

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

**до практичних занять, самостійної та  
дистанційної роботи  
здобувачів вищої освіти спеціальностей  
073 «Менеджмент»  
281 «Публічне управління та адміністрування»  
071 «Облік і оподаткування»  
усіх форм навчання**

Обговорено і рекомендовано  
на засіданні кафедри  
менеджменту та державної служби  
Протокол № 24 від 08.02.2021 р.

**Чернігів НУЧП 2021**

Менеджмент. Методичні вказівки до практичних занять, самостійної та дистанційної роботи здобувачів вищої освіти спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування», 071 «Облік і оподаткування» усіх форм навчання / Укладачі : М. П. Бутко, О. В. Попело, Г. М. Самійленко. – Чернігів : НУЧП, 2021. – 92 с.

Укладачі :

БУТКО МИКОЛА ПЕТРОВИЧ,  
доктор економічних наук, професор  
ПОПЕЛО ОЛЬГА ВОЛОДИМИРІВНА,  
доктор економічних наук, доцент  
САМІЙЛЕНКО ГАЛИНА МИКОЛАЇВНА,  
кандидат економічних наук, доцент

Відповідальний за випуск

:

БУТКО МИКОЛА ПЕТРОВИЧ, завідувач  
кафедри менеджменту та державної служби,  
доктор економічних наук, професор

Рецензент :

ІВАНОВА НАТАЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА,  
доктор економічних наук, професор, завідувач  
кафедри підприємництва і торгівлі  
НУ «Чернігівська політехніка»

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>1. МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ СИТУАЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ</b> .....	5
<b>2. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ</b> .....	7
Ситуаційне завдання № 1. У «Johnson and Johnson» .....	7
Ситуаційне завдання № 2. У «Emerald Homes» .....	11
Ситуаційне завдання № 3. У «Apple» .....	15
Ситуаційне завдання № 4. У «Campbell Soup» .....	22
Ситуаційне завдання № 5. У «Merriott» .....	26
Ситуаційне завдання № 6. У «Microsoft» .....	31
Ситуаційне завдання № 7. На «Saturn» .....	35
Ситуаційне завдання № 8. У «Nike» .....	39
Ситуаційне завдання № 9. У «Nukor» .....	44
Ситуаційне завдання № 10. У «Ben & Jerry's Homemade Holdings» .....	48
Ситуаційне завдання № 11. У «Black & Decker» .....	52
<b>3. РОЗГЛЯНУТИ СИТУАЦІЇ І ВІДПОВІСТІ НА ПИТАННЯ</b> .....	59
3.1. Акціонери-активісти .....	59
3.2. У « American Express».....	61
3.3. У «Orville Riedenbacher».....	63
3.4. Добродійний капіталізм.....	65
3.5. Домна на ім'я Аманда.....	67
3.6. У компанії «ЗМ».....	69
3.7. У «KPMG PIT MARVIK» .....	71
3.8. У «Metropolitan Life Insurance Company, Inc» (MetLife, Inc.)» .....	73
3.9. «Олімпійська» піцца: секрет у тісті.....	75
3.10. У «Pitney Bowes» .....	76
3.11. Солодкий запах успіху.....	78
3.12. У «Steps» .....	80
3.13. У «FedEx Express» .....	82
3.14. Формула прибутку містить людський фактор .....	84
3.15. У «Harley-Davidson Motor Company .....	86
3.16. Як наклеїти марку на ринок .....	88
3.17. Якого кольору свічі запалювання у вашому автомобілі? .....	90
<b>РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА</b> .....	92

## ВСТУП

Під час дослідження проблем соціально-економічного розвитку в центрі уваги перебувають питання наукового характеру управління, що забезпечується сукупною системою наук.

Теорія управління формулює принципи та правила управління, але не дає готових рецептів, як вибирати той чи інший варіант поведінки серед багатьох інших, відповідно до конкретних завдань. Частково логіка управління піддається формалізації, але ніколи повністю не буде формалізована. Крім того, багато в управлінні взагалі не може бути охоплено правилами, законами, принципами.

Управління, яке здійснюють люди, є не тільки сферою логіки, але і сферою творчості. Головним в освоєнні мистецтва управління є досвід використання його у визначених конкретних умовах.

Сучасна система освіти спеціалістів – менеджерів передбачає проведення різноманітних за формою занять. Однією з таких форм є ситуаційні практичні заняття (case study method). Метод ситуативного навчання було започатковано в Гарвардському університеті у другій половині XIX століття для студентів економічних спеціальностей. З часом метод перетворився в універсальний, оскільки дозволяє навчати здобувачів вищої освіти різних спеціальностей мислити ефективно.

Використання ситуацій є одним із видів індивідуального методу. Аналіз ситуацій надає інформацію та збільшує її обсяг, сприяє отриманню більш глибоких теоретичних знань. Метод допомагає на основі вивчення часткових проблем вийти на узагальнюючий висновок, який можна застосувати і до інших аналогічних ситуацій.

Французький вчений Пол де Брюїн розрізняє 4 види зразків управлінських ситуацій:

1. Ситуації-ілюстрації – за допомогою конкретного випадку з практики демонструється той чи інший спосіб вирішення проблем.

2. Ситуації-вправи – конкретний випадок представлений у такому вигляді, що тому, хто вивчає, необхідно зробити певні вправи, заповнити таблиці, розрахувати нормативи за формулою, скласти ділову записку тощо.

3. Ситуації-оцінки – у випадку управління проблема уже вирішена, від слухача вимагається оцінка ситуації і обґрунтованість обраного варіанту вирішення.

4. Ситуація-проблема – взірець представлений у такому вигляді, що виступає тільки проблема, яку потрібно вирішити. У кінці ситуації ставляться питання. Головне – примусити здобувача вищої освіти проаналізувати стан справ.

Запитання в кінці ситуації повинні допомагати здобувачеві вищої освіти з'ясувати суть проблеми, а потім подумати над шляхами її вирішення.

Головна мета методу – ознайомлення здобувачів вищої освіти з різними прикладами управлінських ситуацій для кращого розуміння та аналізу

складного процесу формування, прийняття, впровадження та оцінювання управлінських рішень.

Використання методу ситуативного навчання в академічних групах передбачає проведення дискусій, метою яких є з'ясування питань: хто винен у ситуації, що склалася? Які причини тої чи іншої поведінки індивіда або організації? Як найкраще вирішити проблему?

Використання ситуативних методів у навчальному процесі дозволяє:

- застерегти здобувачів вищої освіти від поспішних висновків щодо поведінки окремих осіб або груп людей у конкретній ситуації, від необґрунтованої оцінки діяльності організацій та установ;
- застерегти учасників дискусій від пошуку єдиного «найкращого рішення»;
- наочно продемонструвати, як по-різному сприймають ту саму ситуацію люди навіть з однаковим рівнем підготовки;
- залучити здобувачів вищої освіти до обговорення проблеми в аудиторії;
- підкреслити цінність практичного мислення.

Ситуаційне навчання використовують в освітньому процесі, в будь-якій сфері знань: менеджменту, людських ресурсів, фінансів і маркетингу, комунікацій, проведення співбесід тощо.

Головною метою практичного ситуаційного заняття є не передача здобувачам вищої освіти конкретного обсягу знань, а спрямування їхнього мислення на різні підходи до явищ, з тим щоб в майбутньому вони могли стати успішними спеціалістами.

Задачі ситуаційного заняття – формування навиків практичного засвоєння аналітичного мислення; визначення і вибір вирішення проблем; прийняття рішень; представлення своєї точки зору; побудова аргументації і міркувань, винесення пропозицій і висновків; слухання і розуміння інших; використання теорії розробленої політики на практиці.

При розгляді ситуацій не існує правильних і неправильних відповідей. Вибір конкретного варіанту залежить від системи знань здобувачів вищої освіти, їхнього практичного досвіду, рівня культури, стилю взаємодії в людських стосунках.

Усі наведені ситуації базуються на прикладах управлінських проблем західних компаній, що дозволяє сформулювати більш повну систему знань із дисциплін «Міжнародний менеджмент», «Менеджмент», «Міжнародний бізнес і глобалізація» та набуття практичного досвіду при прийнятті управлінських рішень у майбутній практиці.

Методичні вказівки призначені для проведення практичних занять із курсів «Міжнародний менеджмент», «Менеджмент», «Міжнародний бізнес і глобалізація», «Теорія управління», «Стратегічний менеджмент», «Теорія прийняття управлінських рішень» для здобувачів спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування», 071 «Облік і оподаткування» усіх форм навчання.

## 1. МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ СИТУАЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ

Наведені у методичних вказівках ситуаційні приклади відображають різноманітні проблеми та ситуації, що виникають у процесі управління і функціонування американських корпорацій та установ на сучасному етапі.

Ситуаційний підхід передбачає живий обмін інформацією, тому в центрі уваги його організаторів повинні бути учасники дискусії. Правильно побудовані приклади або вправи стимулюють учасників освітнього процесу до аналізу та обговорення поставленої проблеми, заохочують їх до обміну думками. У процесі обговорення ідеї виносяться на колективний розгляд, обговорюються, а потім інтегруються аудиторією в єдину думку.

Роль викладача в ситуаційному навчанні полягає в залученні учасників навчального процесу до активного вивчення прикладів, що пропонуються, в отриманні зворотного зв'язку під час обговорення проблеми, у загостренні або погавленні дискусії. У разі потреби викладач спрямовує дискусію в необхідне русло. Викладач може запропонувати учасникам ситуаційного навчання комплекс питань, що розкривають головний зміст конкретного завдання. Для успішного проведення занять викладач повинен:

- сформулювати цілі заняття;
- перед кожним заняттям попередити здобувачів вищої освіти про необхідність ознайомлення із ситуаційним завданням, яке передбачається розглянути на занятті;
- сформувати чотири мікрогрупи зі здобувачів вищої освіти (використовується «синдикативна» форма вивчення матеріалу).

Для досягнення мети заняття здобувачі вищої освіти повинні:

- уважно вивчити ситуацію, що пропонується;
- після вивчення матеріалу ситуації мінігрупою приймається по одній із чотирьох відповідей із чотирьох блоків питань;
- після аналізу й вибору конкретної відповіді представник кожної мінігрупи доводить до відома всієї аудиторії груповий варіант відповіді;
- після представлення всіма мінігрупами власних варіантів відповідей необхідно провести групове обговорення ситуації, визначити причини виникнення проблем і з'ясувати розбіжності між варіантами рішень;
- сформулювати заключне резюме, тому що воно надає слухачам остаточну картину того, чого вони досягли в процесі обговорення.

Основні принципи досягнення цілей заняття:

- 1) свою думку здебільшого повинні представляти здобувачі вищої освіти;
- 2) викладач відкриває дискусію, підтримує рівновагу між учасниками міні груп, направляє дискусію до потрібного русла та переказує у своїх резюме важливі положення, запропоновані в ході обговорення. Спосіб вирішення цих проблем – супутні питання;
- 3) викладач при аналізі та обговоренні ситуації керується основним правилом: уникати висловлювання своєї думки та не критикувати відповіді.

## 2. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

### Ситуаційне завдання № 1

#### У «Johnson and Johnson»

На той час, як Джеймс Берк став головою ради директорів і виконавчим директором компанії «Johnson and Johnson», «діти демографічного вибуху», а разом з ними і виробництво дитячих товарів компанії досягли зрілості. Берк розумів, що фірма зазнає успіху тільки якщо піде за поколінням, що подорослішало, на нові, більш сучасні ринки. Тому за 4 роки він придбав 25 компаній, у тому числі у сфері високих технологій. Але Берк також знав, що для успіху на нових ринках необхідні віддані справі люди, що працюють з ентузіазмом. Щоб така диверсифікація з намірів перетворилася в реальність, Дж. Берку необхідно було вирішити дуже важливе завдання: створити колектив високопродуктивних і люблячих свою справу робітників шляхом ефективного керування трудовими ресурсами. Берк зайнявся однією з проблем – охороною здоров'я службовців компанії.

Обстеження показали, що понад 30 % робітників «Johnson and Johnson» палять. Проведений усередині компанії аналіз результатів цих досліджень виявив, що у тих, хто палить – на 45 % більше пропусків роботи, ніж серед тих, хто не палить. Основна сума медичних витрат також припадає на частку тих, хто палить (на 30 % більше, ніж на тих, хто не палить). Це величезна цифра, особливо тепер, коли темпи збільшення витрат на медичне обслуговування майже вдвічі перевищують темпи інфляції. Інша проблема, з якою зіткнувся Дж. Берк, полягала в наслідках демографічних змін у складі робочої сили.

