательный - объем производства должен быть срочно снижен (вплоть до прекращения производства)	Маржинальная прибыль = Выручка от продаж - Условно-переменные затраты. 60% от объема выручки
Валовая прибыль	Оптимизация и отслеживание деятельности предприятия	Отражает объем целевых рынков и является основой оценки рентабельности предприятия	Валовая прибыль = Выручка от продаж - Стоимость поставленного сырья и затраты на прочие производственные ресурсы (ФОТ, энергия, пр.). Зависит

			от ситуации на рынке сырья и потребления 15%-20% от объема выручки
Капитальные вложения в основное производство	Управление стратегией и бизнес-планированием	Сказывается на рентабельности и должен быть основан на четком инвестиционном анализе	Внутренняя норма отдачи - 15% в год

Примечание: Экономические показатели компании *Centenari E Zinelli SpA* по результатам работы за 2001 г.

Таблица 3.4.4

Финансовые ключевые показатели эффективности итальянской бизнес-модели эталона

<i>КПЭ</i>	<i>К какому бизнес-процессу относится</i>	<i>Значимость (влиятельность)</i>	<i>Типовое значение эталона</i>
Общая рентабельность продаж	Управление финансами; оптимизация и отслеживание деятельности предприятия; управление стратегией и бизнес-планированием	Влияет на основной показатель эффективности функционирования предприятия	Рентабельность продаж = Валовая прибыль/Выручка от реализации 15-20%
Рентабельность собственного капитала*	»	Влияет на основной показатель эффективности отдачи собственных вложений	Рентабельность собственного капитала = Чистая прибыль/Размер собственного капитала 5-15%
Рентабельность совокупного капитала**	»	Влияет на основной показатель функционирования капитала	Рентабельность совокупного капитала = Чистая прибыль/Размер совокупного капитала 2-7%

* Наблюдается явно более высокий уровень рентабельности собственного капитала (в 3—4 раза) у компаний, которые продвигают на рынок готовые к потреблению конечным клиентом товары. Так, *Benetton Group Spa* производит и продает шерсть, хлопок, а также одежду (верхнюю и нижнюю), обувь, аксессуары. Группа представлена в 120 странах. Структура продаж: 76% — одежда; 15% — спортивные аксессуары и обувь, 6% — ткани и пряжа, 3% — остальное. Рентабельность собственного капитала *Benetton Group Spa* из года в год колеблется на уровне 12—18%.

Centenari E Zinelli SpA производит и продает только пряжу и текстиль (хлопок, лен и шелк), производит эластик и искусственные ткани для женской и мужской верхней и легкой одежды, включая спортивную одежду и нижнее белье. Структура продаж: пряжа из натуральных (природных) волокон — 62%, синтетика — 38%. Рентабельность собственного капитала *Centenari E Zinelli Spa* — 3-7%. Численность персонала компании 400 человек, оборот за 2001 г. — 68 млн евро.

** Определенного норматива нет. Все зависит от финансовой политики предприятия, в том числе от соотношения сформированных пассивов предприятия (за счет собственного и заемного капитала), структуры оборотных средств.

- постоянно проводит собственные научно-исследовательские работы;• находится в курсе всех инноваций на рынке;
- постоянно доказывает, что поставляет лучшую продукцию по лучшей цене.

Итальянское законодательство устанавливает высокие ставки амортизационных отчислений на оборудование текстильных фирм. Поэтому существующий уровень рентабельности продаж 15—20% косвенно занижен, поскольку уровень производственных затрат на амортизацию составляет порядка 15—25% от совокупного объема затрат. Тем самым поощряется обновление фондов, прежде всего итальянского производства. Самый большой рынок вторичного (бывшего в употреблении) оборудования в Европе — итальянский. После снятия с производства это оборудование поступает на азиатский рынок (в том числе и в Китай).

Таким образом, итальянские компании оснащены самым современным оборудованием, вырабатывающим материалы премиум-класса, и ориентированы на элитных клиентов. А китайские компании на несколько устаревшем оборудовании, поступающем из Европы, производят массовые объемы текстильной продукции.

Итальянские банки, в свою очередь, мощно поддерживают экспортные лизинговые операции вторичного оборудования по всему миру.

Основные отличия китайской и европейской моделей эталонов текстильного бизнеса (рис. 3.4.1)

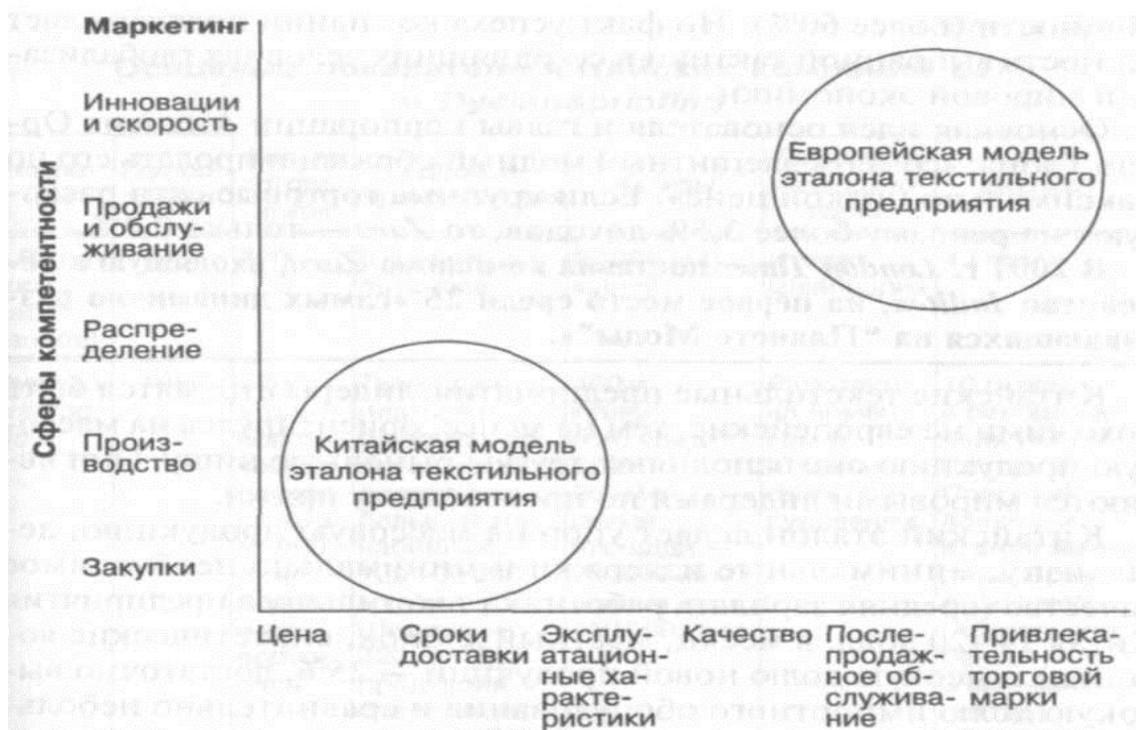


Рис. 3.4.1. Критерии выбора покупки

Так как наиболее капиталоемкая работа — проектирование (в компании 200 дизайнеров, каждый год ассортимент обновляется на 20 тыс. моделей), изготовление лекал и крашение, то все эти этапы автоматизированы и осуществляются в рамках компании. Маленькие компании поблизости выполняют только сборку.

Такие производственные методы позволили компании из 24 тыс. человек достичь привлекательных финансовых показателей: суммарный рост прибыли компании за последние 3 года — 27% против 17% у *H@Мя Gap*. Причины — разные организационные модели построения компаний. *H@М* и *Gap* — компании высокой степени риска. Будучи высоко прибыльными розничными продавцами, эти компании не рассматривают выгоду преимуществ внутреннего производства, которое может мобильно изменять направление деятельности. А наличие такой возможности — главное преимущество. *Inditex* контролирует баланс рисков, потому что может почти немедленно ответить на изменение спроса на рынке. Ряд оппонентов считают такую модель опасной, поскольку значительная часть капитала вложена в собственные производственные мощности (более 60%). Но факт успеха компании подтверждает верность выбранной тактики в сегодняшних условиях глобализации мировой экономики.

Выводы

Благодаря качеству компании получают: более высокую удовлетворенность клиентов и лояльность, что обеспечивает прибыльность; более

высокую долю рынка, которую формирует устная реклама лояльных покупателей, привлекающая новых клиентов; более высокие дивиденды для инвесторов, курс акций компаний лидеров в области качества заметно выше, чем у обычных компаний; лояльный персонал, который гордится своей работой и работает более производительнее; низкие издержки за счет выполнения операций с первой попытки и минимизации расходов на исправление брака; большую ценовую конкурентоспособность.

Новые принципы последней версии *ISO 9000:2000*, модель делового совершенства, разработка эталонов/бенчмаркинг в отрасли и методология «Шесть сигм» позволяют по-новому взглянуть на операции и процессы и организовывать систему мероприятий в направлении движения к компаниям мирового уровня.

Контрольные вопросы

1. Что такое модель делового совершенства?
2. Каковы принципы стандарта *ISO 9000:2000*?
3. В чем отличие *ISO 9001* от *ISO 9004*?
4. Что такое бенчмаркинг?
5. Как установить эталон в вашей отрасли?
6. Каковы особенности методологии «Шесть сигм»?

Использованная литература:

1. Специальная литература

1. Chase, Richard B. *Operations management for competitive advantage* / Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano. – 11th ed., instructor's ed. p. cm. ISBN 0-07-298390-6 (alk-paper) – ISBN 0-07-298393-0 (alk-paper).
1. Production management. I. Jacobs, F. Robert. II. Aquilano, Nicholas J. III. Title. TS155.C42372006, 27-29pp. 658.5–dc22.

2. James C. Van Home, *Financial Management and Policy*, 7th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2011, 234ст.).

3. Richard B. Chase and David A. Garvin, "The Service Factory", *Harvard Business Review*, July—August 2013, p. 61—69.

4. Richard B. Chase and Eric L. Prentis, "Operations Management: A Field Rediscovered", *Journal of Management*, October 2013, p. 351-366.

5. W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 2011).

2. Интернет ресурсы

1. www.worldbank
2. www.openinfo.uz
3. www.techcrunch.com
4. www.adage.com
5. www.emarketer.com

Тема - 4. Производственные системы "точно в срок" (JIT) и концепция «Кайдзен».

План:

- 4.1. Логика JIT. Японский подход к производительности.
- 4.2. Североамериканские варианты JIT.
- 4.3. Требования к системе JIT. JIT в сфере обслуживания.

4.1. Логика JIT.

Система JIT представляет собой единый комплекс мероприятий, осуществляемых для достижения масштабного производства с использованием минимальных материально-товарных запасов деталей и комплектующих, полуфабрикатов и готовой продукции.

Детали поступают на следующую рабочую операцию "точно в срок", собираются и быстро проходят через данную операцию. Метод "точно в срок" базируется на логистической концепции — "ничего не будет произведено, пока в этом не возникнет необходимость". Этот принцип проиллюстрирован на рис.

Потребность в производстве создается текущим спросом на данную продукцию. Когда изделие продано, рынок, согласно этой концепции, "вытягивает" его с последней производственной стадии, в данном случае — окончательной сборки. Это служит сигналом для начала работы производственного конвейера, где каждый рабочий сразу "вытягивает" следующую деталь с предшествующего участка движения материального потока, чтобы заместить выбывшую деталь. Участок, с которого взята деталь, в свою очередь, "вытягивает" теперь уже недостающую деталь у предшествующего ему участка и так далее, вплоть до "вытягивания" исходного сырья. Чтобы обеспечить бесперебойность такого "вытягивающего" процесса, JIT требует высокого качества продукции на каждой стадии процесса, четкого исполнения поставщиками своих договорных обязательств и правильного прогнозирования спроса на готовую продукцию.

Системы JIT иногда неофициально подразделяют на "большую JIT" и "малую JIT".

"Большая JIT" (ее часто называют ненасыщенным, или еще недогруженным производством¹) — это концепция операционного менеджмента, задача которого состоит в устранении потерь ("бесполезных" расходов), во всех сферах производственной

деятельности фирмы: взаимоотношения между людьми, взаимоотношения между поставщиками, технология и управление материалами и запасами. Задача "малой JIT" более узкая — планирование запасов готовой продукции и обеспечение обслуживания по мере необходимости

В отличие от революционной концепции реинжиниринга бизнес-процессов Хамера и Чампи (*Hammer, Champy. Business Reengineering. 1995*) здесь акцент делается на постоянную эволюционную оптимизацию бизнес-процессов, которая проводится непрерывно. При реинжиниринге бизнес-процессов перед компанией ставится цель начать все с нуля и перепроектировать бизнес-процессы компании заново.

Оба подхода имеют свои достоинства. В определенной ситуации, когда у компании появляется шанс радикально переосмыслить структуру своей деятельности, внося в нее фундаментальные изменения, можно провести реинжиниринг. Но и после его завершения процессы остаются в постоянном движении. Возникают новые организационные формы, появляются новые методы ведения бизнеса, которые можно взять за прототип, изобретаются новые технологии, появляются новые направления; наконец, приобретаются знания и опыт, связанные с недавно внедренными процессами. Все это влечет за собой необходимость адаптации новых процессов. Для описания потребностей компании в совершенствовании как нельзя лучше подходит такое широко известное понятие, как «турбулентная среда».

В процессе планирования и управления бизнес-процессами остро выявляются различные причины для проведения реинжиниринга, которые связывают между собой уровни инжиниринга и управления, как показано на схеме обратной связи АБИ. Рисунок 10.1.1 иллюстрирует колебания между фазами инжиниринга, реинжиниринга и непрерывного улучшения процессов.



Рис. 4.1.1. Инжиниринг, реинжиниринг и непрерывное улучшение процессов

При реализации фундаментальных реинжиниринговых проектов компании нередко осуществляют внедрение крупномасштабных информационных систем

или миграцию на более совершенное, предпочитая, например, интегрированное стандартное программное решение. Это позволяет избежать применения к старым процессам новой технологии. Компании, ограниченные в средствах, также выигрывают от более рационального внедрения программного обеспечения. Кроме того, эту фазу можно использовать для усиления у сотрудников мотивации к совершенствованию бизнес-процессов.

Например, для усовершенствования процесса могут потребоваться следующие изменения:

- модификация функциональной процедуры;
- объединение нескольких функций;
- модификация должностных инструкций и положений;
- модификация потока управления;
- модификация используемых данных;

• модификация информационных технологий. Бизнес-процессы считаются устойчивыми, когда изменения в корпоративной среде не требуют или почти не требуют модификации бизнес-процессов компании. Если возникает необходимость в модификации, их стоимость зависит от степени сложности адаптации процесса. Очевидно, что бизнес-процессы должны быть устойчивыми и адаптируемыми, хотя эти показатели с трудом поддаются количественным оценкам.

На всех этапах реинжиниринга и непрерывного улучшения бизнес-процессы следует четко документировать. Это является обязательной предпосылкой для их оценки на стадии анализа. На рис. 10.1.1 функция документирования представлена «хранилищем процессов». Именно здесь хранятся корпоративные знания организации о процессах и информации о процессах-прототипах. Здесь же можно собирать модели текущих, унаследованных и даже будущих процессов, которые послужат фундаментом для организационной перестройки в будущем. При этом успех или неудачу мероприятий в процессе реинжиниринга можно оценивать путем сравнения моделей.

Система управления производством "Канбан". Для регулирования ЛТ-потоков в системе "Канбан" используют сигнальные устройства. "Канбан" в переводе с японского означает "знак" или "карточка с инструкцией". В безбумажной системе контроля вместо карточек можно использовать контейнеры. Карточки или контейнеры составляют суть "вытягивающей" системы "канбан". Разрешение производить или поставлять дополнительные комплектующие исходит из последующих операций. Карточка является разрешением на получение или производство следующей партии комплектующих.

4.2. Североамериканские варианты ЛТ.

Некоторые из вышеизложенных подходов сложно применить в Северной Америке. Пожизненный найм, профсоюзы компаний и сеть субподрядчиков не распространены в США и Канаде. Американские и канадские компании обычно используют структуру планирования и управления "сверху-вниз," прямо противоположную системе управления "снизу-вверх." К тому же, американские и канадские компании уязвимы из-за забастовок, которые разрешено проводить согласно соглашениям с профсоюзами. Забастовка рабочих в 1997 году на General Motors привела к увольнению более 20 тысяч рабочих в Северной Америке. (В конце этой главы в рубрике "Материал для дискуссии" помещена статья "Система "точно в срок": Действительно ли она хороша для автомобильной промышленности?")

Пожалуй, не вся система ЛТ применима в США и Канаде, но японскую философию и подход к ЛТ можно и нужно заимствовать. Стало ясно, что, хотя введение всей системы может потребовать нескольких лет, уменьшение времени переналадки, сокращение материальных запасов, идентификация проблем, использование знаний и опыта рабочих являются важными практическими директивами для всех организаций. Действительно, в исследовании по применению системы ЛТ в США 86,4% респондентов (из 1035) отметили, что ЛТ помогла получить основную часть чистой прибыли. И только меньше 5% опрошенных не получили никакой прибыли от введения элементов системы ЛТ.

Действительно, в исследовании по применению системы ЛТ в США 86,4% респондентов (из 1035) отметили, что ЛТ помогла получить основную часть чистой прибыли. И только меньше 5% опрошенных не получили никакой прибыли от введения элементов системы ЛТ.

Длительность производственного цикла (время, необходимое для изготовления единицы продукции от начала производства до конечной стадии) уменьшилась в среднем на 59,4%. Исследования показали, что организации с количеством работников 500 человек и больше обычно используют методы управления ЛТ намного чаще, чем организации с численностью меньше 500 человек. Кроме того, крупные организации используют производственную систему ЛТ более продолжительный период. Независимо от размера и типа применяемого процесса, производство с использованием системы ЛТ рассматривается как благоприятное для промышленников США.

Производственную систему всеобщего управления качеством компании Arvin можно считать наиболее удачным примером применения системы ЛТ американскими компаниями

Требования к системе ЛТ

Размещение оборудования и планирование потоков в системе ЛТ.

Для обеспечения равномерного трудового процесса и минимального количества промежуточных материальных запасов (заделов) производственная система JIT требует правильного размещения станочного оборудования. Каждое рабочее место является частью поточной линии, независимо от того, существует материально данная линия или нет. Сборочные линии реализуются с использованием основной логической концепции JIT, т.е. поставщики связаны с ними через "вытягивающую" систему. При разработке проектировщик системы должен учитывать также связь внутренних и внешних элементов логистической системы с расположением оборудования. Системы JIT и TQC в теории и на практике взаимосвязаны. Всеобщий контроль качества — это система обеспечения качества продукции в ходе всего процесса, а не фиксация качества отделом технического контроля. Она основана на ответственности работников за качество выполняемой ими работы. Если работники непосредственно отвечают за качество производимой ими продукции, система JIT работает наилучшим образом, поскольку при такой системе "вытягиваются" только качественные изделия.

Если все изделия качественные, то не требуется дополнительных материалов "точно в ящик". В результате производство может достигнуть высокого качества и высокой производительности. Используя статистические методы контроля качества и обучив рабочих поддерживать качество, можно проверять качество только первой и последней единицы выпускаемой продукции. Если они соответствующего качества, то можно считать, что и другие детали (между этими двумя) будут качественными.

Один из элементов достижения высокого качества — улучшение конструкции

4.3. JIT в сфере обслуживания.

Многие сервисные фирмы успешно используют систему JIT. Точно так же как в производстве, применимость каждого метода и использование соответствующих компонентов JIT зависят от характеристики рынка данной фирмы, технологии производства и технологического оборудования, профессиональной подготовки работников и общей культуры фирмы. В этом смысле сервисные фирмы мало отличаются от производственных. Ниже приведено 10 примеров наиболее удачного применения JIT в сервисе Robert H. Hall, Zero Inventories (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1983), p. 64.

Группы для решения организационных проблем. Фирма Honeywell расширяет деятельность своих кружков качества, перенося опыт с производства в сервисные подразделения. Другие корпорации, причем совершенно разные, такие как First Bank/Dallas, Standard Meat Company и Miller Brewing Company, для улучшения обслуживания используют похожие

подходы. British Airways использовала кружки качества как основу своей стратегии для предоставления новых сервисных услуг. (Врезка "IT в службе экспресс-доставки" как еще один пример групповых усилий в системе IT.)

4.4. Кайдзен технология

Кайдзен технология (Kaizen, яп. непрерывное улучшение) – комплексная концепция, охватывающая философию, теорию и инструменты менеджмента, позволяющая достичь преимущества в конкурентной борьбе на современном этапе. В практике системы менеджмента это понятие имеет синоним – непрерывный процесс совершенствования (*нем. – KVP, Kontinuierlicher Verbesserungs Prozess, англ. – CIP, Continuous Improvement Process*).

В экономическом смысле концепция относится к действиям по непрерывному улучшению всех функций предприятия, от производства до менеджмента. Кайдзен – понятие, производное от японских слов *kaï* = изменение, и *дзен* = хорошо или к лучшему. Кайдзен был введен вначале на нескольких японских предприятиях во время восстановления экономики после Второй мировой войны и с тех пор распространяется на предприятиях всего мира. Самое известное практическое приложение данной концепции было разработано для японской корпорации Toyota Motor Corporation. Она лежит в основе метода [Всеобщего менеджмента качества](#) (*англ. – TQM, Total Quality Management*) и включает в себя мероприятия по предотвращению расточительства, потерь, а также инновационную деятельность и работу с новыми стандартами.

Идеи системы кайдзен изложены Масааки Имаи в одноименной книге, которая вышла в свет в Англии в 1986 году. Основные из них:

- «Кайдзен исходит из того, что нет предприятия без проблем. Кайдзен помогает решить эти проблемы путем развития такой культуры труда, когда каждый работник не штрафует за проблему, а ручается, что ее не будет».

- «Кайдзен-стратегия основывается на признании того, что менеджмент, целью которого является получение прибыли, должен ставить своей задачей удовлетворение клиента и его требований».

- «Кайдзен – это стратегия совершенствования, ориентированная на клиента».

- «Кайдзен исходит из того, что вся деятельность предприятия в итоге должна вести к повышению удовлетворенности клиента. При этом различается философия внутреннего и внешнего клиента».

Убедительным доказательством эффективности концепции является сравнение уровня рационализаторства на предприятиях в Японии и в западных странах. Для сравнения: в 1989 году в Японии было внедрено 83% всех рационализаторских предложений, тогда как в Германии – 40% , а в США – только 30%. В Германии на одного работника в год приходится 0,15 рационализаторских предложений, тогда как в Японии этот показатель составляет свыше 30. При непрерывном процессе улучшений (НПУ) в центре

находится человек со способностями и знаниями, которые являются самым важным капиталом компании. К этому можно добавить положительное восприятие организацией проблем, так как они являются стимулом к улучшениям. На первом плане стоит вопрос не о виновниках проблем, а общие усилия по их фундаментальному решению. Не наказание за ошибки прошлого, а возможности улучшения в пользу общего будущего должны руководить мышлением компании. Желание познавать настоящие проблемы и надолго их устранять является решающим!

Таким образом, команда сотрудников рассматривается как источник мотивации, идентификации, ментальной энергии, синергии и растущей креативности. НПУ обозначает непрерывную, систематическую и последовательную работу по:

- установлению и преследованию целей,
- устранению помех,
- поиску возможностей улучшения,
- предотвращению расточительства с помощью всех сотрудников на всех уровнях, во всех отделах, цехах и офисах.

Непрерывный процесс совершенствования

Непрерывный процесс совершенствования – это не только изучение новых методов и инструментов, но и иная форма сотрудничества. Больше самоорганизации на местах с помощью способных сотрудников, больше личной ответственности всех участников, больше развития инновационного потенциала на предприятии. Причем, дополнительное значение приобретают требования к менеджменту. Наряду с профессиональной и методической компетенцией, успех зависит от наличия у менеджеров социальной компетенции. Процесс изменения взглядов происходит «сверху вниз», и, лучшей гарантией успеха посредством НПУ, является образцовый лидирующий менеджмент. Необходимые изменения в подходе к работе проводятся менеджментом, показывая пример сотрудникам, которые познают эти изменения и перенимают их. Экономическими и социальными целями процесса кайдзен являются цели, приведенные на схеме 1.

Схема 1. Цели непрерывного улучшения.

Экономические цели	Социальные цели
<ul style="list-style-type: none"> • улучшение качества • повышение производительности • сокращение любого вида расточительства • повышение готовности производственных средств • улучшение гибкости • улучшение логистики • сокращение запасов 	<ul style="list-style-type: none"> • мотивация участников • улучшение командных способностей • повышение ответственности сотрудников • идентификация сотрудников с продуктом • кооперативный стиль управления • сглаживание иерархии • интенсивные непрерывные квалификационные процессы

Стремление к совершенству достигается разнообразными методами, важнейшие из которых представлены на схеме 2.

Схема 2. Применение методов в концепции кайдзен.



На предприятиях, использующих технологию кайдзен, непрерывный процесс совершенствования составляет важнейшую часть функционирования производственного менеджмента. Он охватывает:

- организацию (организационную структуру, распределение ответственности, координацию, механизм контроля);
- управление (разграничение целей, выбор тематики, формирование команды);
- квалификационные мероприятия (поведенческий тренинг, методический тренинг);
- систематику (регулярность, документирование, охват рабочих бригад, инструменты);
- поощрительная система (поощрение рационализаторства, специальные системы морального и материального поощрения).

Выводы

В ходе анализа бизнес-процессов «как есть» и «как должно быть» необходимо соблюдать меру в использовании метода реинжиниринга, чередуя его с методами кайдзен, поскольку менеджеры и специалисты не могут находиться постоянно в состоянии стресса.

Эффективное использование принципов совершенствования процессов и операций, безусловно, облегчает реальную работу по улучшению бизнес-процессов компаний. При этом не следует забывать, что любой инструмент и принцип имеют как сильные, так и слабые стороны. Поэтому в реальной

практической работе уделяется особое внимание слабым сторонам, чтобы предотвращать случаи, влекущие упущенную выгоду.

Контрольные вопросы

1. Прокомментируйте каждый из принципов совершенствования процессов и операций применительно к вашей организации.
2. Попробуйте выступить в качестве оппонента приведенным принципам (какие негативные последствия может вызвать их использование).
3. Что необходимо сделать, чтобы устранить указанные возможные негативные последствия?

Использованная литература:

1.Специальная литература

1. Chase, Richard B. Operations management for competitive advantage / Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano. – 11th ed., instructor's ed.p. см.ISBN 0-07-298390-6 (alk-paper) – ISBN 0-07-298393-0 (alk-paper)1. Production management.I.Jacobs, F.Robert. II. Aquilano, Nicholas J. III. Title.TS155.C42372006,27-29pp.658.5–dc22.
2. James C. Van Home, *Financial Management and Policy*, 7th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2011, 234ст.).
3. Richard B. Chase and David A. Garvin, "The Service Factory", *Harvard Business Review*, July—August 2013, p. 61—69.
4. Richard B. Chase and Eric L. Prentis, "Operations Management: A Field Rediscovered", *Journal of Management*, October 2013, p. 351-366.
5. W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 2011).

2.Интернет ресурсы

1. www.worldbank
2. www.openinfo.uz
3. www.techcrunch.com
4. www.adage.com
5. www.emarketer.com

IV. МАТЕРИАЛЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Операционная стратегия компании. Материалы для практического занятия по теме 1.

1.1. КЕЙС. Организация управления деятельностью производственных предприятий.

Цель работы: Проблема, связанная с оценкой и повышением качества услуг в деятельности предприятий, на сегодняшний день является весьма актуальной. Существующие в настоящее время разнообразные методики оценки качества услуг предлагают различные схемы выявления критериев, в наибольшей степени влияющих на восприятие качественных параметров услуги потребителем. Одним из важнейших критериев при оценке качества предлагаемых услуг является реакция потребителя, для корректной оценки которой, как правило, разрабатывается система оценки, позволяющая анализировать полученные данные и на основе анализа подводить выводы и выработать практические рекомендации.

Совершенствование системы качества является как тактической, так и стратегической задачей любой компании, и для её решения целесообразно применение в компаниях одного из методов бенчмаркинга, как метод QFD на базе матрицы «дом качества». В этой связи, предлагаемый кейс является весьма значимым.

Данный кейс позволяет, опираясь на теоретические знания по предмету бенчмаркинг, принять обоснованное решение в области повышения качества услуг предприятия на основе практической ситуации.

Решение предлагаемого кейса позволит достичь следующих результатов:

- развить способности анализа и оценки качества услуги компании;
- отработать умения проведения оценки уровня качества услуги на базе применения матрицы-дома качества;
- владеют навыками самостоятельного принятия решения.

Постановка задачи: Прачечная «Mir Lux» предоставляет широкий спектр услуг по стирке белья. В короткие сроки компания завоевала доверие у своих клиентов. Этому во многом способствовало оснащение компании современной техникой и технологией, а также культура обслуживания персонала компании. Компания имеет широкий круг клиентов, среди которых, как корпоративные клиенты, так и население региона.

Однако, в условиях жесткой конкуренции, клиенты «Mir Lux» требуют от нее более высокого качества услуги и более низкие цены. Как и большинство других компаний, «Mir Lux» ищет возможности постоянного улучшения качества своей работы и, в частности, качества операционных процессов.

Компания провела анализ своей деятельности и выявила, что ее процессы организованы, не так эффективно, как это хотелось бы. Высокий темп роста позволял закрывать глаза на очевидные проблемы: если технологический

процесс был налажен, то процессы, связанные с приемом и отпуском белья нуждались в пересмотре.

Руководство компании понимало: нужно "изменять", но что и как — не знало. Первое, что сделало руководство, — изучило различные подходы к совершенствованию качества и приняло участие в ряде конференций, на одной из которых были изложены принципы метода QFD. Детально изучив метод, менеджер осознал, что повышение качества процесса возможно только путем внедрения постоянных усовершенствований каждого из элементов матрицы - дома качества.

В этой связи, менеджер провел опрос клиентов с помощью анкетирования и выявил следующие критерии качества с позиции клиентов прачечной:

- 1) безупречная чистота белья;
- 2) безупречная утюжка;
- 3) отсутствие путаницы при возврате белья;
- 4) быстрота выполнения заказа;
- 5) высокий уровень сервиса.

Кроме того, опрос показал, что для клиентов важным является не только степень чистоты белья, но и отсутствие путаницы при его возврате, т.е. возвращение именно того белья, которое было сдано в стирку. По степени важности данный критерий стоит на пятом месте. Уровню предоставляемого сервиса клиенты присвоили четвертое место. На третьем месте - быстрота выполнения заказа, на втором - безупречность утюжки, на первом месте - безупречность чистоты белья.

Для эффективного удовлетворения пяти основных требований клиентов прачечная имеет возможность оперировать шестью параметрами процесса:

- 1) высокий уровень подготовки персонала;
- 2) точное соблюдение технологий стирки и отбеливания;
- 3) оптимальная программа стирки;
- 4) чистота фильтров;
- 5) оптимальный уровень влажности белья на стадии сушки;
- 6) надлежащий уровень ухода за оборудованием.

Задание:

Необходимо на основе применения матрицы – дома качества:

1. Оценить степень взаимодействия между требованиями клиентов к уровню качества предоставляемых услуг и параметрами процесса.

2. Определить интегральный показатель степени важности параметров процесса услуги с позиции их влияния на уровень удовлетворения потребностей клиентов.

3. Оценить степень взаимодействия между параметрами процесса, направленного на эффективное удовлетворение потребностей клиентов.

4. Разработать меры в области повышения уровня качества предоставляемых услуг.

II. Методические указания для студента

Проблема

Оценка и повышение качества услуг прачечной «Mir Lux» на отечественном рынке.

Задачи

1. Оценить степень взаимодействия между требованиями клиентов к уровню качества предоставляемых услуг и параметрами процесса.

2. Определить интегральный показатель степени важности параметров процесса услуги, с позиции их влияния на уровень удовлетворения потребностей клиентов.

3. Оценить степень взаимодействия между параметрами процесса, направленного на эффективное удовлетворение потребностей клиентов.

4. Разработать меры в области повышения уровня качества предоставляемых услуг.

Алгоритм решения

1. *Оценить степень взаимодействия между требованиями клиентов к уровню качества предоставляемых услуг и параметрами процесса.*

Для этого необходимо:

а) выделить основные требования клиентов к услугам прачечной;

б) провести ранжирования требований клиентов по степени их важности с позиций клиентов.

в) выделить основные параметры, характеризующие процесс предоставления услуги;

г) построить матрицу «Дом качества» и ввести в нее требования клиентов с указанием ранга, и параметры процесса;

д) провести корреляционный анализ между требованиями клиентов и параметрами процесса.

Подсказка: Как правило, при проведении корреляции используются значки для индикации исключительно позитивного влияния. Круг в круге означает наличие сильной связи между требованиями клиентов к уровню качества предоставляемых услуг и параметрами процесса. Круг означает среднюю степень взаимодействия между указанными выше параметрами, в то время как треугольник является индикатором слабого взаимодействия.

2. *Определить интегральный показатель степени важности параметров процесса услуги с позиции их влияния на уровень удовлетворения потребностей клиентов.*

Интегральный показатель степени важности параметров процесса продукта определяется посредством корректировки значения степени важности для клиента выделенных критериев качества услуги/продукта на коэффициент корреляции.

Подсказка: В качестве интегрального показателя степени важности параметров процесса услуги с позиции их влияния на уровень удовлетворения потребностей клиентов I_T может быть рассмотрена линейная зависимость:

$$I_T = k_1 T_1 + k_2 T_2 + k_3 T_3.$$

где, $k_1 - k_3$ –коэффициенты корреляции, определяющие значимость указанных параметров в покупательских мотивациях. При этом коэффициенты корреляции следующие: сильная = 9; средняя = 3; слабая = 1

3. *Оценить степень взаимодействия между параметрами процесса, направленного на эффективное удовлетворение потребностей клиентов.*

Необходимо оценить связь между каждым существующим параметром процесса, то есть установить насколько они влияют друг на друга. Это заносится все в матрицу «Дом качества» и обозначается в виде знаков: (+) или (-).

4. *Разработать меры в области повышения уровня качества предоставляемых услуг.*

На основе проведенной оценки делаются выводы, то есть выделяются слабые стороны процесса предоставления услуг (меньший интегральный показатель) и разрабатываются меры в области повышения уровня качества предоставляемых услуг.

Как правило, в основании матрицы «Дом качества» - содержится перечень планируемых мер в области повышения уровня качества предоставляемых услуг. Планируемые меры - это запланированные организацией действия в области повышения уровня качества предоставляемых услуг.

Инструкция к решению ситуации

Название этапа анализа	Содержание этапа анализа	Критерии оценки (max балл)
Ознакомление с заданной ситуацией в кейсе	Обзор заданной конкретной ситуации и определение существенной для решения задачи информации.	
Формулирование проблемы	Обоснование проблемы и определение ее составляющих.	0.2 балла
Анализ текущей ситуации	1. Оценить степень взаимодействия между требованиями клиентов к уровню качества предоставляемых услуг и параметрами процесса. Для этого необходимо: а) выделить основные требования клиентов к услугам прачечной; б) провести ранжирования требований клиентов по степени их важности с позиций клиентов. в) выделить основные параметры, характеризующие процесс предоставления услуги; г) построить матрицу «Дом качества» и ввести в нее требования клиентов с указанием ранга, и параметры процесса; д) провести корреляционный анализ между требованиями клиентов и параметрами процесса.	0.8 баллов

	2. Определить интегральный показатель степени важности параметров процесса услуги с позиции их влияния на уровень удовлетворения потребностей клиентов. а) $I_r(1)$; б) $I_r(2)$; в) $I_r(3)$; г) $I_r(4)$; д) $I_r(5)$; е) $I_r(6)$.	0.5 баллов
	3. Оценить степень взаимодействия между параметрами процесса, направленного на эффективное удовлетворение потребностей клиентов. а) оценить связь между каждым существующим параметром процесса и установить насколько они влияют друг на друга. б) занести все в матрицу «Дом качества» и обозначить в виде знаков: (+) или (-).	0.5 баллов
Разработать меры в области повышения уровня качества предоставляемых услуг.	На основе проведенной оценки делаются выводы: а) выделить слабые стороны процесса предоставления услуг (меньший интегральный показатель); б) разработать меры в области повышения уровня качества предоставляемых услуг.	0.5 баллов

Показатели и критерии оценки вариантов группового решения проблемы:

1. Каждая группа получает 2,5 оценочных балла. Она может отдать их сразу все одному варианту решения или разделить на две (1,25:1,25 1,0:1,5 и т. д.), не включая оценку собственного варианта решения.

2. Все полученные баллы по каждому варианту решения складываются. Побеждает решение, набравшее наибольшее количество баллов. В спорных случаях можно провести голосование.