Службовців компанії «Johnson and Johnson» можна поділити на три групи: працюючі подружні пари з дітьми; робітники, що мають старих батьків або батьки-одиначки. Багато робітників скаржилися на байдужість менеджерів до їхніх проблем. Прагнення повноцінно виконувати як сімейні, так і службові обов'язки негативно позначилося на моральному стані робітників, і дослідження виявило високий рівень стресів у їхньому середовищі, високий показник пропусків роботи і низького ступеня задоволеності загалом.

У пошуках шляхів рішення Джеймс Берк звернувся до програмного документа компанії, що являє собою корпоративне кредо і написано ще Робертом Джонсоном, сином одного з фундаторів компанії і її голови протягом 25 років. У проголошеній Джонсоном системі цінностей компанії на перше місце були висунуті її зобов'язання перед своїми службовцями, потім перед акціонерами і тільки після цього перед споживачами. Берк думав, що це кредо може послужити ключем до ефективного управління трудовими ресурсами. Енергійні дії Берка, спрямовані на те, щоб вивести компанію «Johnson and Johnson» на ринки нових високих технологій, увінчалися успіхом.

Відмовившись від свого світового лідерства у виробництві дитячих товарів, компанія увійшла в такі перспективні сфери бізнесу, як виробництво болезаспокійливих засобів, хірургічного інструментарію, контрацептивів і предметів жіночої гігієни.

Завдяки новій стратегії Берку за 12 років вдалося збільшити обсяг продажів у 4 рази. Однією з причин такого успіху була особлива увага, яку Дж. Берк приділяв ефективному управлінню трудовими ресурсами. У результаті він сформував колектив робітників, що відрізняються високою продуктивністю і задоволені своєю роботою. Джеймс Берк підвищив продуктивність, підтримуючи різноманітні ініціативи, що допомогли робітникам сполучити свої зобов'язання перед сім'єю і компанією. Він відчинив один дитячий центр на основній території корпорації в Нью-Брунсвіці, а інший неподалік, у Сомерсеті.

Плата за перебування дітей у цих центрах становить 10 % прибутку робітника після виплати податків. Інша ініціатива компанії – більш вільне надання відпусток через родинні обставини. Службовці мають право узяти відпустку терміном до одного року після народження або усиновлення дитини, можуть користуватися гнучким графіком роботи для догляду за хворим членом сім'ї.

Щоб забезпечити успіх цих програм, керівники, які відповідають за управління трудовими ресурсами компанії, відряджають менеджерів на спецкурси, де їх навчають вирішувати проблеми узгодження інтересів сім'ї і роботи. Підкреслюючи зобов'язання компанії перед сім'ями, що служать, менеджери з трудових ресурсах додали ще одне положення до кредо компанії: «Ми повинні уважно ставитися до наших робітників і допомагати виконувати їм сімейні обов'язки». Ця готовність допомогти призвела до підвищення продуктивності праці робітників, зменшенню кількості пропущених днів і запізнь, ослабленню напруженості.

Крім того, ініціативи компанії, про які говорилося вище, допомогли їй залучити нових і зберегти старих кваліфікованих робітників в умовах ринку робочої сили, що звужується. Берк ще більше збільшив продуктивність, розробивши програму охорони здоров'я за назвою «Життя заради життя», де передбачені заходи, яких може вжити службовець для підтримки або зміцнення свого здоров'я.

Програма ставить перед службовцями 4 прості завдання: кинути палити, їсти більше фруктів і менше м'ясної їжі, регулярно займатися фізичними вправами і користуватися прив'язними ремнями в автомобілі. У головному будинку «Johnson and Johnson» службовці займаються в гімнастичному залі, вибирають корисні для серця блюда в кафетеріях і контролюють свою вагу в кімнатах відпочинку.

Програма «Життя заради життя» рекламується на розміщених у холах стендах, брошурах, що розсилаються службовцями, а учасники програми одержують призи за свої досягнення. Понад 35 філій компанії мають програми і центри з охорони здоров'я. Компанія домоглася приголомшливих результатів. У ній залишилося менше ніж 20 % курців.

На програму «Життя заради життя» витрачається близько 200 дол. за рік у розрахунку на кожного робітника, але зменшення кількості пропущених робочих днів і скорочення медичних витрат дає економію в розрахунку на кожного робітника в розмірі 378 дол. Наприклад, госпіталізацію для кожного учасника програми на 40 % нижче, ніж для інших робітників.



Програма «Життя заради життя» була настільки успішною, що «Johnson and Johnson» організував нову компанію для її продажу «Johnson and Johnson Хелс Менеджмент». Крім розробки самої програми для інших компаній, ця нова фірма допомагає в устаткуванні центрів здоров'я і управлінні ними, проводить заходи щодо зміцнення здоров'я (відмова від паління, дотримання режиму харчування і подолання стресів). Програма «Життя заради життя» впроваджена в 60 головних корпораціях і медичних центрах, де працюють понад 850 тис. осіб.

**Задача.** Новий голова і виконавчий директор компанії «Johnson and Johnson» Ларсен вирішив скоротити витрати й водночас поліпшити якість продукції. Він продав компанію, що займалася продажем іграшок за каталогом, і об'єднав фірми «Бебі», «Хелс Кеар», «Дентал Кеар» в одну структурну одиницю, скоротивши при цьому 400 робочих місць. Вам, як віцепрезиденту компанії з трудових ресурсів, має бути розробити програми, що відбивали б погляди Ларсена, що ринеться створити більш компактну, організовану відповідно до сучасних вимог компанію, зберігши при цьому лояльність службовцям, їхній добробут і продуктивність. Як ви будете діяти в таких випадках?

1. Найголовніше завдання Ларенса – створення місця компанії на ринку споживчих товарів із США. Щоб збільшити обсяг продажів, «Johnson and Johnson» розробила нові вироби й розширила асортимент товарів, включивши в нього нові іграшки, жувальну гумку, крем для немовлят та ін. Оскільки, у кінцевому підсумку, саме команда фахівців зі збуту споживчих товарів заповнює ними полки супермаркетів, Ларсен попросив вас використовувати нові методи роботи з цим персоналом, що дозволили б підвищити ефективність його діяльності. Ви розробляєте систему, що складається з 4 етапів. З якого з них Ви почнете?

а) Нині компанія «Johnson and Johnson» пропонує подвійні комісійні тим робітникам, що перевиконують плани продажів. Змусьте їх працювати ще більш енергійно, запропонувавши потрібні комісійні найефективнішим робітникам.

б) Проаналізуйте роботу відділу збуту і з'ясуєте, чи є всі необхідні компоненти для добре скоординованої, ефективної діяльності.

в) Розробіть програму інтенсивного навчання, розраховану на один тиждень, і переконайте всіх членів команди брати в ній участь. Ця програма ще разом познайомить їх з продукцією компанії «Johnson and Johnson» і допоможе їм працювати більш енергійно.

г) Переглянете систему оцінки продуктивності праці членів цієї команди й у разі потреби розробіть нову. Позбудетесь від поганих робітників і просуватимете тих, хто продемонстрував свої можливості у сфері збуту.

2. Через два роки після того, як компанія «Johnson and Johnson» випустила контактні лінзи «Акувю», вони посіли головне місце на американському ринку, отримавши перевагу перед іншими м'якими лінзами, як серед нових споживачів, так і серед тих, хто перейшов на ці лінзи, відмовившись від старих. Лінзи користуються таким успіхом, що компанія «Джонсон і Джонсон Вінж Продакс» збирається у два рази збільшити свої потужності. Президент компанії ««Johnson and Johnson» Віжн Продакс» Б. У. Уолш просить вас дати

рекомендації щодо методів оцінки претендентів на нові посади. Уолш шукає робітників, що мають золоті руки, а також досвід роботи на конвеєрі. Він пропонує вам перелік із 4 методів одержання інформації про кандидатів, що він збирається використовувати, але не впевнений, якому із них віддати перевагу. Уолш просить вас порадити йому, якому методу варто віддати пріоритет при ухваленні рішення про наймання;

- а) анкета-заява про прийом на роботу;
- б) співбесіда;
- в) рекомендації;
- г) тест на продуктивність.

3. Лінзи «Акувю» сходять із конвеєра в розм'якшеному мокрому вигляді. При їх виготовленні необхідно підтримувати стерильне середовище, щоб захистити споживача від інфекцій. Повідомлення про те, що деякі службовці, що працюють на конвеєрі, зловживають наркотиками й алкоголем викликають побоювання, що вони можуть мимоволі забруднити виробниче помешкання, піддаючи тим самим здоров'я споживачів небезпеці, підриваючи репутацію торгової марки «Акувю». Уолш збирається провести наркологічну експертизу і просить вас порадити йому, як це краще зробити. Що ви йому порекомендуєте?

а) Перевірити тільки тих робітників, що підозрюються у вжитку наркотиків.

б) Ви співчуваєте людям, що заперечують проти такого тестування. Порадьте перевірити тільки тих робітників, чия недбалість може завдати шкоди споживачу.

в) Єдиний справедливий засіб перевірки – це провести тестування всіх службовців компанії «Johnson and Johnson». Запропонуєте Уолшу подати приклад і добровільно пройти тестування.

г) Незважаючи на ризик, ви вважаєте таку перевірку образливою для людини. Порекомендуйте Уолшу від її відмовитися.

4. Ларсен вважає своїм головним завданням зниження витрат. Він просить вас переглянути програму «Життя заради життя» і програми за узгодженням інтересів сім'ї і компанії і визначити ті сфери, де можна урізувати витрати. Ви складаєте попередній список пропозицій. Продивившись цей список, ви посилаєте Ларсену одне з них. Яке саме ви виберете?

а) Статистика показує, що добровільна програма «Життя заради життя» дає компанії 178 дол. чистої економії в розрахунку на одну людину. Зробіть участь у цій програмі обов'язковим для всіх і заощадите ще більше.

б) Підвищте ціну на утримання дітей у дитячих садках до 25 % від прибутку робітника після виплати податків.

в) При найманні на роботу жінок з'ясовуйте в них, чи збираються вони мати дітей. Віддавайте перевагу тим, хто поки не збирається народжувати. Рівень їхніх медичних витрат і неявок на роботу буде нижче, ніж у майбутніх матерів.

г) Запропонуєте службовцям, які перебувають у відпустці по догляду за одним із членів сім'ї, працювати хоча б 15 годин у тиждень. Встановіть телефонний зв'язок, щоб вони могли працювати вдома за гнучким графіком.

## Ситуаційне завдання № 2 У «Emerald Homes»

Будучи колись головним будівельником сімейних котеджів на Південному заході, компанія «Emerald Homes» опинилася на грані банкрутства і, можливо, незабаром могла бути цілком витиснута з бізнесу. Посівши посаду президента і виконавчого директора будівельної фірми, розташованої в Арізоні, Льюїс Дж. Райт зштовхнувся з кризою, якої ніколи раніше не бачив. І саме перед Дж. Райтом постало завдання спасти компанію, що гине, впровадивши ефективну систему управління фінансами, а простіше – знайти гроші, щоб «Emerald» могла утриматися в бізнесі.

Кожна компанія забезпечує своє фінансування з позикового або власного капіталу, тобто беручи позички в банків, фінансових компаній і вкладників, продаючи право володіння вкладникам шляхом випуску акцій компаній або використовуючи деяку комбінацію обох варіантів. Як і більшість будівельних компаній, «Emerald» покладалася переважно на будівельні позички, тобто позикові засоби. Потім, коли ринок нерухомості зазнав спаду, компанія опинилася не в змозі продати достатню кількість будинків, щоб окупити поточні витрати і виплатити основну суму боргу і відсотки по ньому, що становили 50 млн дол.

Будівельна компанія заборгувала 32 млн дол. чотирьом асоціаціям, які зберігають позички. У період поглинання позичкових інститутів ці асоціації були викуплені «Резолюшн Траст Корпорейшн» (державним агентством, що проводило «чищення» у галузі), що швиденько наклала арешт на чотири підрозділи «Emerald». Останні 18 млн дол. «Emerald» була повинна чотирьом комерційним банкам. Хоча вони, схоже, не збиралися приймати настільки ж рішучі заходи, як «Резолюшн Траст», Райт передбачав можливість, що компанія позбавиться джерел кредиту. І, звичайно ж, крім виплати позичок і зберігання діючої поки кредитної лінії, Райту необхідно було знайти додаткові джерела фінансування, щоб продовжувати будувати вдома. Перед Дж. Райтом постала потрібна задача: повернути борг «Резолюшн Траст Корпорейшн», щоб уникнути банкрутства, зберегти кредит у комерційних банках і знайти додаткові джерела фінансування, щоб компанія могла продовжувати діяти.