Оценка вариантов решения проблемы

(в баллах)

Группа	Альтернативные варианты решения проблемы				
	1	2	3	4	N
I					
II					
III					
IV					
N					
Сумма					

Учебно-методические материалы

Метод QFD (Quality Function Deployment - технология развертывания функций качества). Данный метод представляет собой технологию проектирования изделий и процессов, позволяющую преобразовывать

пожелания потребителя в технические требования к изделиям и параметрам процессов их производств

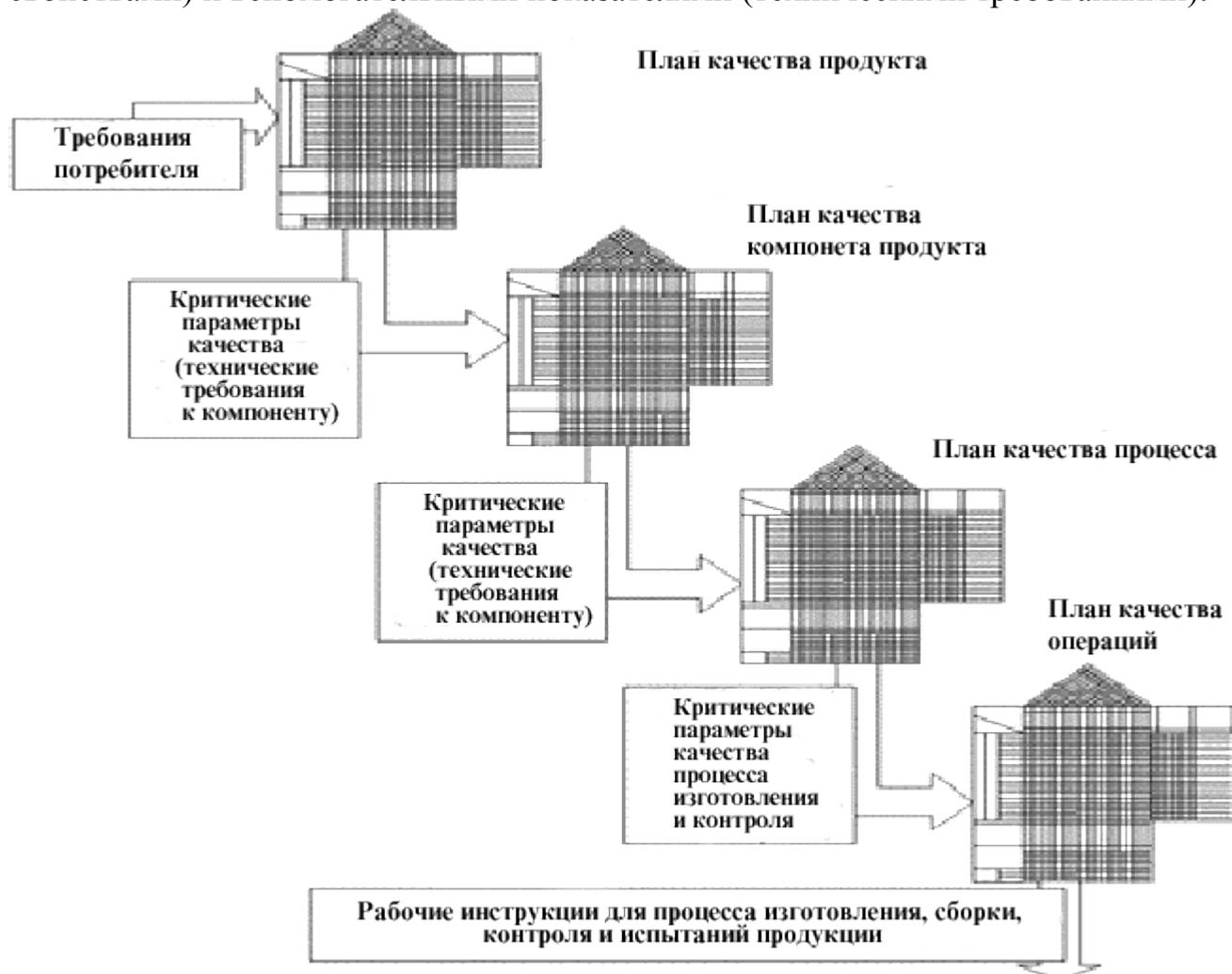
Метод QFD - это экспертный метод, использующий табличный способ представления данных, причем со специфической формой таблиц, которые получили название "домиков качества".

Основная идея технологии QFD заключается в понимании того, что между потребительскими свойствами ("фактическими показателями качества") и установленными в стандартах параметрами продукта ("вспомогательными показателями качества") существует большое различие.

Вспомогательные показатели качества важны для производителя, но не всегда существенны для потребителя. Идеальным случаем был бы такой, когда производитель мог проконтролировать качество продукции непосредственно по фактическим показателям, но это, как правило, невозможно, поэтому он пользуется вспомогательными показателями.

Технология QFD - это последовательность действий производителя по преобразованию фактических показателей качества изделия в технические требования к продукции, процессам и оборудованию.

Основным инструментом технологии QFD является таблица специального вида, получившая название "домик качества". В этой таблице отображается связь между фактическими показателями качества (потребительскими свойствами) и вспомогательными показателями (техническими требованиями):



Применение метода QFD позволяет учитывать требования потребителя на всех стадиях производства готовой продукции, для всех элементов системы качества организации и, таким образом, повысить степень удовлетворенности потребителя, снизить затраты на процессы проектирования и подготовки изделий к производству.

ВАРИАНТ РЕШЕНИЯ КЕЙСА ПРЕПОДАВАТЕЛЯ-КЕЙСОЛОГА

1. Оценить степень взаимодействия между требованиями клиентов к уровню качества предоставляемых услуг и параметрами процесса.

а) выделены пять основных требований клиентов к услугам прачечной – это:

- безупречная чистота белья;
- безупречная утюжка;
- отсутствие путаницы при возврате белья;
- быстрота выполнения заказа;
- высокий уровень сервиса.

б) проведено ранжирование требований клиентов по степени их важности с позиций клиентов. В результате получено следующее:

По степени важности на первом месте - безупречность чистоты белья;

На втором месте - безупречность утюжки;

На третьем месте - быстрота выполнения заказа;

На четвертом месте - уровень предоставляемого сервиса клиентам;

На пятом месте - отсутствие путаницы при его возврате.

в) выделены основные параметры, характеризующие процесс предоставления услуги прачечной – это:

- высокий уровень подготовки персонала;
- точное соблюдение технологий стирки и отбеливания;
- оптимальная программа стирки; чистота фильтров;
- оптимальный уровень влажности белья на стадии сушки;
- надлежащий уровень ухода за оборудованием.

г) построена матрица – дома качества и введены в нее требования клиентов с указанием ранга, и параметры процесса, а также проведен корреляционный анализ между требованиями клиентов и параметрами процесса (см. рис.1).

Между самым важным критерием качества услуг, предоставляемых прачечной - чистотой белья - и высоким уровнем подготовки персонала существует зависимость (корреляция) среднего уровня. Аналогичная ситуация наблюдается и со вторым по важности критерием качеством утюжки. Быстрота выполнения заказа имеет слабое взаимодействие с уровнем ухода за оборудованием. Безупречность утюжки в высшей степени зависит, во-первых, от поддержания на стадии сушки необходимого уровня влажности белья, во-вторых, надлежащего уровня ухода за оборудованием, и в меньшей степени - средней - от уровня подготовки персонала. Уровень чистоты белья напрямую определяется четырьмя параметрами: точностью соблюдения технологий

стирки и отбеливания; выбором оптимальной программы стирки; степенью чистоты фильтров; надлежащим уровнем ухода за оборудованием.

2. Определить интегральный показатель степени важности параметров процесса услуги с позиции их влияния на уровень удовлетворения потребностей клиентов.

Рассмотрим критерий, характеризующий уровень предоставляемого сервиса. По степени важности для клиента данный критерий занимает четвертое место и имеет среднюю степень взаимодействия с уровнем подготовки персонала, характеризующуюся коэффициентом корреляции равным трем. Следовательно, степень важности уровня подготовки персонала для процесса оказания высококачественных услуг равна 12 (4x3). Проведя подобные математические операции с оставшимися четырьмя критериями качества, т.е. каждый раз корректируя значение степени важности критерия качества на коэффициент корреляции равный 3 (поскольку в данном примере рассматривается взаимосвязь только с параметром, характеризующим уровень подготовки персонала) а затем, просуммировав полученные значения по всем пяти критериям качества, получим интегральный показатель степени важности параметра уровня подготовки персонала для процесса оказания высококачественных услуг, равный - 45. Аналогичным образом определяются интегральные показатели степени важности по пяти оставшимся параметрам процесса.

Полученные результаты наглядно свидетельствуют о первостепенной важности для процесса оказания услуг высокого качества уровня подготовки персонала, что объясняется непосредственным влиянием данного параметра на степень реализации всех пяти критериев качества выделенных клиентами.

Второй, по степени важности параметр - надлежащий уровень ухода за оборудованием. Третий - оптимальный уровень влажности белья на стадии сушки. Оставшиеся три параметра имеют одинаковое значение интегрального показателя степени важности. Определение значений интегрального показателя степени важности по всем параметрам процесса/продукта позволяет выделить наиболее важные параметры процесса оказания услуг с позиции повышения степени удовлетворения потребностей клиентов, а значит и наиболее приоритетные области приложения усилий персонала организации. В данном примере приоритетными параметрами процесса оказания услуг являются уровень подготовки персонала (45) и надлежащий уход за оборудованием (30).

Значения интегральных показателей представлен на рис. 1.

3. Оценить степень взаимодействия между параметрами процесса, направленного на эффективное удовлетворение потребностей клиентов.

Как уже отмечалось, «крыша» дома качества показывает степень взаимодействия между параметрами процесса, направленного на эффективное удовлетворение потребностей клиентов. Высокий уровень подготовки персонала оказывает влияние средней степени на следующие факторы: точность соблюдения технологий стирки и отбеливания; оптимальность подбора программы стирки; степень чистоты фильтров; оптимальность уровня влажности белья на стадии сушки. Надлежащий уровень ухода за

оборудованием имеет среднюю степень взаимодействия с уровнем чистоты фильтров и оптимальной влажностью белья на стадии сушки. Следует заметить, что приведенные выше оценки степени взаимодействия, как и сами цепочки, не являются единственно возможными.

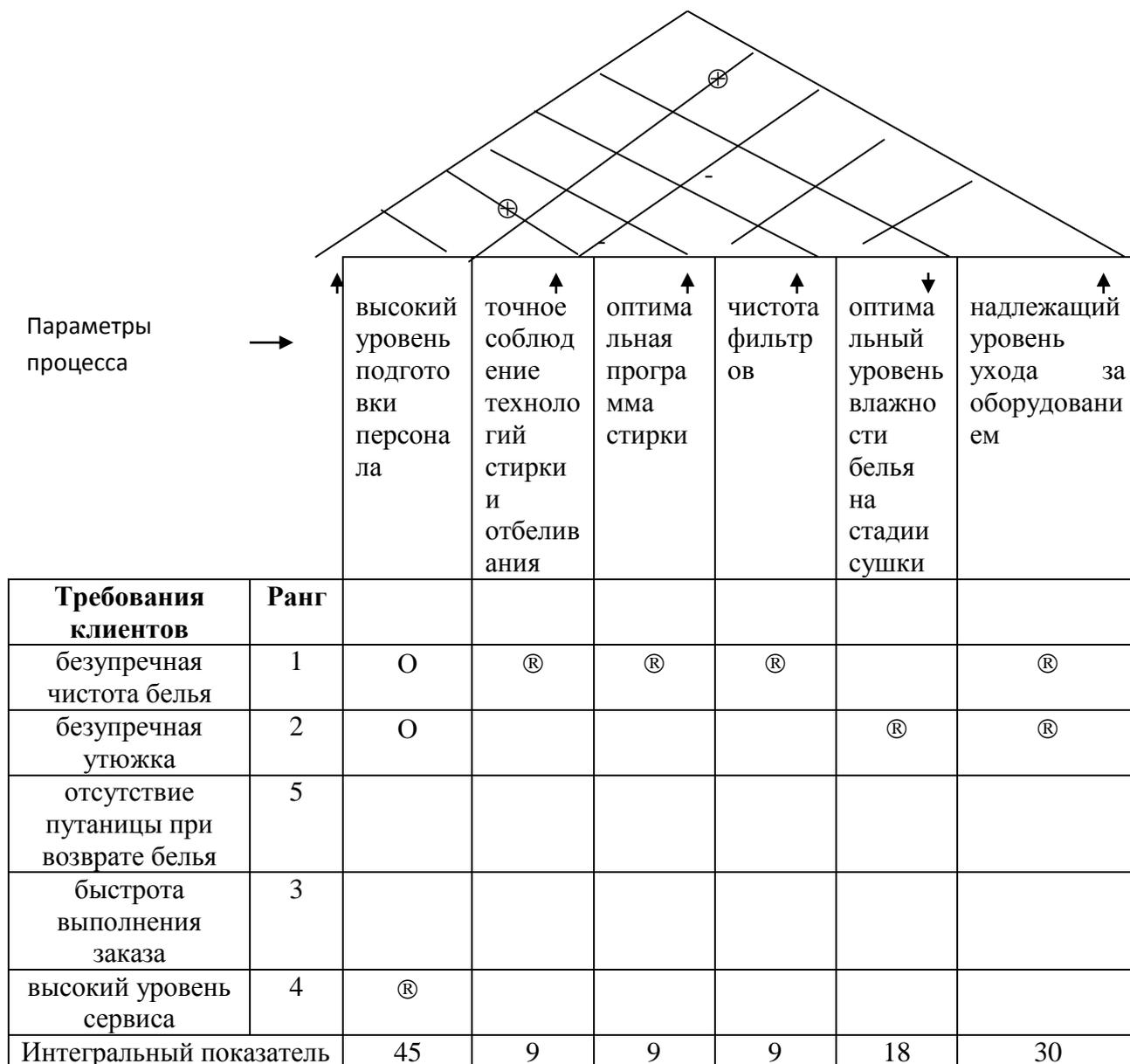


Рис.1. Матрица «Дом качества»

4. Разработать меры в области повышения уровня качества предоставляемых услуг.

В целом, по результатам анализа видно, что прачечная, являющаяся объектом исследования, занимает лидирующие позиции по трем критериям: чистоте белья, безупречности утюжки, уровню сервиса и находится на последнем месте по скорости выполнения заказа, к тому же выяснилось, что персонал последней чаще, чем конкуренты допускает путаницу в процессе возврата белья. В итоге организация располагает исчерпывающей информацией

об уровне своей конкурентоспособности, позволяющей сконцентрировать усилия персонала на слабых сторонах, работа над которыми позволит существенно повысить конкурентоспособность, через получение дополнительных конкурентных преимуществ.

В данном случае, одной из мер по устранению выделенных слабых сторон является пересмотр кадровой политики, т.е. ввести ежедневный контроль со стороны менеджера за выполнением функций персоналом, за халатное отношение наказывать вплоть до увольнения с работы, выделять отличившихся за хорошую работу с последующей их мотивацией в виде премий, предоставления дополнительного отпуска и т.д.

Тема 2. Разработка проектирование продуктов и услуг с использованием операционно-стоимостного анализа.

Материалы для практического занятия по теме 2.

2.1. КЕЙС: Формирование управления товарами и их ассортиментом.

Цель работы: Сегодня рынок молочной продукции относится к наиболее быстроразвивающимся сегментам рынка Узбекистана. Причем не только по увеличению числа потребителей и объемов выручки, но и по количеству новых видов ассортимента. Перспективность узбекского рынка молочной продукции подтвердилась в 2000 году вхождением крупной швейцарской компании «Nestle», а также ряда российских компаний.

Важным фактором развития рынка молочной продукции стало применение новых технологий мирового стандарта, что привело к увеличению спроса на них. Так, результаты опроса потенциальных потребителей молочных продуктов показал, что 85,7% населения республики потребляет молочные продукты. Из них 40% употребляют молочные продукты в упаковках и 45,7% покупают у молочных продавцов. Причиной этому служит не только воздействие множества факторов внешней среды, но и качество молочной продукции. Это, в свою очередь, способствует возрастанию значения определения качества продукции, с целью обеспечения конкурентоспособности продукции на рынке. Определение качества продукции основано на оценке ряда свойств продукции, в наибольшей степени влияющих на характерные особенности продукции компании. Результаты анализа позволяют компаниям планировать действия по повышению качества продукции. В этой связи, предлагаемый кейс является весьма **значимым**.

Цель данного кейса является развить способности проведения анализа и оценки качества продукции компании, и отработать навыки принятия обоснованного решения.

Решение предлагаемого кейса позволит достичь следующих **результатов**:

- овладеть навыками анализа качества продукции;
- овладеть способностями обобщения результатов работы по анализу и оценке качества продукции;

- отработать умения проведения оценки качества продукции на базе применения органолептического метода;
- овладеть навыками самостоятельного принятия решения.

Постановка задачи. Швейцарский гигант пищевой промышленности Nestle активно расширяет свой бизнес по производству молока и молочных продуктов. Стратегия Nestle во всем мире заключается в осуществлении долгосрочных инвестиций. В рамках этой стратегии компания, начиная с 1996 года, активно вкладывает средства и в развитие узбекского производства, разработку молочных продуктов, отвечающих узбекским вкусам и традициям, а также использует местное сырье и компоненты. Таким образом, Nestle соединяет международный опыт и лидерство в пищевой индустрии с потребностями и вкусами потребителей.

В 2000 году компания Nestle на базе Наманганского молочного завода создало совместное предприятие в виде общества с ограниченной ответственностью «Nestle», в которое компания осуществляет постоянные инвестиции (в настоящее время объем вложенных инвестиций достиг 30 миллионов долларов США). В короткие сроки продукция Nestle завоевала доверие у своих потребителей. В особенности большим спросом пользуются такие торговые марки Nestle, как Nestle sutim, Nestle Supermilk. Доля Nestle на рынке республики около 25%. На рынке молочных продуктов доля Nestle составляет 33%.

Вместе с тем, в условиях конкуренции, потребители Nestle требуют от нее более высокого качества молочных продуктов и более низкой цены. Как и большинство других компаний, Nestle ищет возможности постоянного улучшения качества своих продуктов. С этой целью руководство компании решила провести анализ качества молочных продуктов с помощью органолептического метода, суть которого заключается в оценке качественных свойств молока с позиции потребителей компании по 100 балловой шкале.

Задание:

Необходимо на основе применения органолептического метода определить качество молочных продуктов Nestle sutim и Nestle Supermilk и разработать меры в области повышения их качества.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ СТУДЕНТА

Проблема

Оценка качества молочных продуктов Nestle sutim, Nestle Supermilk с помощью органолептического метода.

Задачи

1. Выделите свойства молочных продуктов Nestle sutim и Nestle Supermilk с позиции потребителя.
2. Оцените каждый из свойств молочных продуктов Nestle sutim, Nestle Supermilk с помощью балльной сетки.
3. Определите общий показатель качества молочных продуктов Nestle sutim, Nestle Supermilk и сравните с показателем эталонного молочного продукта.

4. Разработайте меры по повышению качества молочных продуктов.

Алгоритм решения

1. Выделите свойства молочных продуктов Nestle sutim и Nestle Supermilk с позиции потребителя.

Для этого необходимо рассмотреть следующие свойства продукции:

а) вкус и запах. В основном выделяют четыре вида вкуса: сладкий, соленый, кислый и горький. Другие виды вкусов образуются в виде соединения основных видов вкусов, например, кисло-сладкий, горько-соленый и т.д. Вкусовые качества продукта зависят от природных условий, химической структуры и климата. Например, сладкий вкус продукту придает наличие в продукте многоатомного спирта (глицерина), сахара и т.д. В большинстве случаев наличие в продукте алколоидов (кофеин, теобромин, хинин) и глюкозы (амигдамин, соланин) придают ему горький вкус. Кислый вкус у продуктов наблюдается при наличии в них органических и минеральных кислот (сульфат, хлорид). При анализе запаха продукта определяют испорченность и чистоту товара;

б) цвет. Определение цветовой гаммы и, на сколько, он соответствует стандартам;

в) консистенция. Определение калорийности, жирности, насыщенности;

г) внешний вид. Наличие упаковки, ее объем, привлекательность для потребителя.

2. Оцените каждый из свойств молочных продуктов Nestle sutim, Nestle Supermilk с помощью балльной сетки.

Рекомендуется использование 100 балльной сетки.

а) оцениваются свойства молочного продукта Nestle sutim в баллах;

б) оцениваются свойства молочного продукта Nestle Supermilk в баллах.

3. Определите общий показатель качества молочных продуктов Nestle sutim, Nestle Supermilk.

Для этого необходимо сложить все набранные баллы по каждому молочному продукту:

а) общий показатель качества молочного продукта Nestle sutim;

б) общий показатель качества молочного продукта Nestle Supermilk.

в) сравнить общие показатели молочных продуктов Nestle sutim и Nestle Supermilk с показателем эталонного образца.

4. Разработайте меры по повышению качества молочных продуктов.

На основе выявленных недостатков разработать и обосновать меры по повышению качества молочных продуктов.