Щоб улагодити справи з «Резолюшн Траст Корпорейшн», компанії потрібно було знайти організацію або приватну особу, що погодилась виплатити за неї 32 млн дол. боргу. Звичайно, за допомогу у виході зі скрутного положення вкладник одержить велику частку «Emerald», і такий великий власник акцій, безсумнівно, вплине на подальшу діяльність компанії. Але це принаймні дало б змогу їй залишитися в бізнесі; точніше «Emerald» могла б залишитися в бізнесі, якби Райту вдалося зберегти кредит у комерційних банках і знайти нові джерела будівельних позичок.

Джерелами фінансування «Emerald» традиційно служили банки й ощадні інститути, але ці організації відігравали незначну роль для будівельної компанії. Після десятиліття майже безконтрольного кредитування позичок під нерухомість федеральні влади наклали жорсткі обмеження на видачу таких

позичок комерційним підприємствам. Ще однією перешкодою компанії у збереження діючої кредитної лінії й одержання нових позичок – це негативний баланс готівки: щомісяця відтік грошей перевищував їх надходження. Ця ситуація аж ніяк не допомагала Райту вести переговори з банкірами й іншими можливими джерелами фінансування. Основна частка прибутків «Emerald» йшла на виплату відсотків по старих банківських позичках. Частину своїх прибутків, що залишилася, компанія використовувала на оплату поточних витрат – насамперед заробітної плати і торгових витрат, що становлять основну частку витрат будівельників житла.

Фінансове управління «Emerald Homes» являло собою настільки складне й багатогранне завдання, що Льюїс Райт не міг дозволити собі ухилитися від вирішення проблем; усі вони вимагали негайних дій – від виплати старих боргів і пошуку нових джерел фінансування до зниження витрат, щоб компанія могла працювати прибутково. Райт почав з того, що спробував переконати комерційні банки не закривати кредитну лінію «Emerald». Він був цілком відвертий, описуючи ймовірні перспективи успіху як компанії загалом, так і його власних планів реорганізації. Як зауважив Райт, «дуже важливо, щоб ваші відносини з банком були чесними». Зберігання кредитної лінії дозволило підтримати в робочому стані шість найважливіших підрозділів компанії, прибутки від яких допомогли «Emerald» виплачувати банкам відсотки й основну суму боргу. Одночасно Райту вдалося залучити додаткові засоби, продавши конкурентам частину активів компанії (незабудовані землі), і тим самим зменшити обсяги будівельних позичок, що «Emerald» потрібно було виплачувати. Дж. Райт знизив операційні витрати, об'єднавши підрозділи і скоротивши їхній керівний склад (чисельність будівельних виконробів і менеджерів з маркетингу), зменшивши офісні площі й виключив з бюджету всі філантропічні витрати. Крім цього, він почав ще дві радикальні перерви короткострокового характеру: зменшив усі маркетингові витрати, зумівши добитися для себе вигоди з реклами конкурента, який будує будинки в сусідніх районах, і звільнив високооплачуваних службовців, включаючи комерційного директора і головного бухгалтера-контролера «Emerald». Фінансові обов'язки взяли на себе сам Райт і три віцепрезиденти, що «займалися фінансовим управлінням на суспільних початках». Одержати декілька нових короткострокових будівельних позичок (щоб компанія продовжувала будівництво, поки Райт вирішує інші фінансові проблеми) було нелегко. Традиційні джерела позичок (банки і позико-ощадні фірми) вичерпались, отже, Райт був змушений позичати невеликі суми в іпотечних брокерських фірмах. Кожна позичка мала приблизно чотиримісячний термін погашення – час, що потрібен на будівництво будинку. Але цей капітал обходився недешево; крім того, що процентна ставка по кожній позичці на два пункти перевищувала базисну ставку, «Emerald» ще доводилося виплачувати 3 % від позички заздалегідь. Попри настільки високу ціну, яку «Emerald» змушена була платити за ці позички, вони давали змогу їй будувати будинки не звертаючись у банки за грошима.

Таким чином, основна проблема компанії «Emerald» полягала в тому, що вона заборгувала «Резолюшн Траст Корпорейшн» (РТК) 32 млн дол. Райт планував спробувати переконати агентство в тому, що можна продати борг «Emerald» вкладникам зі знижкою. Іншими словами, РТК одержала б в такому разі не всі 32 млн дол. одразу, а тільки 22 млн дол. Вкладники «Emerald», виплативши борги РТК, в обмін на це стали б частковими простих акцій «Emerald». І хоча РТК дісталася б при цьому помітно меншу суму, ніж фактичний борг, план Дж. Райта давав РТК можливість одержати хоч щось, крім збанкрутілої компанії. А останнє, на погляд Райта, не було б ні в чийх інтересах.

Якщо Райту вдасться спасти компанію від неплатоспроможності й банкрутства, надалі він не збирається знову звалити на неї такий же тягар боргів. Райт став виконавчим директором, щоб поставити «Emerald Homes» на ноги. І, домігшись успіху, він має намір підтримувати усталеність компанії за допомогою більш ефективного управління фінансами.

**Завдання.** Ви – генеральний менеджер «Emerald Homes», друга після Райта особа в ієрархії управління компанії. До звільнення комерційного директора й головного бухгалтера-контролера ваші обов'язки охоплювали тільки будівництво будинків і розвиток підрозділів. Тепер ви повинні допомагати у фінансовому управлінні «Emerald». Оскільки це коло обов'язків для вас нове, Райт попросив вас обговорювати з ним усі фінансові рішення.

1. Перш ніж ви почнете виконувати свої нові обов'язки з фінансового менеджменту, Райт попросив вас обміркувати ситуацію, у якій опинилась «Emerald» і її причин. Щоб допомогти вам приймати найкращі фінансові рішення в майбутньому, Райт запропонував вам обміркувати уроки, що можна витягти з історії «Emerald». Який найважливіший урок для вас?

а) У фінансуванні своєї діяльності «Emerald» варто покладатися винятково на акціонерний капітал.

б) Механізм запозичення може виявитися небезпечним для компанії, якщо ним зловживати.

в) Управління потоками готівки – найбільш важлива для компанії фінансова функція.

г) «Emerald» варто бути більш обережною у виборі кредиторів. Якби ощадно-позичкові компанії правильно вели справи, РТК ніколи б не вдалося так швидко закрити «Emerald» доступ до будівельних позичок.

2. Чотири комерційних банки, з якими «Emerald» продовжує вести справи, помістили рахунки компанії в так звані Б-банки, банківські підрозділи, що здійснюють контроль за невиконаними або ризикованими з цього погляду позичками. Компанії, чий рахунок перенесені в банки, постають перед труднощами в одержанні кредитів і зазвичай не можуть претендувати на нові позички, поки не виплатять колишні ненадійні борги. Як тільки «Emerald» досягне позитивного балансу готівки і зможе виплатити основну суму боргу і відсотки по всіх позичках, кредитний статус компанії повинен бути відновлений до його колишнього рівня. Якої тоді стратегії запозичення варто притримуватися «Emerald»?

а) Покладатися на банківські будівельні позички і відмовитися від усіх короткострокових дорогих позичок, запропонованих третіми організаціями, такими як іпотечні брокерські фірми.

б) Прагнути до одержання банківських будівельних позичок, але водночас продовжувати користуватися короткостроковими дорогими позичками третіх організацій.

в) Обмежити кількість комерційних банків, з якими «Emerald» має справи.

г) Цілком відмовитися від банківських позичок і за необхідності використовувати для будівництва будинків короткострокові позички, попри більш високу вартість капіталу, що забезпечується цими позичками.

3. Будівельні компанії традиційно купували незабудовану землю і тримали її в запасі, чекаючи відповідних ринкових умов для будівництва будинків. Але витрати на утримання землі різко зросли. Частину цих витрат становить закупівельна ціна і щорічні податки, але найбільша частина припадає на вчинені витрати, тобто інші – можливо, більш продуктивні варіанти використання грошей. Який найкращий для «Emerald» підхід до цієї проблеми?

а) Незважаючи на високі витрати, тримати про запас тільки дуже великі ділянки землі. Такі ділянки землі легше продати конкурентам, що мають намір розвивати свої підрозділи і брати участь у планових забудовах населених пунктів.

б) Тримати про запас тільки дуже дрібні ділянки землі, щоб утримувати витрати на низькому рівні. Хоча маленькі ділянки землі складніше продати і вони приносять менший прибуток, економія, пов'язана з витратами на їх утримання перевищує суму вкладень в ці ділянки.

в) Тримати землі про запас, але рішення про кількість таких земель приймати на підставі балансу між пов'язаними з цим витратами 1) доходність від іншого способу використання грошей; 2) доходність від використання землі. Питання про те, що можна використовувати цю землю як актив, який можна продати, якщо знадобляться додаткові гроші, варто вважати додатковими знаннями.

г) Взагалі не тримати землю про запас, так щоб всі гроші в будь-який час можна було використовувати з максимальною віддачею.

4. Ви відповідаєте за надання позичок, будучи адміністратором комерційного банку, що веде багато справ із будівельними компаніями, не тільки з «Emerald». Передбачається, що, посідаючи цю посаду, ви будете приймати найкращі рішення щодо позичок і кредитів на основі фінансової інформації, яку ви одержуєте від клієнтів. Яка найбільш важлива фінансова інформація, яку вам потрібно знати про домобудівні компанії?

а) Яка частка прибутків кожної компанії припадає на виплату позичок, а яка – на обслуговування поточних операцій?

б) Який баланс потоків готівки в кожній компанії – позитивний або негативний; які заходи вживають компанії при негативному балансі?

в) Розуміння поточних ринкових умов й імовірність майбутнього успіху кожної компанії.

г) Усе перераховане вище.

### Ситуаційне завдання № 3 У «Apple»

Як може трапитися, щоб успішна стратегія просування не йшла компанії на користь? Це може трапитися, якщо «потрібні» люди одержують недостовірну інформацію або якщо достовірну інформацію одержують «непотрібні» люди. Компанії «Еппл Комп'ютер» довелося переконатися в тому, що успішна стратегія просування може виявитися небезпечною: іноді вона спрацьовує несподіваним для вас чином.

Коли Стівен Джобс і Стів Возняк зібрали перший комп'ютер «Apple», вони уявляли собі комп'ютер для всіх. Найперші комп'ютери фірми «Apple» і «Еппл 1Г», були дуже простими і для навчання, і для використання. Вони почали з'являтися всюди в будинках і шкільних класах.

Що ж стосується офісів, то найстарший король комп'ютерів, компанія ІВМ, погодилася: так, персональний комп'ютер – дуже необхідна ідея. І тому «Блакитний гігант» (Big Blue – популярне прізвисько ІВМ, що походить від фірмового знака компанії) створила свій власний персональний комп'ютер. Однак, на відміну від «Apple», ІВМ знітувала ринок комп'ютерів для дому і навчальних закладів і прийняла рішення працювати зі своїми постійними клієнтами, які використовують великі ЕОМ. Персональні комп'ютери ІВМ швидко стали характерною рисою бездоганних офісів.

Життя складалося прекрасно: «Apple» орієнтувалася на «домашній» і «шкільний» сегменти ринку, а ІВМ обслуговувала діловий світ. Але лідери «Apple» незабаром виявили, що «домашній» ринок зовсім не так великий, як їм уявлялося спочатку. Поступово вони усвідомили, що насправді серйозне застосування персональні комп'ютери знаходять саме на діловому ринку, отже, вони звернули свій погляд на вотчину ІВМ.

«Apple» мала у своєму розпорядженні гідну зброю – комп'ютер «Макінтош». Люди, що бажають мати і використовувати комп'ютер, але самі не володіють «комп'ютерним складом», просто закохалися в «Макінтош». На відміну від персонального комп'ютера ІВМ, працювати на ньому міг хто завгодно. «Макінтош» належав до іншої культури: він виглядав інакше, і для користування ним не було потрібно благословення комп'ютерних мудреців, що влаштувалися в задній кімнаті. До того ж компанія, що продає ці комп'ютери, теж була цілком не схожа на інші, починаючи від її незвичайного імені й закінчуючи її зухвалими молодими керівниками.