Инструкции к анализу и решению ситуации

Название этапа	Содержание работы	Критерии оценки (макс. балл)
Ознакомление с заданной информацией об	Проведите обзор заданной информации и определение существенной для решения кейса информации.	-

объекте кейса		
Обоснование проблемы и подпроблем	На основе знаний по учебной теме	0,5 баллов
Анализ текущей ситуации	1. Выделите свойства молочных продуктов Nestle sutim и Nestle Supermilk с позиции потребителя. Для этого необходимо рассмотреть следующие свойства продукции: а) вкус и запах; б) цвет; в) консистенция; г) внешний вид.	0,5 баллов
	2. Оцените каждый из свойств молочных продуктов Nestle sutim, Nestle Supermilk с помощью 100 балльной сетки. а) оценить свойства молочного продукта Nestle sutim в баллах; б) оценить свойства молочного продукта Nestle Supermilk в баллах.	0,5 баллов
	3. Определите общий показатель качества молочных продуктов Nestle sutim, Nestle Supermilk. Для этого необходимо сложить все набранные баллы по каждому молочному продукту: а) общий показатель качества молочного продукта Nestle sutim; б) общий показатель качества молочного продукта Nestle Supermilk. в) сравнить общие показатели молочных продуктов Nestle sutim и Nestle Supermilk с показателем эталонного образца.	0,5 баллов
Разработка мер по повышению качества молочных продуктов	На основе выявленных недостатков разработать и обосновать меры по повышению качества молочных продуктов.	1 балл

Показатели и критерии оценки вариантов группового решения проблемы:

1. Каждая группа получает 3 оценочных балла. Она может отдать их сразу все одному варианту решения или разделить на две (1,2:1,8 1,5:1,5 и т. д.), не включая оценку собственного варианта решения.

2. Все полученные баллы по каждому варианту решения складываются. Побеждает решение, набравшее наибольшее количество баллов. В спорных случаях можно провести голосование.

Оценка вариантов решения проблемы

(в баллах)

Группа	Альтернативные варианты решения проблемы			
	1	2	3	4
I				

II				
III				
IV				
Сумма				

ВАРИАНТ РЕШЕНИЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ-КЕЙСОЛОГА

1. Выделите свойства молочных продуктов Nestle sutim и Nestle Supermilk с позиции потребителя.

Рассмотрим свойства молочных продуктов Nestle sutim и Nestle Supermilk в отдельности с позиции потребителя.

Молочный продукт Nestle sutim.

а) вкус и запах. По вкусовым качествам данный продукт обладает сладковатым вкусом и не имеет резкого запаха.

б) по цвету Nestle sutim белоснежно-белый, что говорит о выдержанности технологии производства данного продукта.

в) Консистенция молочного продукта Nestle sutim характеризуется следующими показателями: во-первых, молоко насыщенное, во-вторых, имеет 2% жирности, в-третьих, по калорийности составляет 121 ккал или 6 %.

г) Упаковка «Тетра-парк» мягкая, вместимость 1 литр. Внешний вид упаковки красочный с изображением буренки. Цветовая гамма бело-зеленая. На упаковке имеются инструкции по применению, состав, срок хранения, реквизиты производителя и т.д.

Молочный продукт Nestle Supermilk.

а) вкус и запах. По вкусовым качествам данный продукт обладает сладковатым вкусом и не имеет резкого запаха.

б) по цвету Nestle Supermilk кремоватый, что говорит о жирности данного продукта.

в) Консистенция молочного продукта Nestle Supermilk характеризуется следующими показателями: во-первых, молоко насыщенное, во-вторых, имеет 3,2% жирности, в-третьих, по калорийности составляет 221 ккал.

г) Упаковка «Тетра-парк» твердая, вместимость 1 литр. Внешний вид упаковки красочный с изображением буренки. Цветовая гамма бело-зеленая. На упаковке имеются инструкции по применению, состав, срок хранения, реквизиты производителя и т.д.

2. Оцените каждый из свойств молочных продуктов Nestle sutim, Nestle Supermilk с помощью балльной сетки.

Молочный продукт Nestle sutim в баллах:	Молочный продукт Nestle Supermilk в баллах.
- вкус и запах – (40 баллов)	- вкус и запах – (55 баллов)
- цвет – (5 балла)	- цвет – (5 баллов)
- консистенция (25)	- консистенция (25)
- внешний вид – (8)	- внешний вид – (10)

3. *Определите общий показатель качества молочных продуктов Nestle sutim, Nestle Supermilk.*

а) общий показатель качества молочного продукта Nestle sutim составляет 78 баллов;

б) общий показатель качества молочного продукта Nestle Supermilk составляет 95 баллов.

в) при сравнении общего показателя качества молочного продукта Nestle sutim с эталонным образцом (100 баллов) разница составляет 22 балла. В данном случае, низкие баллы присуждены по следующим свойствам: вкус и запах, внешний вид.

При сравнении общего показателя качества молочного продукта Nestle Supermilk с эталонным образцом (100 баллов) разница составляет 5 баллов. В данном случае, необходимо совершенствовать питательные свойства продукта и стимулировать реализацию продукта.

4. *Разработайте меры по повышению качества молочных продуктов.*

Для повышения качества молочных продуктов Nestle sutim и Nestle Supermilk необходимо совершенствовать питательные свойства продукта за счет обогащения молока кальцием, белком и другими микроэлементами необходимые как для детей, так и для взрослых.

Обогащение молока кальцием способствует формированию костной ткани, улучшает работу сердечно-сосудистой системы, нормализует обмен веществ, укрепляет защитные силы организма и повышает его устойчивость к внешним неблагоприятным факторам.

На наш взгляд, также необходимо, во-первых, пересмотреть упаковку продукта, т.е. для покупателя было бы лучше, чтобы сам молочный продукт был виден в упаковке; во-вторых, применять методы стимулирования сбыта продукта.

Тема 3. Управление качеством и бенчмаркинг.

Материалы для практического занятия по теме 3.

3.1. КЕЙС: Особенности разработки и продвижения новых товаров и услуг.

Цель работы. В современных условиях развития рыночных отношений в отечественной производственной практике возрастает необходимость разработки эффективной маркетинговой деятельности. Это обусловлено, прежде всего, влиянием маркетинга на эффективное развитие предприятия в условиях возрастающей конкуренции на рынке товаров и услуг. Для многих предприятий именно пассивная маркетинговая деятельность, а чаще ее отсутствие, послужила одной из причин низкой активности на рынке, спада производства и, как следствие этого, потери определенных рынков сбыта, нарастающих социальных и финансовых трудностей. В этой связи, особую значимость для маркетологов предприятия приобретает умение правильно разработать товарную стратегию и организовать её реализацию.

Целью данного кейса является развитие способности анализа и оценки возможностей предприятия на рынке, отработка навыков выбора товарной стратегии на основе проведенного маркетингового анализа.

Решение предлагаемого кейса позволит достичь следующих учебных результатов:

- развить способности анализа и оценки возможностей предприятия;
- отработать умения выбора и разработки товарной стратегии;
- овладеть навыками самостоятельного принятия решения.

Постановка задачи. АО «Sap Juice Inc.» занимает значительное место на рынке напитков в Республике Узбекистан, производя 25% от общего разлива соков и нектаров, выпускаемых на территории республики. Ввиду того, что продукция не подлежит долгосрочному хранению, «Sap Juice Inc.» поставяет продукцию оптовыми партиями, предпочтительно, крупным давним клиентам, с налаженной сетью транспортировки.

На нынешний день рынок представлен десятком компании, среди которых проводят активную маркетинговую политику 4 крупных предприятия. Продукция конкурентов аналогична продукции «Sap Juice Inc.» и имеет своих покупателей. Также конкурирующие компании имеют возможность привлечения больших инвестиций, что может ослабить позицию «Sap Juice Inc.». В частности, открытие конкурентами собственных сетей по реализации (без посредников) производимых напитков может существенно снизить цену продукта. Параллельно, в условиях насыщенности рынка требования со стороны клиентов растут, что требует большого внимания со стороны предприятия к выбору товарной стратегии для дальнейшего их развития.

Задание: На основе действующей товарной политики выбрать и обосновать товарную стратегию для предприятия «Sap Juice Inc.»

Информация об акционерном обществе АО «Sap Juice Inc.»

1. Характеристика объекта. Совместное предприятие «Sap Juice Inc.» в форме общества с ограниченной ответственностью создано на основании Учредительного договора и устава, основанного на объединении вкладов участников в целях осуществления производственной, предпринимательской, коммерческой и иной хозяйственной деятельности. Совладельцами предприятия являются (по объему пакета акций):

«Бишкекпиво» (Киргизстан) – 50 % акций

«Viewer Invest Ltd» (Швеция) – 49 %

"Узмевабзавотузумсаноатхолдинг" (Узбекистан) - 1%

За счет вкладов участников образован уставной фонд в размере 1.300.000 долларов США. При этом каждый участник получил пакет акций равный учредительному взносу в денежном эквиваленте (в долларах США). Акции распределены следующим образом (рис.2):

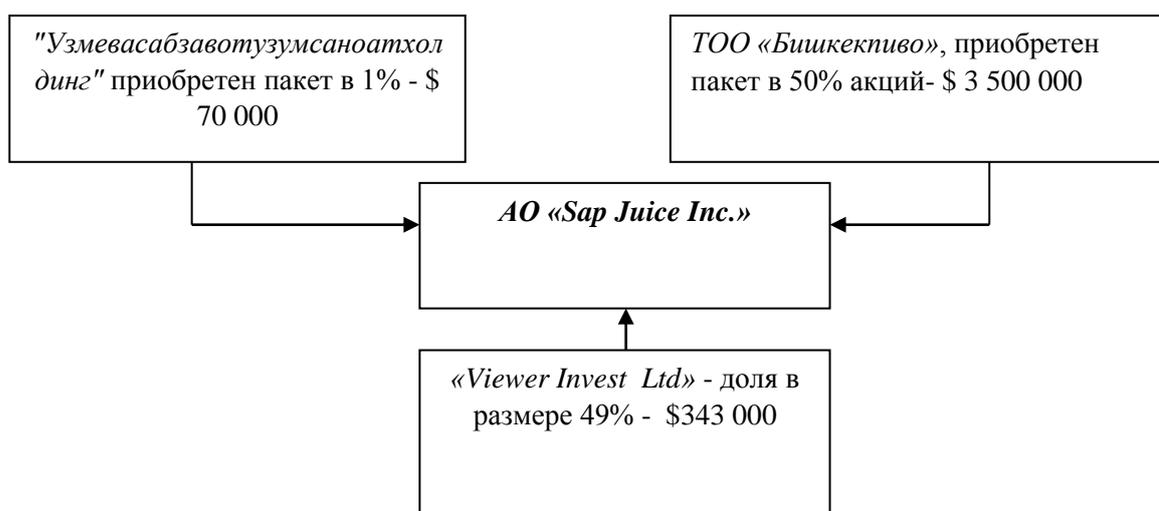


Рис. 2. Доля учредителей в уставном капитале

Основной целью АО «Sap Juice Inc.» является получение прибыли в результате производства и реализации собственного модельного ряда соков и нектаров.

Основными направлениями деятельности предприятия являются:

- Производство качественных соков и нектаров из натурального сырья местного выращивания.
- Реализация произведенного объема по цене не ниже покрывающей расходы + 12% от себестоимости.
- Формирование сети постоянных клиентов
- Внедрение в производство научных и проектных разработок, результатов научно- исследовательских работ.

2. Клиенты АО «Sap Juice Inc.»

- крупные торговые сети
- гостиницы, пункты общепита
- дилеры (таблица 1)

Таблица 1. Характерные особенности клиентов

Клиенты АО «Sap Juice Inc.»	Потребности	Особенности поставки
крупные торговые сети	оптовые партии (до 1500 дал)	предпочтительны поставки в 3 дня со дня заказа
гостиницы, пункты общепита	оптовые партии (до 50 дал)	в 40 минут с момента заказа
Дилеры.	оптовые партии (до 3000 дал)	по календарному плану

3. Продукция предприятия АО «Sap Juice Inc.»

Предприятие АО «Sap Juice Inc.» производит напитки двух ассортиментных групп: 3 наименования соков (с последующим подразделением на сырье производства – фрукт/ овощ); 1 наименование нектара.

Товары выпускается довольно в больших количествах, рассчитанные на все размеры и вкусы потребителей. Они варьируются и в ценах. Важное значение имеет изучение динамики состояния каждого вида продукции на рынках сбыта за последние годы. (таблица 2)

Таблица 2. Состояние продукции на внутреннем рынке ¹

Показатель	2007	2008
Продукция – соки		
Объем реализации, тыс.сум	19675400	17663500
Прибыль, тыс.сум	1245000	1084300
Затраты, тыс.сум	4 908 374	5400000
Соки – фрукты /овоци		
Объем реализации, тыс.сум	11543200	8964542
Прибыль, тыс.сум	678900	598785
Затраты, тыс.сум	2574800	2975876
Соки – нектары		
Объем реализации, тыс.сум	8132200	16579200
Прибыль, тыс.сум	566100	485515
Затраты, тыс.сум	2333574	2424124

Главным фактором, учитываемым при установлении цены, является изучение качества продукции конкурентов. Исходя из качества, специалисты отдела маркетинга АО «Sap Juice Inc» стараются донести до клиентов сравнительные характеристики собственной продукции и продукции конкурентов. Сырье закупается напрямую, без многочисленных посредников, а это позволяет, помимо всего, закладывать в цену и желаемый уровень прибыли.

Продукция АО «Sap Juice Inc» в основном упакована в картонные упаковочные материалы «Тетра Парк», потому что компания должна учитывать растущую обеспокоенность экологической чистой упаковочных материалов. Решение об упаковке принимается с учетом интересов общества, непосредственного покупателя и самой компании.

4. Анализ рынка сбыта.

АО «Sap Juice Inc» действует на продуктовом рынке, реализовывая свою продукцию в оптовом варианте. Потенциал рынка сбыта большой и растет с каждым годом.

Причина: стабильный демографический прирост (около 1.8% в год) и рост реальных доходов населения.

¹ Отчет отдела маркетинга предприятия

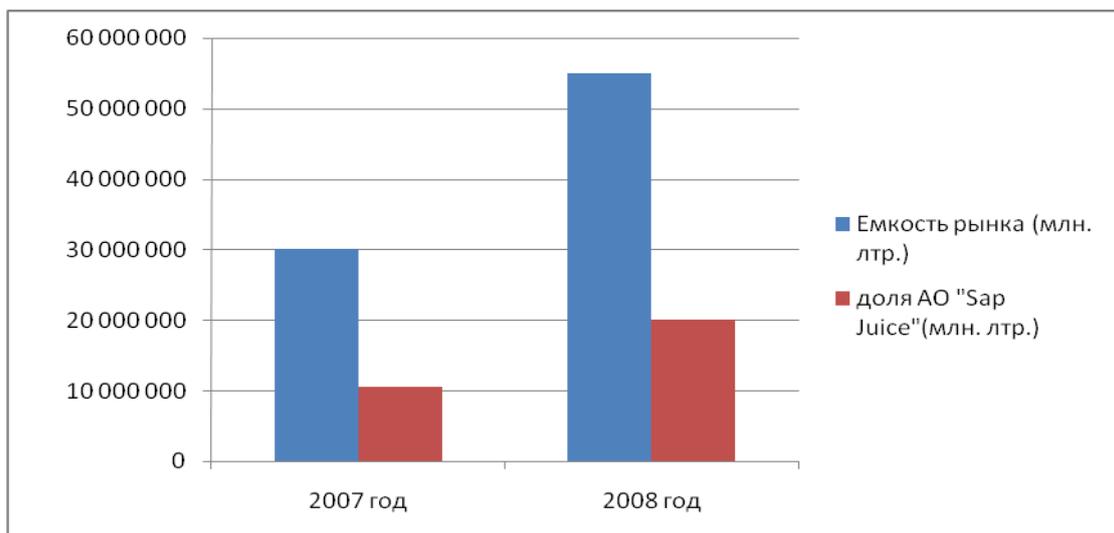


Рис. 2. Прогнозируемые рост рынка и доля АО на нем в 2007 – 2008 гг.

Спрос на продукцию высок и при этом полностью не удовлетворяется.

Причина: Повышение требований к качеству продукции (товарный вид, вкусовые особенности, срок хранения) (таблица 3).

Результаты опроса 1000 человек о выборе продукции среди игроков рынка.

<i>Критерии оценки</i>	<i>Процент выбравших АО "Sap Juice"</i>
Качество продукта	36%
Привлекательность упаковки	27%
Постоянный клиент	35%

Рынок продукции предприятия сегментировался на основе объемов потребленной продукции. При этом учитывались такие факторы, как цена и качество товара.

В целом, по результатам проведенных исследований по анализу состояния рынка продукции позволили выявить следующее:

Рыночные условия заставляют потребителей обращать внимание на качество и стоимость продукции;

Потенциальный рост рынка очень высок.

АО «Sap Juice Inc» имеет все возможности для усиления позиций на рынке.

5. Анализ конкуренции.

Конкуренция на рынке протекает стихийно, компании проводят маркетинговую политику без анализа деятельности конкурентов, основываясь только на изучении потребительски предпочтениях, что говорит о неразвитости рынка.

Основными конкурентами АО «Sap Juice Inc» являются:

- ООО «Прибалтика»,
- частное предприятие «Марварид»,
- совместное предприятие «Ollson Brth.».

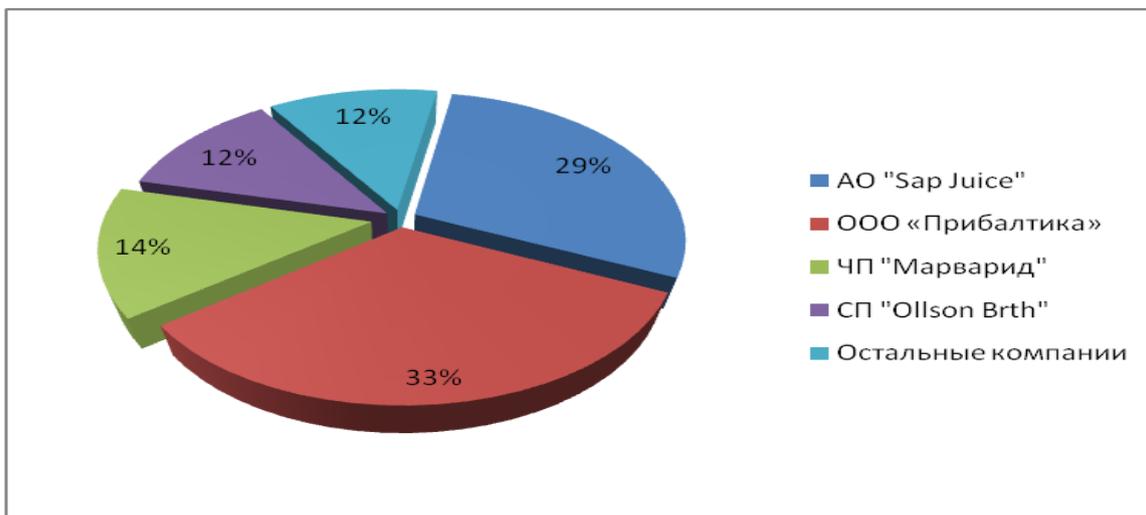


Рис. 3 Доли рынка по конкурирующим компаниям на 2009 год.

Марки-лидеры компаний и их рыночная позиция			
<i>АО "Sap Juice"</i>			
<i>брендовый сок</i>		<i>брендовый нектар</i>	
<i>Лого</i>	<i>доля рынка сока</i>	<i>Лого</i>	<i>доля рынка нектаров</i>
<i>"Sap J-cool"</i>	27%	<i>"Nature's here"</i>	20%
<i>ООО "Прибалтика"</i>			
<i>брендовый сок</i>		<i>брендовый нектар</i>	
<i>Лого</i>	<i>доля рынка сока</i>	<i>Лого</i>	<i>доля рынка нектаров</i>
<i>"Королевский"</i>	29%	<i>"100%-ный"</i>	14%
<i>ЧП "Марварид"</i>			
<i>брендовый сок</i>		<i>брендовый нектар</i>	
<i>Лого</i>	<i>доля рынка сока</i>	<i>Лого</i>	<i>доля рынка нектаров</i>
<i>"Шаблада"</i>	30%	Нет	нет
<i>СП "Ollson Brth"</i>			
<i>брендовый сок</i>		<i>брендовый нектар</i>	
<i>Лого</i>	<i>доля рынка сока</i>	<i>Лого</i>	<i>доля рынка нектаров</i>
<i>"Blazer"</i>	12%	<i>"Extra fresh"</i>	60%

6. Финансово-экономическое состояние предприятия.

В целом, за 2008-2009 годы проведенные маркетинговые исследования по анализу основных экономических показателей деятельности предприятия «Sap Juice», позволили выявить следующее:

- в 2009 году предприятием получена выручка от реализации продукции в размере 21 638 655 тысяч сум, при сравнении с показателем 2008 года снижение на почти 11%. Себестоимость реализованной продукции в 2009 году

понижилась и составила 6833205 тысяч сум. Это объясняется грамотной маркетинговой и ценовой политикой.

- валовая прибыль от реализации в 2009 году по сравнению с показателем 2008 года снизилась на 19% и составила 11846540 тысяч сум.

- расходы периода за 2009 год в общей сумме возросли и составили 932284 тысяч сум, в том числе расходы по реализации - 32 136 тысяч сум, административные расходы - 525 980 тысяч сум и операционные расходы 374 168 тысяч сум.

Итого прибыль от основной деятельности по сравнению с 2008 годом снизилась и составила в 2009 году 10850000 тысяч сум.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ СТУДЕНТА

Проблема

Выбор товарной стратегии по расширению ниши сбыта.

Задачи

1. Исследование деятельности предприятия АО «Sap Juice Inc».
2. Анализ основной продукции предприятия.
3. Анализ рынка сбыта
4. Анализ конкурентов
5. Выбор товарной стратегии и её обоснование.

Алгоритм решения

→ *Исследование деятельности предприятия АО «Sap Juice Inc».*

В первую очередь, определить цели и основанные направления деятельности предприятия на рынке.

Далее необходим анализ факторов внутренней среды для того, чтобы понять, какими сильными и слабыми сторонами обладает сама фирма.

Информация о факторах внутренней среды включает, как правило, данные о рыночной стратегии фирмы; о комплексе маркетинга: продукции, ценовой политике, каналах сбыта, рекламе и других средствах продвижения товара на рынке. К сильным сторонам относятся такие внутренние факторы, как качество товара, профессионализм сотрудников, гибкость ценовой политики, эффективность рекламы, налаженная сбытовая сеть, сильный финансовый потенциал фирмы и т.д.

Необходим анализ основанных показателей деятельности предприятия.

→ *Анализ основной продукции предприятия.*

Здесь, Необходимо, во-первых, определить основной ассортимент продукции предприятия и провести его анализ.

Анализ продукции предприятия призван, прежде всего, выявить, те параметры продукции, которые представляет для покупателя существенный интерес.

Во-первых, это параметры, в которых отражается качество и полезность продукции с учётом социальных, функциональных, эргономических, эстетических, экологических, и других потребительских свойств. Ведь для того,

чтобы продукция был пригоден для удовлетворения потребности и представлял интерес для покупателя, он должен обладать набором соответствующих параметров. При этом особое значение имеет не просто набор потребительских свойств и характеристик продукции, а понимание того, как данный продукции воспринимается самим потребителем, которому, в принципе, безразличные его технические характеристики, но важно, каким образом данная продукция может помочь удовлетворить определённую потребность или разрешить стоящую перед ним проблему. Таким образом, одним из условий выбора продукции потребителем является совпадения его свойств с условными характеристиками прогнозируемой потребности.

Далее определить основных клиентов предприятие и их требования к товару.

Стремясь к приобретению продукции, в наибольшей степени соответствующей потребностям (т.е. обладающий наивысшим потребительским эффектом), потребитель не может абстрагировать от затрат, которые будут связанные с этой продукцией. Естественно, что он стремится достичь оптимального соотношения потребительских свойств изделия и своих расходов, т.е. получит, максимум потребительского эффекта на единицу затрат. Поэтому для определения цены существенным является не только сравнение товаров по степени соответствия конкретной потребности, но и учет затрат потребителя, связанных с данным товаром. При этом следует исходить из того, что для покупателя покупка означает только обязательное условие, исходный пункт начала процесса удовлетворения потребности, который представляет собой акт не единовременный, а занимает определенный (иногда весьма длительный) период.

В-третьих, проанализировать деятельность предприятия по упаковке и маркировке товара.

→ *Анализ рынка сбыта.*

Анализ рынка напитков включает в себе исследование следующих факторов:

- потенциал рынка прохладительных напитков;
- рыночные спрос на продукцию,
- требования к товару на рынке со стороны покупателей.

→ *Анализ конкурентов*

При рассмотрении данного вопроса необходимо выявить основных конкурентов предприятия. Сведения о конкурирующих фирмах представлены в таблице 3.

На основе анализа таблицы 3 выделить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы каждого конкурента в отдельности.

После этого сравнить с показателями изучаемого предприятия и разработать возможные меры для устранения слабых сторон.

→ *Выбор товарной стратегии и ее обоснование*

Для выбора стратегии на рынке сначала проводят анализ текущей реализуемой стратегии. Выяснение текущей стратегии очень важно потому, что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления о том, в каком состоянии находится компания, и какие стратегии она реализует.

На практике, чтобы правильно выбрать стратегию можно использовать матрицу «роста рыночной доли», матрицу воздействия рыночной стратегии на прибыль (PIMS) и общую стратегическую модель Портера.

Выбор стратегии маркетинга позволит предприятию, учитывая свои сильные и слабые стороны при выборе методов маркетинга, выбрать те из них, которые обеспечат концентрацию ресурсов именно в тех сферах деятельности, где предприятие имеет максимальные преимущества или, по крайней мере, минимальные недостатки.

Обоснование выбора варианта стратегии.

Лист анализа ситуации

Название этапа анализа	Содержание этапа анализа	(Макс балл)
Ознакомление с заданной ситуацией в кейсе	Обзор заданной конкретной ситуации и определение существенной для решения задачи информации.	
Обоснование проблемы	Обоснование проблемы и определение ее составляющих	0,5 балл.
Анализ текущей ситуации	Диагностика ситуации с помощью исходных показателей предприятия «Sap Juice».	0,5
	1.Исследование деятельности предприятия АО «Sap Juice Inc».	
	-Цели и основные направления деятельности предприятия; -анализ внутренней среды предприятия; слабые и сильные стороны. -финансово-экономическое состояние предприятия.	
	2.Анализ основной продукции предприятия. -основной ассортимент, -клиенты. -упаковка-маркировка.	
3.Анализ рынка сбыта.	0,5	
-потенциал рынка, -спрос на продукцию, -требования к товару на рынке.	0,5	
4. Анализ конкурентов на рынке.	0,5	
-основные конкуренты, -определение доли конкурентов на рынке. -лидирующие предприятия и их позиции. По этим показателям рассматривается реальное состояние субъекта и проводится ситуационный анализ. Предположения относительно текущей ситуации		
Выбор альтернатив решения проблемы	Формулировка возможных альтернатив решения ситуационной задачи. Выбор и обоснование стратегии (индивидуально): -Преимущества и ожидаемые результаты; -Недостатки.	0,5

Система оценки вариантов группового решения проблемы:

1. Каждая группа получает 2 оценочных балла. Она может отдать их сразу все одному варианту решения или разделить на две (1:1, 0,5:1,5 и т. д.), не включая оценку собственного варианта решения.

2. Все полученные баллы по каждому варианту решения складываются. Побеждает решение, набравшее наибольшее количество баллов. В спорных случаях можно провести голосование.

Оценка вариантов решения проблемы

(в баллах)

Группа	Альтернативные варианты решения проблемы				
	1	2	3	4	N
I					
II					
III					
IV					
N					
Сумма					

ВАРИАНТ РЕШЕНИЯ КЕЙСА ПРЕПОДАВАТЕЛЯ

Исследование деятельности предприятия АО «Sap Juice Inc»

Совместное предприятие «Sap Juice Inc.» в форме общества с ограниченной ответственностью создано на основании Учредительного договора и устава, основанного на объединении вкладов участников в целях осуществления производственной, предпринимательской, коммерческой и иной хозяйственной деятельности. Совладельцами предприятия являются (по объему пакета акций): «Бишкекпиво» (Киргизстан) – 50 % акций, «Viewer Invest Ltd» (Швеция) – 49 %, "Узмевасабзавотузумсаноатхолдинг" (Узбекистан) - 1%.

Основной целью АО «Sap Juice Inc.» является получение прибыли в результате производства и реализации собственного модельного ряда соков и нектаров.

Основными направлениями деятельности предприятия являются:

- Производство качественных соков и нектаров из натурального сырья местного выращивания.

- Реализация произведенного объема по цене не ниже покрывающей расходы + 12% от себестоимости.

- Формирование сети постоянных клиентов

- Внедрение в производство научных и проектных разработок, результатов научно-исследовательских работ.

В целом, за 2008-2009 годы проведенные маркетинговые исследования по анализу основных экономических показателей деятельности предприятия «Sap Juice», позволили выявить следующее:

- в 2009 году предприятием получена выручка от реализации продукции в размере 21 638 655 тысяч сум, при сравнении с показателем 2008 года снижение на почти 11%. Себестоимость реализованной продукции в 2009 году понизилась и составила 6833205 тысяч сум.

- валовая прибыль от реализации в 2009 году по сравнению с показателем 2008 года снизилась на 19% и составила 11846540 тысяч сум.

- расходы периода за 2009 год в общей сумме возросли и составили 932284 тысяч сум, в том числе расходы по реализации - 32 136 тысяч сум, административные расходы - 525 980 тысяч сум и операционные расходы 374 168 тысяч сум.

Итого прибыль от основной деятельности по сравнению с 2008 годом снизилась и составила в 2009 году 10850000 тысяч сум.

Анализ основной продукции предприятия.

АО «Sap Juice Inc.» занимает значительное место на рынке напитков в Республике Узбекистан, производя 25% от общего разлива соков и нектаров, выпускаемых на территории республики. Ввиду того, что продукция не подлежит долгосрочному хранению, «Sap Juice Inc.» поставляет продукцию оптовыми партиями, предпочтительно, крупным давним клиентам, с налаженной сетью транспортировки.

Предприятие АО «Sap Juice Inc.» производит напитки двух ассортиментных групп: 3 наименования соков (с последующим подразделением на сырье производства фрукт/овощ); 1 наименование нектара.

Товары выпускается довольно в больших количествах, рассчитанные на все размеры и вкусы потребителей. Они варьируются и в ценах.

Анализ рынка сбыта

Анализ рынка сбыта АО «Sap Juice Inc.» показывает что потенциал рынка сбыта большой и растет каждым годам.

Основными факторами роста сбыта являются, стабильный демографический прирост населения около 1,8% в год и рост реальных доходов населения.

Прогнозы роста рынка и доля АО «Sap Juice Inc.» на 2010 год при емкости рынка 30 млн.литр, доля предприятия 10млн.литр на 2008 год при емкости рынка 55 млн.литр, доля предприятия 20 млн.литр.

Результаты опроса 1000 человек показывают что, продукцию АО по качеству выбрали 36%, по привлекательности упаковки 27% и постоянными клиентами является 35%.

Анализ конкурентов

Основными конкурентами компании являются:

- ЧП «Марварид»,
- АО «Ollson Brth.»,
- ООО «Прибалтика»,

Слабыми сторонами конкурирующих фирм является, прежде всего, высокие цены из-за транспортных расходов, т.к. они завозят сырье из-за рубежа, а также конкуренты мало внимания уделяют стимулированию продаж. В дальнейшем от конкурентов можно ожидать повышение этих показателей, а также возможно появление других конкурентов.

Судя по анализируемым факторам конкурирующих фирм можно сказать, что предприятие «Sap Juice» в принципе обладает большим потенциалом на рынке. Необходимо не расслабляться, уделить внимание слабым сторонам, в особенности на стимулирование продаж.

Выбор товарной стратегии и ее обоснование

В первые годы своей деятельности предприятие «Sap Juice» использовало стратегию, т.е. концентрация на нуждах одного сегмента.

Сильные стороны данной стратегии заключаются в том, что компания сознательно концентрирует все свои усилия на одном сегменте, сузив одновременно, и круг конкурентов и решаемых проблем. Это, в свою очередь, позволяет компании скорее добиться успеха.

Что касается слабых сторон данной стратегии, то нужно отметить, следующие: угроза со стороны сильных крупных компаний, которые могут ввязаться в борьбу за новую рыночную нишу; ограничение круга потенциальных клиентов.

В настоящее время на предприятии «Sap Juice» целесообразно было бы применить стратегию диверсификации.

Данная стратегия состоит в том, чтобы предложить потребителю усовершенствованные традиционные изделия, за счёт внесения изменений, которые могут вызвать новые потребности или создать новые сферы использования товара, или же предложить дополнительные услуги, которые могут быть оценены потребителем и за которые он готов платить. Эти преимущества должны быть ощутимыми и запоминающимися. Таким образом, если товар может быть выделен из других, то компания получит право на ценовую добавку и, соответственно, повлечет за собой расширение потенциального рынка сбыта.

Тема - 4. Производственные системы "точно в срок" (JIT) и концепции Kaizen.

Материалы для практического занятия по теме 4.

КЕЙС. Kaizen в немецкой фирме Siemens.

В немецкой фирме Siemens внедрение концепции непрерывного совершенствования осуществляется под лозунгом «Кто перестал становиться лучше, тот перестал быть хорошим!». А для всех сотрудников рекомендованы правила успешного проведения улучшений:

- Будьте готовы отказаться от Вашего традиционного мышления.

- Подумайте над тем, как можно что-то сделать и не спрашивайте, почему это не может быть сделано.

- Никаких отговорок! Поставьте все бывшее под вопрос.

- Лучше 50 % решения сразу, чем 100 % решения никогда!

- Исправляйте ошибки сразу.

- Ищите решения, которые стоят как можно меньше!

- Способность решать проблемы изначально развивается из проблемы.

- Задавайте вопросы много раз и узнайте, что является истинной причиной проблемы.

- Десять человек решают проблему лучше, чем один специалист.

- У НПУ нет конца!

Задание:

- Необходимо на основе выше данных разработать для Вашей компании правила успешного проведения улучшений.

V. БАНК КЕЙСОВ

Кейс 1. «Производство картофеля».

Фирма "Контекс" решила создать собственное производство продуктов питания из картофеля.

Оценка рыночных возможностей. В регионе имеется 4 цеха по переработке картофеля, общей мощностью 4000 т в год. Урожайность картофеля в регионе составляет 4 млн т в год. Существующие мощности явно недостаточны для переработки картофеля в необходимую для населения продукцию. Степень удовлетворения спроса составляет 15%.

Конкуренция. Основными конкурирующими товарами являются замороженные картофелепродукты производства Польши, чипсы производства Германии. Поставляют эту продукцию частные коммерческие фирмы. Поставки носят периодический и бессистемный характер. Продукция отечественных предприятий поступает в розничную сеть в некачественной упаковке с плохим полиграфическим исполнением (картофельное пюре - в полиэтиленовых или бумажных мешках). Поставка продукции носит сезонный характер.

Позиционирование товара на рынке. Исследование рынка показало, что целесообразно построить завод по производству продуктов из картофеля: картофеля гарнирного, биточков и клецок картофельных, вареников, картофеля хрустящего, сухих завтраков, сухого картофельного пюре в виде хлопьев и крахмала картофельного. За счет изготовления данной продукции будет на 55-60% удовлетворена потребность региона.

Определенная часть изготовленных продуктов будет поставлена на другие рынки.

Факторы коммерческого риска. Руководство фирмы "Контекс", оценивая в целом положительно идею создания завода по производству продуктов из картофеля, видит ряд факторов, негативно влияющих на эффективную деятельность будущего предприятия. Среди них:

- отсутствие в торговой сети достаточного количества холодильников;
- отсутствие необходимых транспортных средств;
- сезонные колебания спроса на продукцию;
- срывы в поставках упаковочных материалов.

Вопросы

1. Достаточно ли информации для обоснования целесообразности производства нового товара?
2. Целесообразно ли фирме самостоятельно открывать новое производство или привлечь партнеров?
3. Как и кому следует продавать новую продукцию?
4. Следует ли фирме провести сегментирование продуктов?
5. Назовите возможные признаки сегментирования.
6. Как следует позиционировать новые продукты?

Кейс 2. "Минский тракторный завод определяет политику распределения".

В настоящее время производственное объединение "Минский тракторный завод" (ПО "МТЗ") является одним из восьми крупнейших мировых производителей колесных тракторов. На их долю приходится около 96% мирового рынка тракторов. Всего же производством тракторов занято около 100 фирм.

Товарная номенклатура ПО "МТЗ"

Производственные мощности ПО "МТЗ" позволяют ежегодно производить до 100 тыс. тракторов различных моделей. Объединение постоянно расширяет ассортимент выпускаемой продукции.

Рынки

На долю ПО "МТЗ" приходится от 8 до 10% мирового объема продаж колесных тракторов. Продукция поставляется в 105 стран мира.

Основными потребителями тракторов и другой техники ПО "МТЗ" являются страны СНГ. Из стран СНГ основная часть приходится на Россию и Белоруссию. Ежегодно в России продается около 3 тыс. тракторов при среднегодовой потребности в 135 тыс. тракторов.

В последние годы возрастают производство и продажа в России тракторов, изготовленных местными производителями: Волгоградским, Челябинским и Владимирским тракторными заводами.

На рынки стран СНГ выводят свою продукцию тракторные заводы зарубежных фирм: "Масси Фергюсон", "Джон Дир", "Кейс", "Форд". Учитывая низкую покупательную способность, российским покупателям эти фирмы передают свою технику в пользование с рассрочкой на 5 лет. Широко используются бартерные сделки на сельскохозяйственную продукцию.

Вместе с тем ПО "МТЗ" имеет ряд конкурентных преимуществ:

- более низкая цена (8-15 тыс. ден. ед.);
- надежность и простота в использовании;
- доступность покупки и сервисного обслуживания.

Распределение продукции

В странах СНГ продажа и сервисное обслуживание тракторов ПО "МТЗ" производятся прежде всего через сеть дилерских центров. Их сейчас больше 160. Они проводят предпродажную подготовку, продают тракторы, осуществляют сервисное обслуживание, рассматривают претензии потребителей, обеспечивают их необходимой рекламной информацией.

На рынках других стран фирма ПО "МТЗ" самостоятельно осуществляет внешнеэкономическую деятельность через создание филиалов или акционерных обществ, дочерних зарубежных фирм. Это оказалось единственным и перспективным способом сохранения своего сегмента рынка в конкретной стране, например, в Норвегии, Англии, Ирландии, Германии, Марокко.

Проблемы ПО "МТЗ"

За последние годы ПО "МТЗ" много сделало для удовлетворения конкретных нужд в выпускаемой им продукции. Вместе с тем существует ряд проблем, препятствующих сохранению позиций на мировом рынке:

- на российском рынке более прочные позиции занимают местные производители;
- в отдельных странах СНГ успешно конкурируют на рынке зарубежные фирмы;
- качество тракторов не всегда соответствует требованиям потенциальных покупателей;
- плохо отлажена дилерская система товародвижения, особенно в начальный период эксплуатации тракторов ПО "МТЗ".