Ці дві теми зайняли центральне місце в стратегії просування «Apple»; її рекламні оголошення говорили: ось – комп'ютер для простих людей, і його зробила не якась там «стара» корпорація. В одній зі створених для «Apple» телевізійних рекламних роликів ІВМ порівнювалася з оруелівським Старшим Братом, інший ролик містив недвозначний натяк на клієнтів ІВМ, виведених у особі дурних лемінгів, що без вороття слідує один за одним, гинуть у морській пучині, а третій підкреслював дружелюбність «Apple», порівнюючи тоненьку інструкцію для користувача «Макінтошем» з масивним томом, що додається до персонального комп'ютера ІВМ.

Чи була ця стратегія успішною? І так... і ні. «Apple» вдалося донести своє повідомлення і переконати світ у тому, що продукція «Apple» дружелюбна й досить безпечна навіть для маленьких дітей. До нещастя, у багатьох покупців-бізнесменів створилося також враження, що така дружелюбна машина свідомо не може бути досить потужною для ділового використання. Безумовно, що в цьому випадку потрібні компанії люди одержали перевернене повідомлення. А рекламні ролики про Старшого Брата і лемінгів відштовхнули саме тих людей, яких «Apple» хотіла б залучити – менеджерів корпорацій, відповідальних за комп'ютеризацію, що вже багато років були клієнтами ІВМ. Вони не оцінили гідно молоду компанію, що намагалася переконати їх у тому, що вони дурні, оскільки продовжують мати справу з ІВМ, «Apple» вдалося донести своє повідомлення... Корпорації твердо засвоїли, що «Apple» як комп'ютерна компанія їм не підходить.

Із якою ситуацією зіткнувся Джон Скаллі – виконавчий директор «Apple». Занадто багато корпорацій вважали «Макінтош» забавною іграшкою, що підходить для художників і дітей, але ніяк не для бізнесменів. І сама компанія «Apple» «вписувалася» у корпоративне середовище не краще, чим її комп'ютер.

Джон Скаллі піддався великим іспитам, коли «Apple» намагалася перенести акцент у своїй маркетинговій стратегії з ринку навчальних і домашніх комп'ютерів на комбінацію ділового й споживчого ринку. По-перше, багато представників ринку ділових комп'ютерів розглядали «Макінтош» як новинку, цікаву іграшку, що не підходить для серйозних комерційних операцій. По-друге, сама «Apple» не відповідала звичним уявленням корпоративних клієнтів; компанія була зухвалою, іноді до самовпевненості, і водночас декілька «провінційною» у порівнянні з ІВМ. І, нарешті, проблема «Apple» полягала просто в її розмірі. У той час як штат торгових агентів ІВМ тільки в США перебував з 6-7 тис. чоловік, у «Apple» продажами займалися лише 300 співробітників.

Дж. Скаллі потрібна була «зачіпка», яка-небудь помітна подія, яку «Apple» могла б використовувати, щоб привернути увагу користувачів ділових комп'ютерів. І він побачив вихід у настільних редакторських системах. Ця нова функція комп'ютерів одержала назву «Пейджмейкер» (виготовлювач сторінок). Завдяки цьому винаходів компанії «Олдус Софтвеар» персональні комп'ютери знайшли можливість макетувати друкарські сторінки, тобто виконувати операцію, що вимагала колись значних витрат часу й ручної праці оформлювачів, художників і технічних редакторів. Те, що раніше являло собою нудний процес вирізання і наклеювання на сторінку шматочків паперу з текстами й ілюстраціями для створення газети або брошури, тепер перетворилося в процедуру, яка практично не потребувала зусиль і виконувалась на екрані комп'ютера. І що особливо важливо, настільна видавнича система стала доступна користувачам, що не могли дозволити собі традиційні дорогі методи преси.

Компанії всіх розмірів швидко оцінили переваги настільних видавничих систем. І що найкраще (принаймні з погляду «Apple») програма «Пейджмейкер» сумісна тільки з комп'ютерами «Макінтош» фірми «Apple». Скаллі одержав свою зачіпку: полюбивши «Пейджмейкер», ділові користувачі стануть купувати



«Макінтош», щоб мати можливість користуватися цією програмою. «Макінтош» знайшов пролом у броні компаній, пакет редакторських програм додав «Макінтошу» блиску, і корпорації стали відноситися до комп'ютерів «Apple» як до цілком необхідних для своїх цілей. «Олдус» поступово зробила «Пейджмейкер» доступним для використання і на ІВМ – сумісних комп'ютерах, але «Макінтош» на той час посів уже досить міцні позиції.

Використовуючи метафору, Скаллі пізніше назвав редакторську систему своїм Троянським конем. «Apple» скористалася редакторською системою для того, щоб «Макінтош» зміг прорвати лінію оборони на корпоративному ринку ділових комп'ютерів. Коли компанія нарешті впровадилася на цей ринок, комп'ютерами «Макінтош» стали користуватися для роботи з електронними таблицями, текстовими процесорами й іншими звичайними діловими прикладними програмами, тобто фактично вони зайняли традиційну вотчину ІВМ.

Наступним кроком Скаллі стало подальше зміцнення іміджу «Apple» як ділового партнера корпорацій. Але він не обмежився набором і навчанням великої кількості продавців для того, щоб відправити їх з торговою місією по всьому світу. Він відправився сам. Особисті поїздки голови ради директорів для участі в продажах комп'ютерів мали чотири позитивних результати. По-перше, це привернуло увагу менеджерів корпорацій, адже до них завітав не просто хтось із продавців «Apple», а сам Джон Скаллі, який був президентом «Пепсі», людина, про яку вони читали в «Бізнес Уїк» і «Уолл-стріт джорнел». По-друге, це продемонструвало покупцям, що «Apple» має серйозні наміри залучити їхню фірму. Скаллі дав зрозуміти, що витратити час на потенційних клієнтів не менш важливо, ніж займатися щоденним управлінням компанією. По-третє, візити Скаллі зм'якшували враження від зухвалості його компанії. Він не сидів на пляжу в Каліфорнії, роблячи самовпевнені заяви про те, що комп'ютери «Apple» перевершують всі інші; він їздив усюди, доказуючи це. І, по-четверте, Скаллі прислухався до критики на адресу «Макінтоша» і вносив відповідні зміни. У результаті на світ з'явився «Макінтош II», який краще відповідає технічним потребам ділових користувачів.

Крім іншого, «Apple» зменшила агресивний тон своїх заяв про перемогу над ІВМ на ринку персональних комп'ютерів. Коли вона зрозуміла, що ІВМ однаково нікуди не дінеться і до того ж насправді служить еталоном для багатьох компаній, «Apple» почала закликати до мирного співіснування. Скаллі заговорив, про необхідність наведення мостів у світ ІВМ. Завдяки цьому новому підходу вдалося повернути довіру великих корпорацій, що бачили в «Apple» занадто самовпевнену компанію, не здатну сприйняти нові тенденції в галузі персональних комп'ютерів.

Намагаючись вирішити проблеми, пов'язані з невеликим розміром, «Apple» показала себе майстром масштабних яскравих заходів. Для представлення нових, товарів компанія збирала величезні масові пресконференції і влаштовувала яскраві демонстрації досягнень високої технології. Будь-які заходи щодо просування товарів фірми «Apple» самі по собі ставали подією, привертаючи більше уваги, ніж «Apple» могла б одержати, витрачаючи гроші тільки на безпосереднє просування.

Поставивши за мету завоювати довіру, «Apple» розробила план просування, що сполучив у собі яскраві видовища і стратегічний альянс з добре відомими корпораціями. Дж. Скаллі сконцентрував зусилля своєї маленької команди продавців на декількох фінансових корпораціях, але так, щоб це було видно усьому світу. Він знав, що інші корпорації будуть розглядати цих «показових» фінансистів як гарантію надійності самої «Apple» і її продукції. Одним із найперших таких клієнтів став розташований у Сіетлі «Сіферст Бенк», що придбав тисячі комп'ютерів «Apple», і цього було достатньо, щоб привернути увагу журналу «Фортун». Альянс з інформаційною службою компанії «Дженерал Електрик» зробив комп'ютери «Apple» помітним компонентом телекомунікаційної мережі «Дженерал Електрик». Кожний раз, коли торговий персонал «Дженерал Електрик» демонструє свою систему потенційному клієнту, продукція «Apple» є частиною загальної картини. Крім того, пов'язавши свої відносини з «Дженерал Електрик» – однією з найбільш шановних великих компаній у світі, «Apple» домоглася довіри до неї з боку інших великих компаній, яка постійно зростає.

Нарешті, нова поліпшена маркетингова стратегія «Apple» вийшла за межі US. Нові керівники в європейському і японському відділеннях «Apple» засвоїли цю стратегію і наближаються до того, що проблеми недостатніх продаж зміняться протилежними. Сполучення розумного просування з пристойною порцією здорового глузду дозволило Джонові Скаллі змінити погляди ділового світу на компанію: з позиції самовдоволеного чужинця на позицію серйозного стійкого партнера великих корпорацій.

**Завдання.** Які віцепрезидент з маркетингу «Apple», ви повинні очолити команду, що розробляє і впроваджує різні комбінації засобів просування. Ви добре знаєте становище «Apple» на ринку: це новаторська компанія, яка неповністю відповідає традиційному уявленню корпорацій про те, якою їй варто бути. Однак ви розумієте також, що в керівництві багатьох фірм, яким ви намагаєтесь продати свої комп'ютери, існують традиціоналісти, отже, ви повинні прикласти зусилля, щоб відповідати їхнім сподіванням. Розгляньте такі ділові ситуації і визначте найкращу відповідь із погляду просування.

1. «Apple» збирається впровадити переносний комп'ютер, і ваш персонал повинен визначити сукупність засобів його просування. Цільовий ринок для нового товару – архітектори й будівельники, у яких часто виникає необхідність скористатися комп'ютером прямо на будівництві. Більшість архітекторів певною мірою розбираються у характеристиках комп'ютерів, але з будівельниками справа зовсім інша. Яка з наведених нижче комбінацій засобів просування з найбільшою ефективністю прискорить початок продаж?

а) Розробити дві рекламні кампанії – одну для головних архітектурних журналів, другу – для головних будівельних журналів. Потім влаштувати яскраві демонстрації на загальнонаціональних виставках, що проводяться в цих двох галузях. Пропонувати клієнтам знижки в тому випадку, якщо замовлення зроблене безпосередньо під час виставки; фінансувати ці виставки разом з місцевими дилерами, даючи їм можливість брати участь у прибутку від усіх продаж, що пішли в результаті виставочного показу.

б) Розробити наступальну кампанію особистих продажів, що дозволило б влаштувати демонстрації товару або в офісах потенційних клієнтів, або на будівництвах. Транслювати рекламу по радіо і телебаченню, щоб зацікавити потенційних клієнтів у таких безкоштовних демонстраціях.

в) Зосередити зусилля «Apple» на притягнення технічних фахівців-професіоналів до США і в інші промислово розвинуті країни. Для цього розгорнути кампанію по громадським зв'язкам, що проголошує різнобічну підтримку з боку закладів освіти і професійної підготовки у сфері архітектури й будівництва.

г) Розмістити рекламу в головних національних журналах, таких як «Тайм» і «Ньюсуїк», і оголосити про надання знижки в тому випадку, якщо комп'ютер буде куплений протягом тижня після виходу у світ журналу, який містить рекламу. В оголошеннях треба намагатися переконати потенційних клієнтів звертатися в компанію за зазначеними безкоштовними номерами телефону для одержання додаткової інформації і розміщення замовлення.

2. Установивши свої комп'ютери у великих корпораціях, «Apple» хоче тепер знайти підхід до власників дрібних фірм. Це зайняті люди, і серед них небагато фахівців у сфері комп'ютерів. Однак усі вони розуміють, що рішення пов'язане з придбанням комп'ютерної системи може серйозно нашкодити їхньому бізнесу. Яка з наведених нижче комбінацій засобів просування краще за інших відповідає психологічному типу цієї групи споживачів і могла б послужити найбільш ефективним засобом їх мотивації?

а) Розробити звернене до логіки рекламне послання, що показувало б, як багато часу і грошей може заощадити мала фірма в результаті комп'ютеризації бухгалтерських і маркетингових операцій. Для поширення цієї інформації організувати полуденні семінари, на яких докладно знайомити потенційних клієнтів з тим, як саме за допомогою комп'ютерів домогтися обіцяної економії. Після закінчення семінарів направити продавців для особистих контактів із власниками фірм, у ході яких вони могли б відповідати на індивідуальні питання і приймати замовлення.

б) Розробити звернене до емоцій рекламне послання, яке викликає відчуття страху перед комп'ютеризацією, яку проводять ці бізнесмени. Розгорнути радіо- і телевізійну рекламну кампанію, що акцентує увагу на цих страхах і на полегшенні, яке настає після придбання гарної комп'ютерної системи. Донести до клієнтів відчуття повної емоційної безпеки. Створити імідж та розробити слоган «Apple» як компанії, якій не байдужі почуття і потреби її клієнтів, по можливості з прикладами з життя, що показують, як службовці «Apple» виконують додаткову роботу, щоб допомогти своїм клієнтам подолати скрутні ситуації.

в) Створити рекламу, у якій були б задіяні власники успішних малих фірм, чия продуктивність і прибутки зросли завдяки використанню персональних комп'ютерів. Ці бізнесмени можуть обговорювати різноманітні технічні й адміністративні аспекти комп'ютеризації, але головне, щоб передати досвід аудиторії, вони завершували свої міркування, наводячи приклади з власного

досвіду, наприклад: «Придбання комп'ютера «Макінтош» принесла мені не тільки додатковий прибуток, але і вільний час, який я можу присвятити сім'ї».

г) Модифікувати варіант в) таким чином, щоб сконцентрувати увагу не на продукції «Apple», а на перевагах персональних комп'ютерів загалом. Спочатку вам треба просто переконати людей купити комп'ютер і вже потім, коли вони приймуть рішення про комп'ютеризацію, піклуватися про те, щоб залучити їх на сторону «Apple».

3. Джон Скаллі хоче збільшити продажі «Apple» американському уряду. При цьому про урядових клієнтів відоме наступне. Вони використовують комп'ютери для тих саме цілей, що і комерційні користувачі, тобто для бухгалтерських розрахунків, збереження даних, опрацювання текстів і графічних матеріалів. Уряд здійснює закупівлі у великих обсягах, по декілька сотень комп'ютерів одночасно, і процес покупки до його завершення займає не менше року. На відміну від ситуації з комерційними клієнтами, індивідуальні користувачі в урядових установах практично не впливають на ухвалення рішення про покупку; воно приймається чиновниками високого рангу. У цьому випадку найбільш важливий чинник, що впливає на рішення про покупку, – вартість володіння товаром (тобто сума початкової ціни і витрат на експлуатацію, навчання персоналу й обслуговування). І, нарешті, ви знаєте, що уряд використовує конкурентний принцип розміщення замовлень і контроль за цим процесом покладений на відповідних членів конгресу.

**Завдання:** вибрати необхідну для цього ринку комбінацію засобів просування, що з найбільшою ефективністю дозволило б «Apple» домогтися успіху в позиціюванні, поки компанія шукає можливості брати участь у конкурентних торгах.

а) Оскільки урядові користувачі купують комп'ютери по тим же причинам, що і їх комерційні конкуренти, для завоювання цієї аудиторії вам належить покладатися на ваші загальні маркетингові програми. Управління фінансами у федеральному уряді ставить ті ж вимоги до комп'ютерів і читає ті ж журнали, що і бухгалтери приватних підприємств. Ви можете заощадити немало грошей, використовуючи існуючі програми маркетингу.

б) Розмістіть рекламні оголошення в таких виданнях, що читають члени конгресу, наприклад, «Нью Ріпаблік» або «Вашингтон Пост»; використовуйте цю рекламу з метою позиціювання, представляючи «Apple» як головну компанію галузі, надійними, економічними комп'ютерами якої користуються організації по всій країні. Підкріпіть цей спосіб лобістськими зусиллями, щоб бути упевненим, що «Apple» одержить справедливу частку уваги з боку Білого дому і конгресу.

в) Забезпечте чиновників, відповідальних за прийняття рішень у відповідних урядових відомствах, порівняльними даними про вартість володіння, показуючи, як простота використання комп'ютерів «Apple» знижує витрати на навчання та експлуатацію. Підкріпіть це рекламою у виданнях, що зазвичай читають члени конгресу, наприклад «Нью Ріпаблік» і «Вашингтон Пост»; у цій рекламі представте «Apple» як головну компанію галузі, надійними й економічними комп'ютерами якої користуються багато організації по всій країні.

г) Як і в пункті в), забезпечте чиновників, відповідальних за ухвалення рішення у відповідних урядових відомствах, порівняльними даними про вартість володіння, показуючи, як простота використання комп'ютерів «Apple» знижує витрати на навчання та експлуатацію. Такий крок призведе до збільшення особистих продажів, що приверне увагу людей, які вас цікавлять. Нарешті, для посилення ваших тверджень розмістіть рекламу в місцевих виданнях у Вашингтоні й окрузі.

4. «Apple» успішно продавала комп'ютери окремим споживачам, але їй потрібно підвищити ефективність діяльності щодо інституціональних клієнтів. Дві особливості явно відрізняють інституціональних клієнтів від інших споживачів: рішення про покупку приймається колегіально, а не індивідуально; комп'ютери часто купуються партіями по декілька дюжин або навіть сотень одночасно. Типова колегія, що приймає рішення про покупку, складається з чотирьох людей: фахівця з комп'ютерів, що буде встановлювати нові системи, торгового агента, що буде вести переговори про покупку, безпосереднього користувача комп'ютером, що представляє інших користувачів у компанії, і представника керівництва, що повинен стежити за тим, щоб будь-яке придбання комп'ютерів сприяло поліпшенню показників компанії. Хоча такий спосіб ухвалення рішення не можна вважати абсолютно демократичним, усі члени колегії роблять на нього сильний вплив. Ви готуйте презентацію для великої компанії. Який тип презентації був би найбільш ефективним?

а) Побудуйте презентацію на увазі до потреб кінцевих користувачів, підкреслюючи простоту комп'ютерів «Apple» у роботі й широкий діапазон програмного забезпечення, що дозволяє виконувати різноманітні задачі залежно від потреб користувачів.

б) Побудуйте презентацію на фінансовій вигоді, що одержують клієнти, купуючи комп'ютери «Apple», включаючи низькі витрати на навчання, високу продуктивність і низьку змінюваність персоналу.

в) Побудуйте презентацію на технічних можливостях комп'ютерів «Apple», таких як збереження даних, спроможність до об'єднання в електронні мережі й наявність периферичних пристосувань. Приділіть особливу увагу тому, як включити комп'ютери «Apple» у роботу так, щоб нові клієнти могли негайно починати користуватися купленими системами.

г) Адресуйте презентацію одразу всім, від кого залежать ваші продажі, навіть якщо для цього потрібно створювати окремий лаконічний заклик для кожної групи споживачів.

## Ситуаційне завдання № 4 У «Campbell Soup»

«Campbell Soup» зіткнулася з кризою організаційної структури. Американський ринок переживав значних динамічних змін, які більше не дозволяли «Campbell» продавати однакові товари по всій країні. Будучи в той час виконавчим директором, Гордон Макговерн сприйняв підказки від дрібних конкурентів, які процвітали, побудувавши свою роботу на регіональній основі і продаючи їжу з виразним місцевим смаком, що залучає їхніх покупців.

Щоб вступити в цю нову гру, «Campbell» потрібно було змінювати стратегію. Менеджерам на всіх рівнях необхідно ближче наблизитись до покупців, навчитись розуміти регіональні розходження у смаках і швидше реагувати на регіональні зміни. Для підтримки нової стратегії Макговерну довелося перебудовувати організаційну структуру «Campbell Soup» з функціональної у спеціалізовану і при формуванні нових структурних підрозділів взяти за основу географічний принцип. До реорганізації в «Campbell» існували відділи, які займались продажем визначеного виду товарів (наприклад, заморожених продуктів або супів) по всій країні. Але Макговерн децентралізував торгову службу, розбивши її на 22 регіони. Він призначив менеджерів, відповідальних за конкретні марки товарів, у кожний географічний регіон і дав кожному територіальному підрозділу автономію для розвитку власної стратегії маркетингу.

Діяльність торгових представників, колись визначених товарних знаків, що відповідали за продаж, тепер поширилася на всі продукти «Campbell». Це означало, що кожний агент працював тепер з 10 магазинами, а не з 100, як раніше, що давало їм час для більш докладного вивчення особливостей своєї території. Агенти передавали отримані знання менеджерам, відповідальним за конкретні торгові знаки, а ті, у свою чергу, використовували ці знання при розробці нових продуктів, що відповідають регіональним вимогам. Щоб поліпшити взаємодію між підрозділами, Макговерн ввів чотири нові управлінські посади у штаб квартирі компанії для координації зусиль регіональних менеджерів з продажу і забезпечив регіональні офіси комп'ютерами.

Щоб поліпшити розподіл виробничих ресурсів, Макговерн організував роботу вітчизняних переробних підприємств компанії таким чином, щоб кожне з них обслуговувало один із п'яти регіонів. Така регіональна спрямованість дозволила підприємствам краще підготуватися до виробництва їжі за специфічними рецептами. Очікувалося також, що в них можуть виникати власні ідеї щодо виробництва нових продуктів, якими вони поділяться з регіональними управліннями. У колишній функціональній структурі компанії виробничий, збутовий, рекламний та інші відділи окремо здійснювали розробку стратегії своєї діяльності. Але нова спеціалізована структура сприяла поліпшенню координації завдяки тому, що представники раніш незалежних функціональних підрозділів тепер спільно брали участь у розробці й обговоренні стратегії.

Загалом ці структурні зміни допомогли компанії «Campbell Soup» сприйняти ідеї її конкурентів і протистояти конкуренції завдяки новим харчовим продуктам, що відповідають місцевим смакам. За роки, що минули після реорганізації, «Campbell» продемонструвала 12%-ве збільшення прибутків від росту продаж на 7%. Реорганізація допомогла за 9 років збільшити обсяг продаж більше ніж на 9% і досягти щорічної оцінки в 6 млрд дол. Досвід «Campbell» показує, що компанія може одержати більше прибутку і збільшити обсяг продажів, перебудувавши організаційну структуру відповідно до зовнішніх умов, що змінюються.

**Завдання.** У ролі віцепрезидента «Campbell» з управління людськими ресурсами ви відповідаєте за вироблення рекомендацій для нинішнього президента і виконавчого директора Девіда Джонсона про внесення необхідних змін в організаційну структуру, що дозволяють компанії ефективно працювати в динамічному оточенні. Для кожної із запропонованих ситуацій виберіть найкраще рішення.

1. Нові територіальні підрозділи принесли «Campbell» дуже значну користь. Один із регіональних менеджерів звернувся до Джонсона з проханням відновити функціональну структуру в межах його підрозділу. Функціональна структура йому більш звична, і він думає, що може знизити витрати, розподіляючи функції традиційним способом: маркетинг, збут, виробництво, бухгалтерія і т. д. Джонсон звернувся до вас за порадою.

а) Порадьте Джонсону відмовити менеджеру. Введення функціональної структури на регіональному рівні зведе нанівець деякі «переваги, вже досягнуті компанією, які встановили зв'язки між людьми, відповідальними за виробництво, продаж і рекламу, які нині спільно планують стратегію на функціональних зборах.

б) Порадьте Джонсону прийняти пропозицію менеджера. Оскільки регіональний підрозділ в будь-якому випадку служить елементом територіальної структури, а внутрішня організація кожного підрозділу не така важлива.

в) Порадьте Джонсону зажадати більше пояснень від цього менеджера. Якщо регіональний менеджер розробив такий спосіб координації функціональних відділів, що забезпечує вільний, не стримуючий функціональною ієрархією обмін інформацією між відділами, тоді його пропозиція може мати зміст.

г) Порадьте Джонсону дозволити регіональним менеджерам самостійно вирішувати такі питання. Він здійснив децентралізацію владних функцій саме для того, щоб залишити подібні рішення за регіональними підрозділами. Якщо він тепер почне приймати рішення за регіони, він спотворить початкові наміри.

2. Джонсон одержав повідомлення від декількох регіональних менеджерів, що просять його поради в рішенні найрізноманітніших проблем, причому в кожного територіального підрозділу свої проблеми. Один підрозділ хоче змінити рекламне агентство, інший має намір використовувати нові методи контролю за якістю, а третій збирається розробити нову політику відпусток. Джонсон цікавиться вашими пропозиціями.