Вопросы

1. На какие рынки продаж ПО "МТЗ" следует ориентироваться в будущем?
2. Как в дальнейшем следует совершенствовать распределение продукции на рынке стран СНГ?
3. С кем и как наиболее целесообразно осуществлять продажу и сервисное обслуживание тракторов и другой техники на зарубежных рынках?
4. Какие формы продаж ПО "МТЗ" следует развивать в будущем?

Кейс 3. Компания «ВТ» - производитель мебельной фурнитуры.

Компания «ВТ» производит мебельную фурнитуру. Ее последняя разработка - механизм трансформации для диванов типа «клик-кляк». Этот новый механизм обладает более высокой надежностью и легкостью в эксплуатации. Более того, его цена ниже, чем среднерыночная.

Менеджер по продажам компании «ВТ» господин Морозов предпринимает попытку осуществить продажу этого устройства компании «Комфорт-М» - производителю мягкой мебели. Ее ассортимент на 60 % состоит из диванов, использующих механизм трансформации типа «клик-кляк».

Морозову удается связаться с менеджером по снабжению «Комфорт-М» господином Ворониным. Господин Воронин проявил интерес к этому предложению и пообещал обсудить предложение «ВТ» с руководством.

Через неделю господин Морозов снова связывается с Ворониным. Господин Воронин заверяет его, предложение встречено руководством с интересом, и просит прислать образец механизма, чтобы передать в производственный отдел и испытательную лабораторию для получения заключения о возможности использовать устройство в продукции компании «Комфорт-М».

Передав спецификации устройства, образец и коммерческое предложение компании «ВТ» господину Воронину, они договариваются связаться и обсудить перспективы сотрудничества. Через две недели после передачи образца механизма и документов в компании «Комфорт-М» произошло заседание закупочного центра, в который помимо господина Воронина входили начальник производственного отдела, главный конструктор, дизайнер и финансовый директор. Главный конструктор зачитал результат экспертизы

нового механизма, результат был положительный. Устройство действительно было высокого качества. Начальник производственного отдела указал, что на сегодняшний день у компании существуют проблемы с качеством подобного механизма, закупаемого у компании «Магнит». Остальные участники заседания также были настроены позитивно на сотрудничество с компанией «ВТ», которая к тому же имела репутацию надежного партнера. В результате заседания были сделаны рекомендации, которые были переданы генеральному директору. В этих рекомендациях говорилось о хорошем качестве предлагаемого механизма, расчет экономии, которая будет достигнута, если компания перейдет на новый механизм, и давалась рекомендация принять предложение компании «ВТ». Примерно через полтора месяца после начала переговоров компания «Комфорт-М» сделала пробную закупку небольшой партии нового механизма компании «ВТ».

Вопросы

1. В главе рассматривались различные типы рынка в зависимости от характеристики промышленного покупателя. К какому типу рынка можно отнести компанию «Комфорт-М»?
2. Какие мотивы подвигли компанию «Комфорт -М» на покупку механизма компании «ВТ»?
3. К какому типу ситуации промышленной покупки можно отнести покупку механизма компанией «Комфорт-М» у компании «ВТ»?
4. Кто входит в закупочный центр компании «Комфорт-М»? Какова роль каждого из этих лиц?

Кейс 4. Производитель садоводческих систем.

Производитель садоводческих систем стоит перед проблемой стагнирования рынка посевного материала и удобрений. У 40% собственников газонов возникают различные проблемы. Одна из причин - низкое качество посевного материала: не отвечающий принятым размерам рост летом и низкая устойчивость к болезням, плохая реакция на частое скашивание и быстрая дегенерация в течение нескольких лет.

Борьба с сорняками дает только поверхностный эффект, так как качество основной поросли зависит от посевного материала. Поэтому восстановление газона должно быть капитальным.

Изменяются требования владельцев газона к его особенностям. Вместо репрезентативности и декоративности предпочтение отдается сильному и крепкому газону, который способен выдержать спортивные занятия и игры. Однако красивый и качественный газон можно получить, только полностью засеяв газон высококачественным посевным материалом. При этом газоном вообще нельзя пользоваться три месяца, и он достаточно дорог.

Исследования, которые ученые проводят в этой области, показывают, что сев высококачественного посевного материала на месте уже существующего дегенерировавшего газона даст только оптический эффект. Для того чтобы

получить действительно качественный газон, необходима специальная обработка почвы, прежде всего с применением соответствующих удобрений.

Система восстановления газона, которую предлагает производитель, состоит в использовании следующих продуктов: посевного материала, удобрений для корней рассады, специальных удобрений для травы и необходимого садовнического оборудования для посевной деятельности.

Выгода потребителя заключается в том, что старый, дегенерировавший газон полностью обновляется в течение короткого времени.

Кажущаяся сложность этой системы и анализ сбыта показали, что классическим сбытовым путем эта система на рынке укрепиться не смогла.

Задания

1. Дайте характеристику маркетинговой ситуации и основной проблемы, которую необходимо преодолеть фирме.

2. Предложите концепцию маркетинговой деятельности фирмы и основные способы ее реализации.

Вопросы

1. На чем основано конкурентное преимущество компании?

2. Какие типы потребителей обслуживает компания?

Кейс 5. «Свежему огурцу - зеленую улицу».

А теперь Марина Владимировна расскажет, какие удои у нее на ферме, какая себестоимость, - объявил, обратившись к заведующей молочной фермой, заместитель директора по экономике ЗАО «Угловое».

С удоями нормально. Только коров мне прекратите травить гнилыми огурцами. Им сено надо. И комбикорм. А огурцы - это вода сплошная. Да и те все равно по домам да на закуску разберут, что попримечнее, конечно. Лучше бы как у людей - огурцы продали, а нам комбикорм купили. Тогда и про удои веселее рассказывать будет.

Анатолий Иванович слегка насупился и переключился на коммерческого директора:

Анна Михайловна, а что это Вы огурцы не в магазины, а на ферму отправляете?

А это Вы Ивана Константиновича спросите, какие он нам огурцы дает. То кривые, то желтяк. Сбирал бы почаще да разбирал на кучки. Небось на рынок такое не несет, когда сам продает.

Зиму торговали, а сейчас заныли, - огрызнулся директор тепличного хозяйства, - какие растут, такие опрашиваем. Работы идут по плану. Продавать не умеете, вот и вся закавыка.

Деловое обсуждение перерастало в выяснение отношений. Анатолий Иванович прекратил разгоравшийся обмен мнений на тему «А ты кто такой?» простым решением:

Кончай базар, не на рынке. Есть у нас постоянный консультант - Борис Викентьевич, почти что свой чело-век, вот к нему за советом и обратимся.

И правильно сделаете, - заметил вошедший в кабинет Игорь Анатольевич, директор ЗАО «Угловое». - Пригласите на завтра, если сможет подъехать. Не

можете сами с потерями разобраться - пригласим специалиста. Пусть посмотрит со стороны. Если закончили, спасибо, до свидания. Анатолий Иванович, останься, пожалуйста. Я из области, надо обсудить кое-что.

На следующее утро в приемной директора появился Борис Викентьевич.

Во время беседы, продлившейся почти час, Борис Викентьевич заверил директора в возможности оперативного разрешения проблемы, упомянув ряд известных пре д-приятий, использующих его услуги, и представив свое видение объединения сельскохозяйственных предприятий путем создания общего консультационного бюро. Говорил он долго и проникновенно, изредка позволяя собеседнику вставить несколько слов. На прямой вопрос директора о размерах оплаты постарался развернуть прекрасную картину светлого будущего при условии совместной деятельности и скромно отметил, что гонорар будет разумным и лучше разбить оплату работы на несколько частей. Борис Викентьевич отметил, что начать можно с образовательного семинара, который и налогом не облагается, а заодно и просветить руководителей о замечательной области менеджмента - маркетинге.

Директор поморщился:

Да был у нас специалист по маркетингу, какие-то планы писал. Денег ухлопали на его прожекты изрядно, а толку - никакого.

Все будет нормально, - засуетился Борис Викентьевич. - Мы народ практичный. Сделаем, как надо, останетесь довольны. Только вот кое-какие документки посмотреть надо будет, с людьми поговорить. Вы уж распорядитесь.

Получив согласие директора, Борис Викентьевич быстренько покинул кабинет, по пути очаровав комплиментом секретаршу.

Уже на следующий день в своем тесном кабинете Борис Викентьевич убеждал сидящего напротив мужчину средних лет:

Владимир Николаевич, дорогой мой, подумай только, какая замечательная перспектива намечается. Создаем консалтинговое бюро для обслуживания хозяйств нашей области. Нарбатываем методику. Оформляем методику как отраслевую и с помощью Минсельхоза внедряем по республике, а дивиденды капаят. Связи есть - начальник главка Минсельхоза знакомый, в области - тоже наработанные контакты. Подключайся, а?

Владимир Николаевич задумчиво потер кончик носа, намекнул на занятость, скромно поинтересовался размером оплаты, смутно подозревая, что соотношение «работа - оплата» склоняется явно не в пользу оплаты.

Да нам только организовать процесс, - увещевал Борис Викентьевич. - Рабочая сила есть - подключим студентов. У них летом обязательная практика, пообещаем оплатить не-много, а дело пойдет - так и на работу кого-то сможем принять. Ну и деньги пойдут. Конечно, поначалу на существенные деньги не рассчитывай, но сотню баксов на расходы изыщу. Но потом... Будет громкая песня, а мы солисты.

Владимир Николаевич вежливо кивал головой, думая о том, что опыт работы со студентами есть, методики анализа наработаны, поэтому вроде бы особых проблем быть не должно. Вдобавок было интересно выяснить, как

Борис Викентьевич умудряется организовывать поток клиентов из различных областей: то промышленность, то сельское хозяйство, то торговля. Как бы прочитав его мысли, собеседник тут же доверительным шепотом попросил не вмешиваться в отношения с клиентами.

«Может быть, и к лучшему, - подумал Владимир Николаевич, - он аналитик, и ни к чему обременять себя еще и административными проблемами. Возможно, из нас получится неплохой тандем». Он обреченно согласился. Но согласия относительно планов дальнейшей деятельности достичь удалось не сразу.

Маркетолог Владимир Николаевич пытался убедить своего собеседника в необходимости начать с исследования рынка, но тот подчеркивал необходимость быстро получить какой-то понятный результат.

Пойми, - говорил Борис Викентьевич, - не нужны предприятию все эти тактики и стратегии. Не понимают они их. Им продать надо. А для этого покупателей новых найти. Получить конкретные деньги.

Нельзя же жить без нормального планирования, - пытался возразить Владимир Николаевич. - Должны же руководители понимать, что латанием дыр не поднять хозяйство.

Обсуждение затягивалось и грозило принять форму монологов, поэтому Борис Викентьевич принял мудрое решение: дебаты прекратить и начать изучение производства. Покупателями заняться в свободное время, а пока посадить студентов за обработку накладных.

Собрание студентов прошло спокойно. Они явно не были в восторге от предстоящей работы: за окнами душного помещения царил июнь, вода в речке нагрелась, недавно закончилась сессия. Но будущие профессиональные менеджеры понимали, что любая возможность подняться хотя бы на одну ступеньку служебной лестницы должна быть использована. Довольно спокойно отнеслись они к обещанию заплатить им за работу - их больше интересовала возможность получить работу в организовываемом консультационном бюро.

Чтобы получить работу, надо иметь опыт, а опыт вы получите, работая с нами, - рокотал баритон Бориса Викентьевича. - Перед вами накладные, которые фиксируют поступление овощей на склад и отпуск их покупателям. Надо их перевести в электронную форму и проанализировать. А мы с Владимиром Николаевичем пока что с руководством ТОКа, т.е. теплично-овощного комбината, побеседуем. Потолкуем, стало быть. Даю вам две недели.

Экскурсия по ТОКу получилась весьма интересной и поучительной. Галина Павловна, агроном ТОКа, рассказала следующее:

- 1) огурцы бывают длинно - и короткоплодными, самоопыляемыми и пчелоопыляемыми;
- 2) наиболее вкусные - пчелоопыляемые. Их охотнее покупают, хотя цены на них и выше. Но - пчел маловато;
- 3) патриотизм работников ТОКа, выражающийся в выращивании огурцов отечественных сортов, порожден нестабильными значениями

температуры и влажности воздуха: только отечественные сорта могут переносить снижение температуры до +10°C;

4) семена обычно испытывают перед массовым посевом. Иван Константинович, директор ТОКа, рассказал о планах технического переоснащения теплиц, которые о т-работали 10-12 лет из запланированных 20. Это переоснащение, по его мнению, даст возможность повысить урожайность с нынешних 24 кг/кв. м за сезон до 40. Но стоимость подобной акции для 2 га составит от 70 тыс. долл. в фирме «Айк» до 110 тыс. долл. в фирме «Неофим», которая обещает установить капельницы израильского производства для полива.

Мечтает Иван Константинович установить и малые котлы для обогрева теплиц, потому что имеющиеся котлы инерционны и не позволяют снижать мощность ниже 50%. А из-за этого и топливо лишнее расходуется, и тепловой р е-жим трудно удержать при капризной российской погоде. Но пока не удастся убедить руководство ЗАО «Угловое» в необходимости этого: убытков и без того хватает.

Не радуется Иван Константиновича и предвзятое отношение оптовых покупателей: им предлагают вкусные огурцы, а они требуют красивых. А огурцы не все красивые, потому что от холода кривятся, да и работницы не всегда успевают разбирать. Когда в феврале - марте первый огурец в магазине появляется, покупатели нарасхват все подряд покупают, а к лету начинают капризничать. Сборщики не могут сразу приноровиться, а московские оптовики просто не оплачивают 20% поставок, и все. Не стандарт, мол.

Душевный разговор прервал телефонный звонок. Даже со стороны был слышен громкий недовольный голос Анны Михайловны, коммерческого директора:

Почему не собираете огурцы? Одиннадцать часов, а склад пустой!

Анна Михайловна, ну ты не права, - возразил Иван Константинович. - Огурцы давно собрали. В цехе стоят.

Да они не в цехе, а на складе должны быть.

Закончим посадку рассады и вывезем, - спокойно ответил Иван Константинович. - Кстати, поговори с товарищами. Директор приказал рассказать им о наших делах.

Консультанты отправились в центральную контору. Анна Михайловна встретила их приветливо, хотя явно была расстроена недавним разговором.

Вот посмотрите, - пожаловалась она. - С восьми утра покупатели ждут на складе, огурцы вянут в цехе, а они рассаду сажают.

Странно как-то, - согласился Владимир Николаевич. - Вроде бы деньги нужны.

Да у них все так, - в сердцах добавила Анна Михайловна. - Сколько уже серьезных покупателей потеряли, которые хотят иметь стабильные поставки, да чтобы огурцы были рассортированы. А на ТОКе считают, что главное - вырастить съедобный товар. Сроки их волнуют гораздо меньше. Если уж на Новый год своих огурцов не имеем, что уж говорить. Не раз получалось, что я покупателя привожу, он одну - две покупки сделает - и все. А конкурентов у

нас хватает. И по закрытому грунту три теплицы рядом. Да еще летом с юга привозят. Вот и приходится цены сбавлять. А отсюда и доходы пониже, и зарплаты поуже.

Возвратившись на ТОК, консультанты застали оптовых покупателей, которые начали грузить товар; они возмутились и требовали снизить цены, грозясь не при-езжать больше.

Мало того, что ждешь, - кричали они, - так еще и огурец некрасивый. Покупателю нужно глаз обрадовать, тогда он купит. А вкус у тепличных почти у всех одинаковый.

Через две недели на собрании руководителей консультанты сообщили предварительные результаты проведенного анализа и некоторые выводы:

1. Студентам не удалось провести анализ накладных, потому что на многих не были указаны сортность и вид продукции, вместо покупателя приводилась фамилия экспедитора, отвозившего товар по заказу. Поэтому для организации нормального учета и анализа они рекомендовали установить автоматизированное рабочее место (АРМ) бухгалтера по отпуску товара.

2. Отсутствие долгосрочных договоров о поставках лихорадит сбыт и вынуждает порой применять для стимулирования сбыта снижение цен, что приводит к снижению доходов. Иногда и это не помогает - тогда огурцы отправляются на ферму.

3. Потребителя вниманием не балуют. Рекламы производимой продукции практически нет, надеются на оставшийся от прежних времен образ качественного товара.

4. Необходимы сортировка товара и дифференциация цен;

5. Для стимулирования и контроля сборщиков следует применить систему личных карточек, которые вкладываются в ящики с огурцами.

6. Необходимы фирменные ларьки, лотки, прилавки в магазинах, реклама в СМИ - потребитель должен знать, что он приобретает качественный, вкусный товар, и не путать его с товаром конкурентов. В частности, целесообразно открыть ларьки в дачных поселках москвичей - с каждым годом число тех, кто приезжает отдохнуть, а не возделывать огороды, увеличивается.

7. Обязательно иметь товар к праздникам, особенно к Новому году.

Слова это все, - без восторга отметил директор ТОК. -Провести бы модернизацию - вот это дело. А надпись над лотком дела не поправит.

Обсуждение продолжалось на все более высоких тонах, перерастая в выяснение отношений, пока директор хозяйства не прекратил его:

Мы с Анатолием Ивановичем разберемся и примем меры. А пока отдыхайте.

И все отправились отдыхать, оставив читателя наедине с их проблемами.

Паспорт предприятия

АОЗТ «Агрофирма Угловое» было создано в 1989 г. для обеспечения горожан овощами, мясом и молоком в течение всего года. В распоряжении предприятия 5 тыс. га земли, из них 4 тыс. га пашни. В том числе: 510 га поливных земель, 6 га стационарных теплиц и 1 га пленочных укрытий.

Ранее АОЗТ являлось фактически подразделением градообразующего предприятия, которому приказом сверху вменялось произвести определенное количество продукции, для чего хозяйству выделялось соответствующее количество ресурсов.

В период приватизации предприятие было преобразовано в ЗАО, акции которого распределились между бывшим хозяином (20%) и сотрудниками хозяйства (80%). Финансовые неудачи предприятия стимулировали частую смену руководителей, в результате чего в настоящее время ряд руководящих постов, в том числе и генерального директора, занимают люди, пришедшие со стороны, не являющиеся акционерами и не имеющие, кроме того, специального сельскохозяйственного образования.

Зона деятельности предприятия - Калужская, Тульская и Московская области.

Среднесписочная численность работников - 678 человек, из них 144 - это управленческий персонал, доходы которого в 2-3 раза превышают средние доходы по хозяйству (доходы директора - в 5 раз).

Основное направление деятельности: производство овощей и молока.

Функционировавший ранее свиноводческий комплекс на 3 тыс. голов остановлен из-за убыточности.

Зерновые и травы выращиваются в основном на корм скоту.

Часть корнеплодов поставляется для питания горожан.

Имеются также линия по производству комбикормов и линия по производству гранулированного питания. Организовано производство силоса и сенажа.

Из 6 га закрытого грунта 3,5 га отведено под огурцы, 2,5 га - под помидоры. Огурцы выращивают в два оборота: срезают 10-25 июля и высаживают рассаду заново. Выращивают только российские сорта, поскольку, во-первых, семена иностранных сортов дороже в 6 раз, а во-вторых, «иностранцы» требуют постоянства температуры и влажности воздуха, чего наши работники обычно не могут обеспечить. Урожай огурцов составляет 24 кг с 1 кв. м в сезон (лучшие хозяйства собирают до 40 кг).

Долги хозяйства составляют значительную часть его активов (не считая земли, которую потихоньку продают).

Задания

1. Какие методы анализа использованы консультантами для изучения ситуации на ЗАО «Угловое»? Какие методы целесообразно использовать дополнительно? Какая информация необходима для принятия решений?

2. Охарактеризуйте деятельность руководства тепличного комбината по разработке комплекса маркетинга.

3. Какая концепция управления маркетингом используется? Соответствует ли она требованиям времени? Какие черты управления маркетингом имеются в ЗАО «Угловое»?

4. Какие меры следует принять, чтобы изменить управление маркетингом в ЗАО «Угловое»?

5. Разработайте рекомендации для улучшения коммерческого успеха ЗАО «Угловое».

6. Предложите способы продвижения, которые вы считаете перспективными для использования в ЗАО «Угловое».

Кейс 6. Сегментация в деятельности банка.

«Coolidge Bank» был основан группой предпринимателей, которых не удовлетворяло качество обслуживания в банках их города. В штате Массачусетс, где был основан новый банк, находились 32 коммерческих банка и 62 сберегательных. Каждый из них проводил активную политику по привлечению вкладчиков. Ситуация отличалась большой конкуренцией среди банков и осложнялась тем, что президент нового банка не имел опыта банковской работы: он закончил краткосрочные курсы по ведению банковского дела, но имел большой опыт коммерческой работы и был крупным специалистом по маркетингу. Президент быстро и реально оценил ситуацию на рынке: из-за сильной конкуренции среди банков выход на рынок невозможен без поиска новых подходов.

Руководствуясь принципом, выработанным в ходе долгой коммерческой работы: «Главное - качество продукции при минимально возможной цене», - президент сделал первый шаг. Банк предложил своим клиентам принцип NCS при обслуживании текущих счетов, заключающийся в том, что с клиента при проведении чековой операции не берут никакой дополнительной платы. Однако президенту потребовалось много сил, чтобы убедить правление банка в необходимости такой меры, поскольку этот принцип нарушал банковские традиции. Подобное нововведение заинтересовало вкладчиков, и банк начал приобретать первых клиентов. Но после того как крупные банки начали использовать этот метод в своих расчетах, дела банка снова осложнились.

Через некоторое время был найден новый метод привлечения вкладчиков. «Coolidge Bank» предложил кредитную карточку. Такая карточка давала право получить кредит студентам при наличии документа, удостоверяющего обеспеченность работой после окончания колледжа. Были выпущены карточки «Рождественского клуба», члены которого, имея такую карточку, могли рассчитывать на дополнительный процент по вкладам.

Такие новации позволили банку закрепиться на рынке. Президенту банка было ясно, что без дальнейших новаций нельзя было и думать о расширении рыночного сегмента. Однако это требовало хорошего знания потребителей. Поэтому президент банка принял решение провести сегментацию вкладчиков в банках города, чтобы выявить слабые стороны в обслуживании клиентов другими банками и выяснить, есть ли у клиентов неудовлетворенные потребности.

Вопросы

1. Сформулируйте цели, поставленные президентом «Coolidge Bank».
2. Опишите возможные способы привлечения клиентов.
3. Опишите цели сегментации рынка банком.

4. Опишите основные сегменты рынка по классическим критериям.
5. Сформулируйте основные выводы по итогам проведенной сегментации.
6. Разработайте рекомендации по улучшению деятельности банка и расширению его доли рынка.

Кейс 7. Совещание в банке.

В одном из узбекских банков в целях совершенствования работы с клиентами было подготовлено совещание руководящего состава, на котором было предложено обсудить следующие вопросы:

1. Нужен ли в банке письменный меморандум, который определяет долгосрочные цели банка, направленные на обеспечение клиентов качественными услугами? Существует ли положение о том, что банк хочет дать клиентам?
2. В положении, касающемся ориентированных на клиентов целей, являются ли эти цели четко определенными или же это лишь лозунги?
3. Существует ли в банке практика проверки удовлетворенности клиентов его продуктами или услугами?
4. Нужен ли банку механизм сбора мнений клиентов по поводу того, как, на их взгляд, можно улучшить качество услуг банка?
5. Используются ли пожелания клиентов для определенных изменений в производственных процессах?
6. Целесообразна ли разработка вместе с бухгалтерией путей измерения того, во сколько обходится банку низкое качество услуг (потерянные клиенты, потраченное зря время, низкий моральный дух сотрудников)?
7. Сколь важно проводить тренинги для персонала по обучению работе с клиентами, для того чтобы помочь сотрудникам лучше работать с клиентами?
8. Обладают ли руководители банка достаточными знаниями и навыками, чтобы оказывать поддержку сотрудникам, работающим напрямую с клиентами, в оказании высококлассных услуг?
9. При приеме на работу новых сотрудников сообщается ли им, что одним из неперемных условий успешной работы в банке является качественное обслуживание клиентов? И как этого добиваться?
10. Достаточно ли развиты в банке технологии (компьютерные и коммуникационные системы), для того чтобы обеспечить быстрое и эффективное обслуживание клиентов?
11. Сколь эффективно поощряются сотрудники за отличное обслуживание клиентов?

Вопросы

Если бы подготовка совещания была поручена вам, какие вопросы из программы показались бы излишними (и почему) и какие проблемы вы добавили бы в повестку дня?

1. Если бы вы были генеральным менеджером банка, сочли бы вы проведение такого совещания эффективным и необходимым?

2. Что, по вашему мнению, нужно сделать, чтобы все положительные высказывания на совещании были замечены, обобщены и воплощены на практике?

Кейс 8. Разработка имиджа продуктового магазина.

Для того чтобы магазин не затерялся среди множества ему подобных, он должен обладать неповторимым обликом, которого можно добиться за счет оформления фасада и внутреннего устройства. Подчеркнуть индивидуальность магазина, даже построенного по типовому проекту и использующего типовое оборудование, можно, используя творческий подход к созданию его интерьера. Под интерьером понимается как внутреннее пространство здания, так и убранство и оформление отдельных его помещений. Основная задача интерьера магазина - обеспечить показ товаров, удобство приобретения их покупателями и комфортность работы обслуживающего персонала.

Свойства отделочных материалов влияют на художественную выразительность интерьера. При их подборе учитывают функциональное назначение, размеры, архитектурные особенности помещений магазина, а также эстетические и эксплуатационные качества самих материалов.

Отделочные материалы должны обладать прочностью, износоустойчивостью, быть звукопоглощающими, водоотталкивающими, гигиеничными, удобными в эксплуатации.

В соответствии с санитарно-гигиеническими требованиями материалы, применяемые для отделки торговых залов, помещений для хранения товаров и их подготовки к продаже, должны быть влагостойкими, не меняющими своих свойств при мытье и дезинфекции.

Цвета отделочных материалов для стен, пола и потолка должны соответствовать архитектурным элементам и не отвлекать внимания покупателей от выложенных товаров.

В организации интерьера большое значение имеет рациональное сочетание естественного и искусственного освещения. Естественное освещение зависит от величины оконных проемов, их расположения относительно сторон света, времени суток и климатических условий.

Освещение является сильнейшим инструментом для создания желаемой атмосферы магазина. Осветительные приборы как элементы декоративного оформления входят в оборудование всего, что рекламирует товар. Тип и количество светильников зависят в каждом конкретном случае от площади поверхности, вида и потребностей объекта освещения.

Освещение может быть:

- общим (разлитым по всему помещению или поверхности);
- специальным (настенным, напольным, подпотолочным);
- в виде плотного пучка, предназначенного для концентрации внимания в определенном месте.

Каковы бы ни были сочетания осветительных элементов, на которые падает окончательный выбор дизайнера, предпочтение должно быть отдано приборам, не вызывающим обесцвечивания и не создающим теневых участков.

Только таким образом можно обеспечить создание так называемых оазисов света и тени, которые способствуют показу товара «в более выгодном свете» и делают приятным пребывание в помещении. Учитывая, что 80% информации, получаемой человеком, воспринимается им при помощи зрения, необходимо обеспечить обильное освещение объекта. Чем слабее источник света, тем гуще вызываемая им тень, результатом чего является утомление посетителя в стараниях рассмотреть светлые и затемненные стороны товара.

Психологическое значение имеют:

- нужный оттенок освещения;
- источники освещения;
- распределение света в помещении.

Психологи полагают, что свет бросает вызов, свет призывает к действию и провоцирует покупателя на принятие решения о покупке товара.

Независимо от сочетания осветительных приборов целесообразно стремиться к обеспечению:

- оптического удобства, т.е. такого количества и качества освещения, которое создает нормальные для зрения условия;
- совершенства общей картины освещаемой поверхности, улучшающей ее внешний вид и создающей подходящую атмосферу;
- оптического руководства посетителем, т.е. его систематического ориентирования на цели, необходимые для осуществления продажи;
- высокой эстетичности или декоративности источников света (дизайна осветительных приборов).

Рекомендуется избегать:

- холодного освещения, ослабляющего впечатление от освещаемых объектов;
- перегрева, вызываемого определенными осветительными приборами;
- создания слишком затемненных участков освещаемой поверхности;
- нежелательных эффектов отражения света.

В любом случае необходимо руководствоваться принципом, который заключается в том, что в расчет принимается угол зрения покупателя, а не продавца. Освещение должно быть таким, чтобы покупателю с первого же взгляда была видна полезность товара и становились явными их преимущества по сравнению с конкурентными товарами.

Максимальному использованию естественного освещения способствуют содержание в чистоте застекленных проемов, а также использование отделочных материалов светлых тонов для стен и потолков.

Аудиосообщения, наряду с приятной музыкой, можно услышать в крупных торговых центрах. Сопровождая покупателя в течение его путешествия по отделам и этажам магазина, данный вид рекламы не только является своеобразным гидом по огромному торговому пространству, но и позволяет направить внимание на особо интересные точки. Музыка оказывает влияние на скорость передвижения покупателя в магазине и его поведение. Чем быстрее темп музыки, тем быстрее покупатель передвигается по магазину, и наоборот. Характер музыки способствует выбору определенных видов товаров.

«Агрессивная» мелодия повышает объем продаж алкогольной продукции, романтическая – сладостей.

Задание

Предлагается самостоятельно поработать над созданием имиджа магазина.

Кейс 9. Фирма "Чисто" закупает рабочую одежду.

Фирма "Чисто" закупает различные виды рабочей одежды (куртки, брюки, комбинезоны, халаты и т. д.). Эта одежда сдается в аренду. Основными пользователями одежды являются крупные предприятия, изготавливающие продукты питания, изделия легкой промышленности и другие товары, а также больницы, гостиницы, магазины, бары и т.п. Раз в неделю к клиенту приезжает работник фирмы "Чисто", забирает грязную одежду и оставляет чистую. Фирма осуществляет стирку, ремонт и замену изношенной одежды. Для этого фирма "Чисто" для каждого человека покупает по три комплекта одежды. Один используется, другой отдается в стирку и третий, чистый находится у фирмы. На какие рынки и как выходить? Возможны два варианта выхода на региональный рынок. По первому варианту предусматривается построить свою прачечную, а затем привлечь клиентов.

По второму варианту первоначально можно организовать обслуживание клиентов с использованием местных прачечных, и только после достижения 60 000 единиц обслуживания предполагается строительство или покупка прачечной.

Каково состояние рынка услуг в регионе А?

Исследования рынка услуг по предоставлению рабочей одежды показали, что для данного региона характерна следующая ситуация:

- бизнес является принципиально новым;
- конкуренция невысокая;
- емкость рынка в 2005 г. примерно 40 000 ед.;
- емкость рынка к 2010 г. постепенно увеличится до 500 000 ед.

Как выходить на региональный рынок?

В регионе была создана фирма и выбран второй вариант выхода на рынок. Такой подход позволил значительно уменьшить первоначальные капиталовложения и установить более низкие цены на услуги. Однако наблюдался недостаточно высокий уровень качества стирки и достаточно высокие транспортные расходы.

Имеются ли конкуренты?

В 2001-2003 гг. на рынок региона А вышла другая компания, которая оказывает аналогичные услуги. Она выбрала первый вариант выхода на данный рынок - открыла собственную прачечную. Кроме того, она предложила более широкий ассортимент моделей рабочей одежды, а цену на услуги установила примерно на 10% ниже, чем фирма "Чисто". Однако в первое время она значительно уступала по уровню обслуживания клиентов. В последние годы этот уровень существенно повысился и практически достиг уровня обслуживания фирмы "Чисто".

Фирма "Чисто" может предложить цены на уровне конкурентов лишь после строительства или приобретения прачечной.

Вопросы:

1. Какие возможности фирма "Чисто" не использовала на рынке региона А?
2. Что ей следует предпринять в будущем?

Кейс 10. Рынок туристских услуг: состояние и перспективы.

В последнее время в нашей стране активно развивается туристский рынок. При этом целесообразно использовать сегментирование потребителей для применения конкретной стратегии.

Первый сегмент относится к детскому туризму. Туристское поведение детей зависит от решений родителей и других взрослых. Дети образуют также особую группу в плане стоимости туристских услуг, многие из которых предоставляются по скидкам или бесплатно. Молодежь, образующая важный сегмент рынка туризма, предпочитает в основном относительно дешевые путешествия с использованием менее комфортабельных средств размещения и транспорта, веселый вечерний отдых (бары, дискотеки, встречи по интересам, конкурсы). Для этого сегмента характерна высокая туристская активность в силу стремления молодых людей к общению, познанию и наличия свободного времени.

Для сегмента потребителей 25-44 лет характерно преобладание семейного туризма. В связи с этим необходимо предусматривать возможность использования детских площадок для игр, детских бассейнов и др. Это особенно важно при создании туристских комплексов в курортной местности.

В сегменте потребителей возраста 45-60 лет ведущее положение занимают экономически активные люди. Однако на их туристское поведение не оказывают влияния потребности и интересы их детей. Туристы данной группы предъявляют повышенные требования к комфорту и удобству, содержательным экскурсионным программам, включающим ознакомление с объектами в соответствии с их профессиональными интересами. Их желание совершить туристское путешествие вызвано потребностью в отдыхе, связанном со сменой обстановки.

Кроме того, туристские путешествия могут осуществляться не только во время отпуска, но и в праздники. Число таких коротких поездок с каждым годом возрастает.

Для участников такого рода поездок дальность поездки является главным препятствием. Основная цель такого путешествия - резкая смена обстановки, впечатлений, стремление увидеть как можно больше. Программа подобных поездок должна быть крайне напряженной, дающей возможность получить максимум информации.

Для лиц старшего возраста важны не только комфорт, но и персональное внимание со стороны обслуживающего персонала, возможности получения

квалифицированной медицинской помощи, наличие в ресторанах диетического питания. У такого вида туризма отсутствует сезонность. При выборе туристской поездки они не ограничены рамками отпускного периода и предпочитают «бархатный сезон с мягким климатом».

Вопросы

1. Выявите конкурентные преимущества для каждого сегмента.
2. Разработайте конкретные предложения по организации отдыха для каждого сегмента.

Кейс 11. Найдутся ли желающие отдохнуть на ферме?

Фирма «Inter Tourist» существует с 1976 г. Она проводит исследования возможностей рынка и оказывает маркетинговые консультационные услуги организациям, специализирующимся в области туризма. Одним из ее клиентов была крупнейшая европейская авиакомпания, интересовавшаяся представлением американцев о тех странах, в которые они летают. После того как «Inter Tourist» сформулировала основные характеристики стран назначения, авиакомпании было легче разработать маркетинговую программу, позволяющую увеличить количество туристов, пользующихся ее услугами. Фирма «Globally Unique Travel», которая является одним из постоянных заказчиков «Inter Tourist», попросила оценить, насколько заинтересованы американские туристы в поездках на голландские и австралийские фермы. «Globally Unique Travel» давно известна в индустрии туризма своими высокими ценами и, как видно из ее названия, уникальными

турами для наиболее разборчивых и богатых американских путешественников. Один из агентов фирмы, имеющий богатый опыт работы в Голландии и Австралии, был уверен в том, что американцев заинтересуют туристические поездки на фермы. Он всегда был в курсе всех изменений в жизни американцев и считал, что некоторые из них помогут задуманному делу. Американцев все больше привлекал здоровый образ жизни и активный отдых. Голландские фермы были привлекательны тем, что они были маленькими, семейными, живописными и внешне напоминали картины старых голландских мастеров. Фермы, расположенные возле Амстердама, уже пользующиеся популярностью среди американских туристов, особенно очаровательны. Более того, благодаря голландской системе образования почти на каждой ферме найдется человек, который говорит по-английски. Австралийские фермы отличаются от голландских. Как правило, они крупные, даже по техасским стандартам. Австралийские фермы используются как для выращивания крупного рогатого скота, так и для сбора урожая зерновых. На этих фермах есть больше возможностей проведения активного отдыха - от катания верхом до прогулок на природе. Фермерский туризм всегда был популярным в Европе и в Австралии. В обоих регионах специальные представительства информировали фермеров о том, что необходимо для нормального отдыха туристов. Эти же агентства стимулировали спрос на такого рода туризм.

Идея фермерского туризма была новой для Америки. Исследования в этой области были проведены в Голландии и Австралии. В результате были выявлены следующие сегменты: семьи; искатели волнующих впечатлений; любители фермерского образа жизни и отдыха на свежем воздухе. Согласно исследованиям, в сегменте «желающие отдохнуть на ферме» преобладают одинокие люди старшего возраста без детей, и хотя они желают испытать на себе, что такое жить в сельской местности, в то же время они не хотят «пачкать руки».

Вопрос

Определите положительные и отрицательные стороны фермерского туризма?

Кейс 12. "Хорошо сформулированная задача наполовину решена".

Сотрудники авиакомпании "American Airlines" постоянно изыскивают новые способы повышения уровня обслуживания клиентов. У одного из менеджеров возникла идея предложить пассажирам новую услугу - звонок по телефону во время полета. Его предложение было с восторгом встречено коллегами. Менеджер по маркетингу вызвался провести предварительные исследования. Он связался с крупной телекоммуникационной компанией, чтобы узнать, во сколько обойдется предоставление подобного рода услуги на борту самолета. Полученный ответ гласил, что аренда оборудования будет стоить авиакомпании около 1 тыс. ден.ед. за каждый полет. Таким образом, затея может окупиться, если стоимость одного звонка составит 25 ден. ед., а услугой воспользуются не менее 40 пассажиров.

Менеджеру по маркетингу были заданы уточняющие вопросы: "Почему стоимость одного звонка должна составлять 25 ден.ед.? Почему авиакомпания должна стремиться к безубыточности конкретной услуги, если она привлечет дополнительных пассажиров на наши маршруты, так что, даже теряя деньги из-за недостаточного спроса на услугу, мы с лихвой возместим потери продажей дополнительных билетов?"

Обсуждая проблему, менеджеры натолкнулись на еще один требующий ответа вопрос. Если новая услуга окажется популярной, как скоро конкурирующим авиакомпаниям удастся внедрить ее у себя? История конкуренции на воздушных трассах изобилует примерами того, как новые виды услуг настолько быстро перенимались всеми участниками рынка, что не давали никому из них заметных преимуществ. Насколько важно быть первыми в реализации данной идеи и как долго продлится лидерство?

Было принято решение провести маркетинговое исследование.

Вопросы и задания:

1. Помогите менеджеру авиакомпании сформулировать цель и задачи предстоящего маркетингового исследования.