а) Оскільки проблеми настільки різні, що Джонсону, на вашу думку, варто підходити до кожної з них індивідуально. Це єдиний спосіб переконатись у тому, що всі проблеми вирішуються однаково.

б) Оскільки всі проблеми різні, Джонсону необхідно, на вашу думку, залишити прийняття рішень за регіональними офісами. Ви пропонуєте в кожному підрозділі створити проблемні команди для аналізу питань і пошуку рішень.

в) Оскільки проблеми такі різні, Джонсону, на вашу думку, необхідно більшою мірою використовувати інформаційні системи і комп'ютерні мережі, що дозволить йому швидше довідатися про виникнення проблем і настільки ж швидко доносити свої рішення до кожного територіального підрозділу.

г) Оскільки проблеми такі різні, Джонсону необхідно, на вашу думку, взагалі відійти від процесу прийняття рішень. Тепер це справа регіональних офісів – використовувати власні повноваження для вирішення подібних проблем.

3. Один із нових менеджерів у штаб-квартирі відвідав вас вбк для бесіди. Це молода людина, яка має мало досвіду в координації діяльності територіальних підрозділів, і він почуває себе «кинутим на з'їдання вовкам», приймаючи рішення, в яких він не впевнений, і не знає правильного підходу до деяких проблем. Він має досить високу кваліфікацію для своєї посади, і вам не хотілося б втрачати його через його (як ви думаєте, тимчасову) невпевненість у собі. Що б ви йому порадили?

а) Хоча це може здатись жорстоким, ви повинні дати йому самому якнайшвидше вирішити. Поясніть йому, що він доросла людина в реальному світі і що йому потрібно навчитися самостійно приймати рішення або змінити професію.

б) Ви думаєте, що ваша порада саме тепер може мати велике значення, тому ви поясните цьому менеджеру, як йому налагоджувати контакти з колегами і керівництвом – будувати систему професійних зв'язків як усередині, так і поза компанією. Створення таких зв'язків – це найшвидший спосіб для молодого менеджера посилити свої позиції та освоїти філософію географічних підрозділів.

в) Ви поясните молодому менеджеру, що невпевність найчастіше виникає в подібній роботі, але ви можете звернутись до одного з його старших колег, можливо, він погодиться виступити в ролі наставника. Ви думаєте, що завдяки невеликій допомозі новий менеджер може стати незамінною фігурою в компанії. І ви відчули, що розмова про подібні можливості принесе молодому менеджеру полегшення.

г) Ви пропонуєте молодому менеджеру сформувати спеціальну консультативну команду з своїх підлеглих. Така команда могла б давати йому поради про переваги і недоліки кожної ситуації і навіть пропонувати альтернативні рішення. Молодій людині, мабуть, ніколи більше не доведеться приймати рішення самому.

4. Як і в інших організаціях, у штаб-квартирі «Campbell» активно діє «система» слухів, по якій передається найрізноманітніша інформація. Однак за останні декілька днів помилкові слухи поширювалися, як лісова пожежа. Йдуть розмови про нову зміну структури, що буде спрямована передусім на



скорочення штатів, і багато працівників почали непокоїтись за свої робочі місця. Ви уяви не маєте, звідки пішли ці слухи, але вони зрадливі. Що варто зробити Джонсону?

а) У більшості слухів криється лише частка правди, а іноді вони і зовсім не мають ніякого відношення до дійсності. Джонсон не може займатись всіма слухами, що поширюються в організації. Йому необхідно все це проігнорувати і просто почекати, поки переляк пройде – як проходять всі безпідставні страхи.

б) Джонсону варто зробити все, що можливо, щоб ліквідувати джерела слухів і припинити їх поширення. Викликане ними занепокоєння знижує працездатність і може навіть привести до небезпечних наслідків.

в) Джонсону варто підготувати заяву, у якій він різко спростує слухи про можливе скорочення і не треба гаяти час на обговорення яких-небудь деталей. Запевнення виконавчого директора – це все, що необхідно для припинення слухів.

г) Джонсону варто підготувати звернення до співробітників, що безпосередньо стосується ситуації, яка виникла, в якому необхідно ясно зазначити наміри компанії доступні для розгляду в майбутньому. Потім йому варто засвідчити, що це звернення дійшло до кожного службовця компанії – у формі офіційного листа, на особистій зустрічі або через електронну пошту.

## Ситуаційне завдання № 5 У «Merriott»

Дж. У. Мерріотт, молодший, президент готельної корпорації, який купив одну за іншою 7 компаній, відкрив 2 великих відділення з експлуатації готелів і центр з охорони здоров'я дітей за 7 років. При цьому він, безперечно, очікував, що за цим підуть додаткові й непередбачені витрати. Але він ніколи не очікував почути голосні, грікі скарги оперативних менеджерів про витрати на страхування, що нестримно зростають, і не припускав, що фінансування програми зі страхування зажадає від компанії збільшити обсяг її резервів на 10 млн дол. Витрати на страхування перевищували всі норми, і він хотів знати чому. Чому останні п'ять років питомі внески на самострахування кожного об'єкта безупинно збільшувалися, причому для деяких об'єктів протягом трьох років їх зростання щорічно становило до 38 %? Чому в той період, коли чисельність працівників компанії перевищила 209 тис., а кількість номерів у її готелях, розкиданих по всьому світу, – 150 тис., вимоги службовців про підвищення компенсаційних виплат перевершили будь-які сподівання. І чому вартість контролю за ризиком стала недоступною? Витрати страхування перетворились на серйозну проблему ще раніше, причому через причини, які не залежать від Мерріотта, коли катастрофічні пожежі охопили декілька конкуруючих готелів. Тільки в одній найбільшій трагедії – під час пожежі у гранд-готелі Лас-Вегаса «Ем-Джі-Ем» загинуло 84 осіб і 700 були скалічені. Усі засоби масової інформації повідомляли про пожежі ще у трьох готелях, де загинуло 44 особи і 240 травмовані. Ця серія катастроф не торкнулася готелів Мерріотта, чого не можна сказати про зміни, що пішли за ними, у системі загального страхування відповідальності: можливості комерційного страхування, які колись були доступні всім готельним компаніям, фактично виявились вичерпані. Тільки за один рік обсяг комерційного страхування компанії «Мерріотт» скоротився наполовину – та й він збирався по шматках, як клаптева ковдра.

Але проблеми зі страхуванням у компанії «Merriott» пояснювались не тільки нещастями, що випали на частку інших готелів. Дедалі більший розмах набували претензії працівників про збільшення компенсаційних виплат, а зростання медичних витрат випереджало загальні темпи інфляції. По-перше, кількість компенсаційних вимог працівників зненацька зросли у зв'язку з каліцтвами в тих компаніях, які Мерріотт придбав (зокрема мережа готелів і ресторанів «Говард Джонсон» і «Сага», що належать до головних компаній країни у сфері суспільного харчування і займаються широкомасштабною діяльністю з обслуговування університетів і медичних закладів). У минулому, ще до поглинання, ці компанії відрізнялися негативним ставленням до охорони праці, а менеджери компанії «Merriott» нічого не зробили, щоб змінити цю позицію компанії, вважаючи, що нові компанії автоматично наслідуватимуть порядки фірми, яка їх купила. По-друге, компенсаційні вимоги працівників розбиралися представниками третьої сторони – це звичайна ділова практика в Сполучених Штатах, але коштує вона дедалі дорожче в міру збільшення таких

вимог. Нарешті, найнеприємніше полягало в тому, що підвищувалися медичні витрати й оплата тимчасової непрацездатності службовців. Чим довше службовець не міг працювати, тим дорожче обходився корпорації нещасний випадок, що трапився з ним.

Перед Мерріоттом виникла серйозна і важка проблема: збільшувалась кількість вимог до корпорації про відшкодування збитків, підвищилися витрати на медичне обслуговування, комерційне страхування стало більш важкодоступним і дорогим.

Поставши перед серйозною проблемою, пов'язаною з різким збільшенням витрат на загальне страхування відповідальності, Дж. У. Мерріотт молодший зрозумів, що найкращим способом її вирішення стала б мінімізація ризиків. Іншими словами, він вирішив, що не можна чекати, поки відбудеться нещасний випадок, а треба по можливості намагатися його запобігти. Цей принцип і ліг в основу заходів компанії з управління ризиком, проявляючись в усьому – від процедури розгляду страхових вимог до програм медичного страхування. Менеджери «Merriott» працювали настільки ефективно, що витрати знизилися, зменшилася кількість компенсаційних вимог, і компанія стала зразком для інших корпорацій, що займаються готельним бізнесом і суспільним харчуванням.

Перший вирішальний крок був зроблений, коли компанія витратила багатомільйонну суму на комерційне страхування – не враховуючи програми самострахування, причому зробила це з найменшими витратами. Після ряду трагічних пожеж, які трапилися у готелях, фірма більше не могла розраховувати на страхове відшкодування, тому Мерріотт наказав, щоб всі готелі, які управляються його компанією, були обладнані системами вогнегасників швидкого розгортання. Ця програма одержала популярність в галузі (і зробила враження на працівників пожежної охорони по всій країні) завдяки тому, що Мерріотт використовував гнучкі пластикові труби замість традиційних металевих. Обладнання готелів жорсткими металевими трубами в багатьох випадках коштувало надзвичайно дорого, тому що доводилося закривати цілі поверхні на час прокладання протипожежної інфраструктури. Працівники пожежної охорони завжди уникали пластикових труб, тому що вважали, що вони розплавляться під час пожежі. Але менеджери компанії «Merriott», провівши експеримент, що обійшовся в мільйон доларів, довели, що пластикові труби себе виправдовують. Успіх цього експерименту переконав працівників служби охорони будинків і протипожежної охорони по всій країні, що система Мерріотта цілком придатна для запобігання великих пожеж у готелях. До того ж ця система переконала страхові компанії, що «Merriott» гідна страхування відповідальності на більш значну суму, ніж її конкуренти.

Наступним кроком Мерріотта було скорочення кількості й вартості компенсаційних вимог працівників. Він почав із програми охорони праці, звертаючи особливу увагу на придбані фірми. Програми охорони праці стали невід'ємною частиною діяльності всіх фірм, що входять у корпорацію «Merriott». За два роки кількість компенсаційних вимог працівників Великого Американського парку розваг, що належить компанії «Merriott», зменшилися вдвічі. Це чудове досягнення, з огляду на те, що кожне літо персонал парку

збільшувався за рахунок притягнення більше ніж 3 тис. молодих працівників. Але зменшилась не тільки кількість вимог; знизилась витрати на їх опрацювання, тому що цим стали займатися співробітники самої компанії, для чого була створена електронна система. Головна перевага такої процедури опрацювання вимог полягала в тому, що службовці, які одужують після нещасних випадків, втрачали менше робочого часу, вони стали раніше виходити на роботу, тому що одержали можливість у цей період виконувати такі функції, які не заважали їх одужанню.

Нарешті, Мерріотт зайнявся проблемою витрат, які зростають, на медичне обслуговування. Це така масштабна проблема, яка здійснює робити дуже пагубний вплив на всі компанії Сполучених Штатів. Мерріотт найняв висококваліфікований медичний персонал для перевірки всіх компенсаційних вимог працівників і звітів лікарів, щоб тримати під контролем вартість лікування. До завдань цього медичного персоналу входить також допомога працівникам компанії, коли, наприклад, співробітникам, які постраждали, необхідно підібрати відповідних лікарів, зібрати необхідні довідки і заповнити відповідні документи, щоб скоротити реабілітаційний період. Крім того, медичні працівники входять у штат майже всіх об'єктів компанії «Merriott», зокрема готелів, підприємств суспільного харчування, де вони стежать за охороною і умовами праці, а в разі потреби швидко роблять першу допомогу. Притягнення медперсоналу сприяло поліпшенню морального стану службовців і значною мірою вигадливим способом допомогло скоротити витрати: істотно знизилась судові витрати, тому що до корпорації стали ставити менше вимог щодо відшкодування збитків. Це ще одна вигода від зниження ризику, пов'язаного з бізнесом.

**Завдання.** Вас щойно призначили віцепрезидентом компанії «Merriott» з управління ризиком і страхування. До ваших обов'язків належить управління всіма програмами внутрішнього і зовнішнього страхування, а також контроль за ризиком з метою подальшого зниження витрат.

1. Хоча компанія «Merriott» управляє готелями, вона не володіє всією наявною в її розпорядженні власністю. Основна частина належить іншим інвесторам, що ускладнює реалізацію деяких програм з управління ризиком у масштабах всієї компанії. Необхідний додатковий час і зусилля, щоб переконати деяких власників у перевагах програми самострахування та встановити в помешканнях протипожежні системи з пластиковими трубами. Частина власників заперечує проти витрат, пов'язаних із входженням медперсоналу до штату співробітників, заявивши, що обсяг їхніх операцій не настільки великий, щоб виправдати такі витрати. Яку відповідь на ці заперечення ви вважаєте найкращою?

а) Провести аналіз витрат і переваг по кожному об'єкту, що належить незалежному власнику, наприклад, визначити вартість утримання медперсоналу і порівняти її з тією сумою, що можна буде заощадити на компенсаційних виплатах.

б) Розширити коло обов'язків медперсоналу, який не працює в готелях, які перебувають у власності корпорації, включивши у сферу його обслуговування готелі, що належать незалежним власникам.

в) Розбити готелі на категорії залежно від місця розташування, розміру, кількості клієнтів, щоб визначити, які з них повинні мати медичного працівника у власному штаті співробітників, а які можуть обслуговуватися співробітниками центрального апарата.

г) Не включати в цю програму ті готелі, власники яких відмовляються її оплачувати.

2. Частина власності Мерріотта розташована в зонах високого ризику через землетруси. Припустимо, що всі готелі застраховані від землетрусів. Перевага такої ситуації перебуває в тому, що страхування покриває витрати заміщення. Іншими словами, вартість страхування змінюється залежно від вартості реконструкції або ремонту готелів. Якщо в 1997 р. відновлення готелів буде коштувати на 25 % більше, ніж його будівництво в 1991 р., то сума страховки збільшиться. Недоліки в тому, що, по-перше, страхування від землетрусів коштує дуже дорого, а по-друге, по цьому виду страхування 10 % страхової суми становить незастрахований залишок (тому компанія «Merriott» була б змушена сама оплачувати перші 10 % вартості відновлення або ремонту). Що б ви зробили в цій ситуації?

а) Землетруси трапляються так рідко, що не варто переживати з цього приводу, витрачаючи час і гроші. Страхуватися від землетрусів взагалі не потрібно.

б) Так, землетруси бувають не часто, але вони можуть заподіяти великі збитки і непередбачені витрати на відновлення або капітальний ремонт готелів, зробивши серйозний удар по готівці компанії. Необхідно застрахувати від землетрусів усі готелі, скільки б це не коштувало.

в) Так, якщо землетрус все-таки трапиться, він нанесе серйозний збиток власності компанії «Merriott». Однак ймовірність того, що в цей період землетруси заподіють шкоди декільком об'єктам, досить мала, тому компанія повинна покластись на саме страхування від землетрусів, відкладаючи в резервний фонд достатньо грошей для того, щоб швидко відновити готель, якщо він буде ушкоджений або зруйнований.

г) Витрати, пов'язані з наслідками землетрусів, просто дуже великі. Мерріотту варто продати всі готелі, що розташовані в зонах високого ризику.

3. Найбільша частка медичних витрат доводиться на госпіталізацію. Але оскільки наймачі (у тому числі й Мерріотт) знайшли шлях для зменшення витрат, то скоротилися і витрати на госпіталізацію. Однак тепер виникла проблема витрат на поліклінічне лікування: кількість таких хворих і витрати на них доходять до некерованого рівня. Який із наведених нижче варіантів послужив би, на ваш погляд, найкращим засобом зниження витрат корпорації на медичне страхування?

а) Укласти контракт на організоване медичне обслуговування з попередньою оплатою послуг, що дозволить зменшити витрати на амбулаторних хворих.

б) Збільшити залишок на медичне страхування, яке повинні оплачувати всі службовці самостійно. Це буде фінансовим стимулом для того, щоб вони рідше зверталися до поліклінік.

в) Розробити програму медичного просвітництва, у межах якої медсестри і лікарі компанії будуть навчати службовців насамперед тому, як вести більш здоровий спосіб життя.

г) Укласти договір із пільговою організацією, що робить медичні послуги з попередньою оплатою; це дозволить досягти тих же цілей, що й в організованому медичному обслуговуванні.

4. Вимоги про відшкодування збитків з боку пожильців готелів «Merriott» – ще одне джерело піклування для корпорації. Ці вимоги надходять як у зв'язку із серйозними катастрофами (наприклад, обрушився будинок), так і щодо дрібних подій (наприклад, людина спіткнулась на східцях). Як можна максимально скоротити кількість таких вимог (незалежно від виплати компенсацій з комерційного страхування або із соціального страхування)?

а) Залучити команду напористих юристів, задача яких – намагатись відхилити вимоги про відшкодування збитків і робити все можливе щоб скоротити компенсаційні виплати корпорації.

б) Придбати якнайбільше видів страхування відповідальності, скільки б це не коштувало. Адже судді призначають дедалі вищу компенсацію за завданий збиток і кінця цьому не видно.

в) Зосередити увагу не на страхуванні, а на тих чинниках, що приводять до нещасних випадків у готелях «Merriott». Зробити так, щоб всі готелі надавали докладні звіти про всі нещасні випадки, проаналізувати їхні причини і виділити найбільш пріоритетні проблеми – чи невдала конструкція східців, чи недостатнє технічне обслуговування.

г) Ці проблеми дуже схожі на ситуацію із землетрусами: їх не можна пророчити, не можна проконтролювати поведінку пожильців, яка може призвести до нещасних випадків. Немає ніякого сенсу надавати значення компенсаційним вимогам зі страхування відповідальності.

## Ситуаційне завдання № 6 У «Microsoft»

Разом з успіхом до компанії «Майрософт» прийшли особливі проблеми, пов'язані з управлінням. Проникливість при укладанні контрактів і чисте везіння висунули компанію-початківця з виробництва програмного забезпечення на головні ролі, у самий центр мінливої, висококонкурентної комп'ютерної індустрії. Але ефективний щорічний приріст на 50 % призвів до того, що «Microsoft» перетворилася у громіздку, погано організовану структуру, і інші компанії, які розробляли програмне забезпечення, «Лотус» і «Ештон-Тейт», в такій ситуації почали збільшувати свої прибутки. Комп'ютерна технологія продовжувала швидко розвиватися, вимоги споживачів зростали, і програмісти конкурентів працювали цілодобово, щоб створити нові, більш вдосконалені прикладні програми. Від засновника і виконавчого директора «Microsoft» Білла Гейтса були потрібні героїчні зусилля для керівництва компанією.

Основною причиною надзвичайного успіху «Microsoft» стала унікальна можливість Гейтса до передбачення. Коли після закінчення Гарвардського університету Гейтс у 1975 році заснував компанію, в якій персональні комп'ютери були іграшками для «технократичних натур». Гейтс правильно визначив стратегію: комп'ютер у кожному будинку й у кожному офісі з програмами «Microsoft» у кожному комп'ютері. Налагоджений ще на початковому етапі зв'язок із комп'ютерним гігантом ІВМ привів до того, що у 80 % з 50 млн персональних комп'ютерів країни стояла операційна система «Microsoft». Гейтс вмів вивів «Microsoft» у Європу й Азію. Спонукані його харизмою і технічними знаннями, службовці «Microsoft» досліджували нові технології збереження даних і пропонували нові програмні продукти для дому й офісу. У майбутньому Гейтс передбачав появу програм, що сприймають рукописний текст, текстових процесорів з анімацією і стереозвуком, модульним програмним забезпеченням, що дозволяє створити комбіновані програми, і багато іншого.

Але самих по собі гарних ідей було явно недостатньо. Гейтс виявив, що він настільки затоплений справами, що ледь справляється з щоденними рутинними функціями, і йому цілком бракує часу на виробіток нових прогнозів, без яких неможливо перемогти в конкурентній боротьбі. Його компанії не вистачало суворої організації, а планування здійснювалося заднім числом. Раз за разом компанія націлювалася на новий ринок і в результаті створювала посередню продукцію. Гейтс відповідав за п'ять важливих виробничих позицій, але йому не вистачало часу, щоб привести їх у відповідність до потреб клієнтів. Проекти не реалізовувалися вчасно, клієнти були незадоволені.

Гейтса теж турбували обставини, що загрожували його лідерству: він боявся загубити контакт зі своїми службовцями – людьми, які втілювали його передбачення в життя. В атмосфері спокійної роботи бесіди службовців «Microsoft» з виконавчим директором були важливим моральним чинником і методом вселяння. Гейтс усе ще із задоволенням практикував особисті контакти

зі своїми підлеглими, але їх кількість становила вже понад тисячу, і вони були розкидані по всьому світу.

Важливі рішення в «Microsoft» завжди приймав сам Гейтс, але в нових умовах було потрібно приймати дедалі більше рішень, а він і так уже працював по 65 і більше годин на тиждень. Коли розробка довгоочікуваної програми «Windows» здійснювалась не за графіком, виконавчий директор «Microsoft» Білл Гейтс зрозумів, що йому час відмовитись від участі в поточній роботі. У розпорядженні «Microsoft» було чимало грандіозних ідей, але їх не вдавалось ефективно планувати і впроваджувати. Передбачалось, що нова програма «Windows» зробить ПК більш зручними в користуванні, але інженерам «Microsoft» знадобився рік, щоб усвідомити, що нове програмне забезпечення вимагає більш потужної пам'яті, чим мають більшість ПК. Коли програма «Windows» нарешті була випущена – через два роки після того, як про неї було оголошено – посередні відгуки показали Гейтсу, що в компанії існує проблема з контролем. Інші проекти теж були не позбавлені нестач. Репутація «Microsoft» похитнулася.

Тоді Гейтс звернувся по допомогу. Він передав щоденні справи новому президенту, що звільнив час Гейтса для творчої роботи: розробки програмних продуктів XXI століття і перспективне планування майбутньої компанії. Потім він провів реорганізацію. Він розбив компанію спочатку на два підрозділи (базові операційні системи, що управляють нижчими функціями ПК, і прикладні програми типу електронних таблиць), а згодом – на 12 самостійних одиниць, кожна з яких займалася визначеним типом програмного забезпечення.

Нова організаційна структура дозволила поліпшити як планування, так і контроль. Два віцепрезиденти кожного з нових великих підрозділів стали проводити регулярні наради, щоб таким чином стежити за результатами розробки програмних продуктів. А менеджери дрібних структурних одиниць почали порівнювати свої виробы з конкуруючими за різними критеріями ефективності – від технічної складності програми до кількості праці, вкладеної в її створення. Гейтс одержував ту ж саму інформацію і звертався безпосередньо до цих менеджерів, якщо виявляв проблеми. Нова організація праці дозволила Гейтсу мати прямий зв'язок із менеджерами і проектами, одночасно звільняла його від деталей щоденної роботи.

Але хоча Гейтс і мав можливість ефективно керувати своїми менеджерами, він боявся, що персонал, що збільшився, може загубити контакт із ним і його стратегічними цілями. Йому не доводилося ходити далеко в пошуках рішення: «Microsoft» встановила у своїй штаб-квартирі комп'ютерну мережу, додавши систему електронної пошти, що дозволила практично кожному працівнику зв'язуватися безпосередньо з виконавчим директором. Багато хто робить це щодня, і Гейтс, отримавши повідомлення, намагається відповісти на нього в той самий день. Працівники почувають, що їм відкритий доступ на найвищий рівень. Вони говорять, що відповіді Гейтса бувають різкими і часом саркастичними, але завжди змістовними. Залишаючись у контакті з кожним рівнем управління і кожним службовцем компанії, Гейтс може бути впевнений, що його бачення майбутнього відоме і зрозуміле кожному в «Microsoft».



Коли нарешті було випущено третю версію програми «Windows», вона набула величезного успіху, розворушивши всю комп'ютерну індустрію. Менше ніж за рік було продано 2,8 млн копій програми, що принесло більше грошей, ніж всі продажі за попередні 5 років. Поточні продажі компанії перевищили 1 млрд дол., а чисельність персоналу переборола рубіж у 5 тис. осіб. Але новий, більш чіткий підхід до управління дозволяє Гейтсу легше, ніж коли-небудь, справлятися з обов'язками, що ускладнились.