2. Какие источники информации могут быть использованы в процессе подобного исследования? Предложите инструментарий исследования, соответствующий решению поставленных задач.

3. Какую форму организации подобного исследования вы порекомендовали бы авиакомпании? Рекомендации должны быть аргументированы.

4. Сделайте собственный прогноз возможных результатов подобного исследования.

5. Дайте развернутую характеристику принципов и требований к маркетинговым исследованиям в соответствии с Международным кодексом по практике маркетинговых и социальных исследований.

Кейс 13. Знаете ли вы, что такое "Октоберфест"?

Это праздник, во время которого, по выражению самих жителей Мюнхена, город "стоит на голове". Сразу нужно заметить, что такой праздник мог появиться только в Германии и только в Мюнхене - столице Баварии и настоящего баварского пива, которое здесь пьют только из литровых бокалов. Октоберфест - это, конечно же, фестиваль пива!

Первый Октоберфест прошел еще в 1887 г. и с тех пор стал ежегодным. По сложившейся многолетней традиции праздничную колонну открывают знатные семьи в разукрашенных экипажах с многочисленной свитой и с неизменными атрибутами фестиваля - бокалами пива в руках. Длинная праздничная колонна экипажей, запряженных красавцами-тяжеловозами, оркестры из самых разных районов Германии проходят через весь город.

Визен, где в течение 16 дней под девизом "Живешь и дай жить другому - покушать и хорошо выпить" развлекаются и, естественно, пьют пиво сотни тысяч жителей Мюнхена и его гости. Огромные шатры вмещают тысячи любителей пива, работают сотни самых невообразимых аттракционов для любых возрастов и слоев населения. Каждый день фестиваль посещают более 1 млн гостей, выпивающих более 800 000 л пива.

Накануне фестиваля мюнхенская газета "Бильд" проводит октоберфестовский конкурс. Приз конкурса - победители вместе со своими друзьями или родственниками (5 человек) могут бесплатно провести время и в течение всего фестиваля кататься на любых аттракционах, выпить любое

количество пива, съесть сколько угодно орешков, кренделей и т. д. Все оплачивается газетой. Чем не пример нашим средствам массовой информации?

Вопросы и задания:

1. Дайте анализ приведенной выше ситуации с позиций структуры туристского продукта.

2. Приведите примеры подобных мероприятий в вашей области. Что необходимо сделать, чтобы они привлекали многочисленных туристов?

3. Разработайте программу тура в Германию, который включал бы участие в Октоберфесте. На какие группы туристов мог бы быть ориентирован подобный туристский продукт?

Кейс 14. Кто он, типичный турист?

Заграничные поездки поляков в 1990-е гг. становились все продолжительнее, а связаны они были преимущественно с отдыхом. Жители Польши все чаще посещали большие зарубежные города и ночевали в гостиницах.

Средние расходы польского путешественника за границей составили 560 ден.ед. Среди выезжающих преобладали мужчины. Все эти данные привело GUS (Главное статистическое управление), основываясь на сведениях, предоставленных Институтом туризма Польши. В 1997 г. в качестве цели своей поездки поляки называли отдых (64%), покупки (19%), визиты к родственникам или знакомым (18%), решение деловых вопросов (13%). Средняя продолжительность пребывания польского туриста за границей в 1997 г. составила 9 суток и была на 2 суток дольше по сравнению с 1996 г.

Нечастыми были длительные поездки, составлявшие от 7 до 14 суток (таких было 30% от общего числа). В 1997 г. вдвое чаще по сравнению с 1996 г. выезжающие за границу поляки пользовались автобусом как средством передвижения при пересечении границы (16,8%). До 67% (на 8% меньше) снизилось число туристов, выезжающих за границу на личном транспорте. Польские туристы также в 2 раза чаще пользовались гостиницами (45%). В пансионатах ночевали 22%, в семьях у знакомых - 20%, в кемпингах - 10% туристов, 55% польских туристов связывали свой выезд с пребыванием в каком-либо определенном месте, а 16% выбирали экскурсионные поездки с посещением различных городов и мест. Общая сумма денег, которые поляки вывозили с собой за границу в 1997 г., составила 7,5 млрд ден. ед. (на 2 млрд больше, чем в 1996 г.). Польские туристы - это, в первую очередь, мужчины (56%). Из числа путешествующих за границей 44% имели высшее образование, 79% имели постоянное место работы, 66% - жители больших городов.

Вопросы и задания:

1. Проанализируйте приведенную информацию и выявите признаки, по которым сегментируется рынок. Какие основные сегменты рынка вы можете выделить исходя из данных исследования Института туризма?
2. С какой целью проводится сегментация туристского рынка?
3. Дайте характеристику психографических и поведенческих признаков сегментации и соответствующих сегментов туристского рынка.
4. Выявите последовательность и содержательную сторону действий туристского предприятия по выбору своего целевого рынка.

Кейс 15. Программа развития гостиницы.

В начале 90-х гг. на рынке гостиничных услуг Москвы сложилась следующая ситуация. Тенденции в политической и экономической жизни России способствовали тому, что интересы иностранных деловых кругов в значительной степени сместились от столицы к регионам.

Ведущая роль в гостиничных услугах в то время принадлежала таким гостиничным комплексам, как: «Аэро-стар», «Редиссон-Славянская», «Пента», «Пульман», «Балчуг-Кемпински», «Метрополь», «Москоу Палас». Устойчивое положение ими было завоевано благодаря использованию достижений современного западного менеджмента при подборе и подготовке кадров, повышению качества обслуживания, методам материального стимулирования персонала, рекламной и маркетинговой деятельности. Эти гостиницы оказывали услуги на более высоком уровне при сравнимых ценах, что находило отражение в показателях их работы. Как показывали исследования, средняя загрузка этих гостиниц составляла 70-85%. Все отели с иностранным участием пользовались в первую очередь бронированием по своей сети отелей, а также авиабронированием благодаря услугам своих учредителей. Прослеживалась четкая тенденция к росту конкуренции в гостиничном бизнесе.

Загрузка номерного фонда в большей степени была связана с перечнем предлагаемых услуг и их качеством, уровнем цен на номера. Все обследованные гостиницы Москвы имели различные показатели средней годовой загрузки, что объясняется в основном ценой номера, длительностью присутствия на рынке, категорией принимаемых гостей, активностью и целенаправленностью поиска клиентов. Во всех отелях, имеющих оздоровительные комплексы, существовал дополнительный счет, оплачиваемый клиентом при выезде. В барах, кафе, ресторанах принимали к оплате только кредитную карту отеля, чтобы устранить платеж наличными. Во всех обследованных отелях имелись бизнес-центры, обеспечивающие проживающим такие услуги, как факсимильная связь, телексная связь, фотокопирование, машинопись, перевод. Эти услуги всегда пользуются значительным спросом. Все отели Москвы высшей категории имели определенные площади, предназначенные для проведения массовых мероприятий типа конгрессов, симпозиумов, семинаров, переговоров и презентаций, одновременно с ресторанными услугами и предоставлением полного набора технических средств.

Таким образом, анализ деятельности ведущих гостиничных комплексов Москвы позволил сделать вывод о расширении спектра предоставляемых клиентам услуг. Помимо традиционных, обязательным стал целый ряд услуг: оздоровительные комплексы, бизнес-центры, проведение массовых мероприятий.

Везде применялся принцип разделения заработной платы на две части - фиксированную и переменную. Во всех отелях при наборе персонала проводилось обучение профессиональным навыкам в соответствии с требованиями менеджеров. В некоторых отелях все служащие отеля получали бесплатный обед в день работы. Все сотрудники имели фирменную одежду, нагрудный знак со своим именем, перемещаться они могли только в своей

рабочей зоне. Перемещения по отелям разрешались лишь по служебным лифтам и лестницам.

В 1993 г. гостиница «Отель» (назовем это заведение условно, чтобы не портить его репутацию) имела ряд конкурентных преимуществ на рынке, связанных с длительностью пребывания на нем, определенным опытом работы, достаточно квалифицированными кадрами и известностью торговой марки. При этом загруженность ее составляла 70%.

По данным опроса, проводившегося среди клиентов, значительные нарекания вызывали: состояние подъездных путей, сложности со стоянкой и парковкой личного автомобиля, отсутствие представителей администрации в приемном холле, изобилие технического персонала, не связанного с обслуживанием гостей, снисходительно-ленивое отношение работников гостиницы и официантов, стойка портье была далека от требований моды, а обилие световой рекламы в приемном холле выглядело очень навязчиво.

Разработанный специалистами бизнес-план был направлен на преодоление тенденции падения объемов реализации услуг, что связано с обострением конкуренции на рынке гостиничных услуг. Контрольный показатель реализации был определен в 32 млрд руб. Прогнозируемый размер валовой прибыли - 21,7 млрд руб. Эти результаты должны быть достигнуты за счет средств, выделяемых на стимулирование спроса и рекламу. «Отель» располагал значительными материальными и кадровыми ресурсами, которые должны быть направлены на достижение запланированной рентабельности и доли на данном сегменте рынка. Рекомендовалось незамедлительно приступить к проведению активной рыночной политики и довести коэффициент загрузки до максимума.

Вопросы

1. Сформулируйте маркетинговые цели гостиничного предприятия «Отель».
2. Разработайте направления конкурентной политики «Отеля».
3. Предложите конкретные мероприятия, способствующие успешному позиционированию «Отеля» на рынке гостиничных услуг.

Кейс 16. Компания "Walt Disney" - организация с высокой ответственностью.

Компания стремится разобраться, как "повернуть" своих служащих к обслуживанию клиентов. Формирование благоприятного климата осуществляется непрерывно.

1. Отдел кадров компании объявляет специальный набор новых сотрудников. Тем, кто принят на работу, даются письменные инструкции о том, куда приходить, что носить и как долго будет продолжаться каждая стадия обучения.

2. В свой первый рабочий день новые сотрудники парка развлечений прибывают на семинар по ориентации. Они сидят по четыре человека за столиком, получают именные таблички, наслаждаются кофе и соками. При

этом они представляются и знакомятся. В результате каждый новый служащий получает информацию о трех других сотрудниках и чувствует себя частью коллектива.

3. На презентации служащим разъясняют философию компании и знакомят с ее деятельностью. Они узнают, что им предстоит работать в бизнесе развлечений. Они - будущие члены единой команды, чья работа должна выполняться с интересом, быть компетентной, профессиональной и иметь целью как можно лучше обслуживать посетителей.

4. Новых служащих дополнительно обучают тому, как правильно отвечать на наиболее часто задаваемые посетителями парка вопросы. Если служащий не знает ответ, он может набрать номер телефона оператора справочного отдела, который поможет ему ответить на самый сложный и нестандартный вопрос.

5. Служащие получают специальную газету, в которой сообщаются сведения о деятельности компании, предложения по образованию и повышению квалификации персонала.

6. Каждый менеджер компании ежегодно проводит одну неделю на "перекрестной" работе, т. е. оставляет свое рабочее место и направляется на "передовую", например на контроль билетов или высадку посетителей с аттракционов.

7. Регулярно проводится опрос служащих компании о степени их удовлетворения работой, жалобах и претензиях в адрес руководства.

Вопросы и задания:

1. Оцените приведенную выше ситуацию (по каждому пункту) с позиции маркетинга.

2. В какой степени может быть использован опыт компании в деятельности отечественных туристских предприятий?

3. Какие критерии определяют культуру предприятия? Приведите примеры туристских предприятий с высокой организационной культурой.

4. Что представляет собой культура обслуживания? Как она связана с внутренним маркетингом туристского предприятия?

VI. ТЕМЫ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Форма и содержание организации самостоятельной работы:

Самостоятельная работа – одна из форм пояснения текста. По этой причине, самостоятельная работа в отличие от конспекта считается новым авторским текстом. В данном случае он трактуется как новшество, новая презентация, систематизация материалов, отдельный авторский подход в сравнении различных точек зрения.

Самостоятельная работа – краткая письменная презентация идей, включающих различные источники, требующая владения навыками сравнения и анализа различных точек зрения.

Виды и система самостоятельной работы:

1. По полноте выражения:

- а) информативная (рефераты – конспекты);
- б) индикативная (рефераты – резюме (краткое содержание))

2. Структура самостоятельной работы:

А) библиографическая регистрация:

- Ф.И.О.;
- место издания;
- издательство, год;
- количество страниц.

Б) Текст самостоятельной работы:

- тема, проблема, предмет, цель и содержание самостоятельной работы;
- методы исследования;
- конкретные результаты;
- заключение автора;
- сфера применения результатов работы.

Подготовка самостоятельной работы по учебному предмету предусматривает решение следующих задач:

- Углубление знаний по актуальным теоретическим вопросам учебного предмета, формирование навыка творческого применения полученных теоретических знаний студентом;
- Освоение зарубежного опыта, возможностей и проблем их практического применения в имеющихся условиях в выбранной профессиональной сфере;
- Совершенствование способности изучения различных литературных источников (монографии, научных статей в периодических изданиях и т.д.) по выбранной теме и самостоятельное, грамотное и критическое изложение материала на основе их результатов, представление надежных выводов и предложений;
- Развитие навыка правильного оформления письменных работ.

Темы самостоятельного образования

По модулю “Операционный менеджмент” для изучения в качестве самостоятельной работы рекомендуются следующие темы:

1. Значение дисциплины операционный менеджмент в решении современных проблем рыночной экономики.
2. Понятие операционного менеджмента.
3. Решения ОМ: стратегические, тактические, оперативные. Основные и дополняющие операции.
4. Эволюция операционного менеджмента.
5. Операционный менеджмент и операционно-стоимостный анализ в компаниях мирового уровня.
6. Операционно-стоимостный менеджмент.
7. Актуальность операционной стратегии.
8. Сервисная стратегия. Сервисная компания и процессы. Производственные процессы.
9. Отличие сервисных процессов от производственных.
10. Операционное управление компанией на основе концепции. Balanced Scorecard.
11. Традиционные системы управления эффективностью. Точки зрения в Balanced Scorecard. Точка зрения обучаемости и роста. Точка зрения внутренних процессов.
12. Распределение ответственности. Ситуационный анализ. каскадные карты вкладов.
13. Стратегическая карта.
14. Мониторинг эффективности корпорации.
15. Система контроля и мониторинга процесса реализации принятых решений на основе мониторинга исполнительской дисциплины.
16. Взаимосвязь целей, показателей, мероприятий и технология реализации потенциала добавленной стоимости.
17. Создание системы управления, основанной на бизнес-процессах, от стратегии к структурной организации. Понимание сильных и слабых сторон каждой из организационных структур.
18. Разработка\проектирование продуктов и услуг с использованием операционно-стоимостного анализа.
19. Особенности разработки услуг. Процесс проектирования. ABC-инжиниринг.
20. Управление качеством и бенчмаркинг.
21. Международные стандарты ISO 9000 и модель делового совершенства.
22. Эволюция операционного менеджмента.
23. Создание системы управления, основанной на бизнес-процессах.
24. Операционное управление компанией на основе концепции Balanced Scorecard.
25. Анализ индивидуальных стратегий.
26. Актуальность операционной стратегии.
27. Операционная стратегия и трансформация компании.
28. Операционный менеджмент и операционностоимостный анализ в компаниях мирового уровня.
29. Операционно-стоимостный менеджмент.

30. Три подсистемы лидерства и стратегического видения предприятия.
31. Три подсистемы оживления и развития текстильного предприятия.
32. Стратегия и планирование.
33. Международные стандарты ISO 9000 и модель делового совершенства.
34. Актуальность формирования цепочки создания добавленной ценности.
35. Управление процессами и ориентация на клиентов компании.
36. Корпоративные стандарты моделирования.

VII. ГЛОССАРИЙ

<p>Экономичность</p>	<p>категория, предполагающая осуществление любого вида деятельности при минимально возможных затратах ресурсов.</p>	<p>An economy - is a category, supposing realization of any type of activity at the minimum possible expenses of resources.</p>
<p>Эффективность</p>	<p>категория, отражающая результативность целеустремленных действий по созданию наибольшей ценности для компании</p>	<p>Efficiency is - a category, reflecting effectiveness of the purposeful operating under creation of most value for a company.</p>
<p>Ценность</p>	<p>– отношение качества к цене, по которой может быть продан товар или оказана услуга. Конкурентная удача – способность одновременно повысить качество, снизить цену и сохранить или увеличить прибыль. Основной путь достижения этого – увеличение количества клиентов и доли рынка через совершенствование операций.</p>	<p>A value is attitude of quality toward a price on that a commodity can be sold or done service. Competition success is ability simultaneously to improve quality, undercharge and save or increase an income. A basic way of achievement of it is an increase of amount of clients and market share through perfection of operations.</p>
<p>Операционный менеджмент</p>	<p>– деятельность, связанная с проектированием, эксплуатацией и усовершенствованием операционных систем компании, предназначенных для производства и поставки основной продукции или оказания услуг.</p>	<p>An operating management is the activity, related to planning, exploitation and improvement of the operating systems of company, intended for a production and supplying with basic products or providing of services.</p>
<p>Производственная система</p>	<p>система, использующая операционные ресурсы компании для преобразования вводимого фактора производства («входа») в избранную ею продукцию или услугу</p>	<p>The productive system - is the system using the operating resources of company for transformation of the entered factor of production ("entrance") to the select by her products or</p>

	(«ВЫХОД»).	service ("exit").
Услуги, добавляющие ценность	услуги, выделяющие компании среди ее конкурентов и способствующие формированию в позитивном русле взаимоотношений компании с ее клиентами.	Services, adding a value are services, distinguishing companies among her competitors and assisting forming in the positive river-bed of mutual relations of company with her clients.
Операционная стратегия	концептуальное выражение развития общей политики и планов использования ресурсов фирмы, нацеленных на максимально эффективную поддержку ее долговременной конкурентной стратегии.	Operating strategy is conceptual expression of development of general politics and plans of the use of the resources of firm, aimed at maximally effective support of her of long duration competition strategy.

VIII. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

I. Специальная литература

1. Umarhodjaeva M.G. OPERATSIONMENEJMENT. Q`zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti .Darslik.Toshkent- 2014.402 б.
2. Ильдеминов С.В. Операционный менеджмент.-Учебник.М.ИНФРА-М 2009. –233 с.
3. Умарходжаева М.Г. “Операцион менежмент” Ўқув – услубий мажмуа Т.: ТДИУ. 2012. – 422 б.
- Умарходжаева М.Г. “Операцион менежмент” Ўқув қўлланма Т.: ТДИУ. 2010. – 224 б.
4. Чейз Р., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р. Производственный и операционный менеджмент. 10-е изд. Учебное пособие. М.: “Вильямс”, 2008.– 704 с.

Интернет ресурслар

1. www.gov.uz–Ўзбекистон Республикаси Давлат ҳокимияти портали
2. www.press-service.uz–Ўзбекистон Республикаси Президентининг Матбуот хизмати расмий сайти
3. www.mfer.uz–Ўзбекистон Республикаси Ташқи иқтисодий алоқалар, инвестиция ва савдо Вазирлигининг расмий сайти
4. www.uza.uz–Ўзбекистон миллий ахборот агентлиги расмий сайти
5. www.review.uz – “Экономическое обозрение” журналининг расмий сайти
6. www.cer.uz – Иқтисодий тадқиқотлар Марказининг расмий сайти
7. www.uzreport.com – бизнес ахборотлари портали
8. www.eurasianews.com – ЕвроОсиё тадқиқотлар Марказининг расмий сайти
9. www.vip.lenta.ru – Интернет нашриёти
10. www.InternetNews.com – янгиликлар сервери