**Завдання.** Ви працюєте одним із 12 менеджерів структурних одиниць, які займаються конкретним типом програмного забезпечення. Кожна одиниця має своїх програмістів і фахівців із маркетингу. Ваш підрозділ намагається розробити складне програмне забезпечення, що дозволить об'єднати комп'ютерні системи всіх компаній у єдину мережу. Хоча ви починали як програміст, ви вже декілька років працюєте менеджером і перестали бути експертом останніх технічних досягнень. Ви звітуєте перед віцепрезидентом, що відповідає за розробку ділових програм, але досить часто бачите і самого Гейтса, який іноді заходить, щоб обмінятися ідеями з вашими інженерами. Виберіть найкращий спосіб дій у таких ситуаціях.

1. Наближаються намічені терміни закінчення роботи, а ваш підлеглий не може виконати поставлену задачу. Він обіцяє занадто багато, а потім просить ще часу і ресурсів. Він недавно закінчив коледж, і в нього багато теорій, але мало досвіду практичної роботи. Як ви зробите? Ви вже поширили лист про те, як важливо виконувати роботу в намічені терміни. Вам належить наодинці висловити несхвалення підлеглому, що служить і надихнути його на більш активну діяльність.

а) Підлеглий явно виявляє ентузіазм і технічні навички, але йому не вистачає аналітичних навиків, необхідних для розуміння його проблем і місця в компанії. Постарайтеся вивести його з цього непростого стану, поговоривши з ним і передавши йому свій досвід і бачення майбутнього.

б) Щоб зрозуміти, в чому проблема, розглянете роботу з погляду її ефективності. Попросіть підлеглому підрахувати час і ресурси, витрачені на роботу, а також описати використані методи. Потім запропонуйте йому зазначити області з найменшою ефективністю і віддачею.

в) Ви наймаєте людей, щоб вони працювали, а не шукали собі виправдань. Восстанне дайте вашому підлеглому те, що він просить, а потім звільніть його, якщо він і цього разу не виконає роботу.

2. Гейтс тільки що зустрічався з вашими програмістами і, здається, більш збуджений, ніж зазвичай. Під час зборів один із програмістів постукував по футбольному м'ячу, іншій перегортав журнал, а третій різко спростовував критику виконавчого директора, не виявляючи до нього ніякої поваги. У відповідь Гейтс назвав компоненти однієї програми «ідіотськими». Ви вже і так відстаєте від графіка і не хочете, щоб директор стояв у вас над душею. Як вам належить діяти?

а) Ви проявили нерішучість на зборах, тому що не розуміли технічних деталей, про які йшла розмова. Більше уваги приділяйте мистецтву й науці програмування, щоб краще зрозуміти і захищати своїх людей.

б) Ситуація досить складна і без того, щоб ваші підлеглі виявляли неповагу. Попросіть своїх співробітників підтримувати професійний стиль і для цього носити краватки і виявляти повагу до старшого керівництва.

в) Постарайтеся, щоб Гейтс звертався до вас, а не до ваших програмістів. Це дасть вам більше можливості для контролю.

г) Гарні начальники спонукають підлеглих висловлюватись відкрито. Так робив Гейтс, так варто робити і вам. Поговоріть зі своїми програмістами, що вони думають про ці збори.

3. Ваш начальник телефонує вам і просить поговорити з кореспондентом журналу про розроблені вами програми для комп'ютерної мережі. Ви знаєте, що підуть питання про порушення термінів випуску програмного продукту у вашому підрозділі і «Microsoft» загалом. Якою була б найкраща відповідь?

а) Не заперечуєте, що ви витратили зайвий час на випуск продукту, але поясніть, що компанія змістила акцент із нововведень на досягнення найвищої якості й максимальне задоволення запитів клієнтів. Висловіть впевненість у тому, що ваш продукт із самого початку виявиться переможцем.

б) Не хвилюєтесь ні про що. Якщо репортер відчує, що ви занадто вже підготовлені до розмови, він запідозрить, що ви намагаєтесь щось приховати.

в) У вас є інформація, яка потрібна репортеру, так що ви – головний у цьому інтерв'ю. Підготуйте відповіді, які будуть сприяти просуванню вашої продукції на ринок. Будете уникати відповідей на каверзні питання.

г) Установите з кореспондентом дружні стосунки, щоб переконатись, що він або вона бачать речі у сприятливому для вас світі. Запропонуйте разом пообідати. Будете уникати розмов про особливості вашої продукції.

4. Ваш віцепрезидент хоче, щоб ви установили у штаб-квартирі компанії програму для комп'ютерної мережі. Ви знаєте, що готова програма не настільки гарна, як варто було б, а та, що розробляється в цей час, ще не пройшла повну перевірку. Інші компанії також пропонують програмне забезпечення для комп'ютерних мереж, і можна об'єднати продукцію декількох компаній для створення вашої системи. Ви не хотіли б ставити себе і, можливо, всю компанію у складне становище, встановлюючи систему, що не дуже добре працює, або користуючись виробами ваших конкурентів. Яка ваша найкраща відповідь?

а) Ваше завдання – встановити програмне забезпечення для мережі, от і виконуйте її. Використовуйте найкращі з доступних вам ресурсів, і якщо частина системи – продукція «Microsoft», тим краще.

б) Використовуйте цю можливість для перевірки вашого програмного забезпечення. Якщо в системі виявляться проблеми, їх усунення поліпшить ваш продукт.

в) Спробуйте затримати встановлення мережної програми доти, поки ви не налагодите програмне забезпечення, що розробляєте в даний момент.

г) Оголосіть, що ви будете використовувати власне програмне забезпечення. Потім скажіть вашим програмістам, щоб вони не займалися нічим іншим, поки не доведуть нову програму до досконалості. Якщо ви досягнете успіху, переможцями виявляться всі.

## Ситуаційне завдання № 7 На «Saturn»

Річард Лефов із компанії «General Motors» і Дональд Ефлін з Об'єднаної профспілки працівників автомобільної промисловості багато років були конкурентами. Лефов представляв менеджерів («білі комірці», творці планів, творці наказів), а Ефлін представляв робочу силу («сині комірці», міцні спini, виконавці наказів), коли вони зустрічалися по різні боки столу переговорів. Але коли Лефов став директором заводу «Saturn», виробника новітньої марки автомобіля «General Motors», і той, і іншій побачили, що необхідні серйозні зміни у відносинах між менеджментом і робочою силою.

Лефов розумів, що вже є серйозні труднощі. Хонда, Тойота і Ніссан «прогризли» собі шлях на американський ринок, скоротивши частку «General Motors» приблизно до 35 %. Покупці вважали, що, купуючи автомобілі «General Motors», вони одержують «менше» товару за свої гроші, і компанії ставало дедалі складніше конкурувати, орієнтуючись тільки на ціни. Японські компанії збирали автомобіль за 100 годин, включаючи час, необхідний на постачання, а в «General Motors» це віднімало вдвічі більше часу, і Лефов міг прямо зазначити на застарілі профспілкові закони як на одну з основних причин низкої продуктивності «General Motors». На деяких заводах профспілкова класифікація робочих місць містила в собі понад 100 найменувань, дроблячи функції робітників на конвеєрі до такого ступеня, що вся лінія могла стояти, поки в єдиного електрика дійдуть руки полагодити несправну розетку. Принципи виробничого стажу, правила ТБ, збільшення ЗП постійно були камінням спотикання на колективних переговорах. Лефов вважав, що у відсутності змін виконання вимог профспілки призведуть до зменшати прибутковості компанії.

У той же час Ефлін бачив, що членам профспілки загрожує не тільки втрата частини ринку; працівники піклувалися за власні робочі місця: понад 230 тис. місць вже були ліквідовані через вплив іноземних автомобілів і очікувалося, що незабаром та ж доля досягне ще щонайменше 83 тис. робочих місць, тому що японські виробники перенесли велику частину свого виробництва на американські підприємства, не охоплені профспілками.

Рівень браку на автозаводах США становив у середньому 82 дефекти на кожні 100 машин, у той час як на японських – тільки 65. До членів американської профспілки дедалі більше зміцнювалося ставлення як до грубої робочої сили, що робить неякісну продукцію, а вони звинувачували в цьому адміністрацію, яку більше цікавили виробничі графіки й норми виробітку, ніж професійна підготовка робітників.

Статистика: професійне навчання японських робітників займало в середньому 370 годин, у той час як їхніх американських колег – всього 46 годин.

«Saturn» можна було б розглядати як один із найбільш дорогих і ризикованих експериментів в історії американського виробництва: завод вартістю 5 млрд дол. і протяжністю в милю. Однак угода «Saturn» стала першою спробою створити принципово нові відносини між адміністрацією і профспілкою. Для Ефлін і Лефов «Saturn» – кульмінація їхнього прагнення до того, щоб менеджери і робітники працювали разом для досягнення загальної мети.

Головним в угоді стала їх віра в те, що люди – найцінніше надбання будь-якої організації. Тому замість стандартної структури «начальник – працівник» «білі» і «сині» комірці об'єднані у спільні комітети, де рішення приймаються шляхом консенсусу. Ці групи вирішують всі питання, що належать до діяльності «Saturn», у т. ч. хто яку роботу виконує; хто коли йде у відпустку; якою повинна бути конструкція автомобільних деталей; як організувати збут деталей; і навіть якою буде довгострокова стратегія компанії. Вперше робітники беруть участь у прийнятті всіх рішень, що стосуються продукції, персоналу і прибутків. Працівники – члени профспілки одержують платню, а не погодинну заробітну плату, і 80 % з них, відповідно до принципу виробничого стажу, не можуть бути звільнені навіть тимчасово.

У відповідь на це адміністрація «General Motors» погодилася модернізувати виробничий процес. Ключовою зміною тут стало скорочення розрядів класифікації трудових операцій зі 100 до 6: одна для некваліфікованих робітників і не більше ніж 5 для кваліфікованих. Ця обставина, у сполученні з вдосконалюванням виробництва і планування заводу, допоможе підвищити продуктивність заводу до світового рівня. Профспілка також погодилася на 20-процентне скорочення розміру оплати праці працівників в обмін на введення системи платні та премій як у менеджерів. У майбутньому рівень оплати праці буде визначатися шляхом консенсусу в стратегічній консультативній раді, і в основу його буде покладена середня погодинна ставка оплати праці на всіх американських підприємствах, включаючи ті, що належать компанії «Мазда». Нарешті й менеджери, і робітники користуються тими самими стоянками для автомобілів і кафетеріями, незалежно від того, скільки вони заробляють і на скільки «брудну» роботу виконують.

У будь-який момент можна провести офіційні переговори між «General Motors» і профспілкою, якщо не вдасться досягти згоди щодо змін, і за робітниками зберігається право на страйк.

**Завдання.** Ви протягом декількох років були консультантом Об'єднаної профспілки працівників автомобільної промисловості з трудових питань, допомагаючи профспілковим стратегам здійснювати довгострокове планування. Ви ніколи не брали участі в конкретних переговорах, але ви знаєте умови всіх укладених угод і допомагаєте профспілковим лідерам виробляти стратегію переговорів. Як ви будете діяти в таких ситуаціях?

1. На «Saturn» установилися добрі стосунки між менеджерами і робітниками, що, мабуть, виправдує різкі зміни, проведені компанією. Але заводу вдасться продавати тільки 75% автомобілів у порівнянні з попередньою оцінкою, тому «Saturn» одержує менше прибутку, ніж очікувалося. З огляду на ці суперечливі обставини, якого підходу варто дотримуватися профспілковим лідерам, ведучи переговори на інших підприємствах «General Motors»?

а) Наполягати на укладанні угоди, подібної до колективного договору «Saturn» на всіх заводах «General Motors».

б) Вести переговори про укладання більш традиційної угоди терміном на один рік і почекати, чи виявиться договір «Saturn» життєздатним.

в) Вести переговори про включення в інші договори деяких положень угоди «Saturn», що профспілка вважає необхідними для всіх працівників, незалежно від того, що відбудеться із «Saturn».

г) Цілком проігнорувати умови прийняті на «Saturn». Це експеримент, незастосований до інших підприємств «General Motors», переважно тому, що ніякий інший автомобільний завод у країні не має настільки сучасних конструкційних особливостей і виробничого процесу, як «Saturn».

2. Декілька рішень, прийнятих різними комітетами «Saturn», виявилися невдалими. У деяких групах виникли дискусії, чи не полягає основа цих невдач у самому процесі досягнення консенсусу. Дехто з менеджерів стверджує, що погані рішення стали результатом недостатньої підготовки представників профспілки, які беруть участь у роботі цих комітетів. Але представники профспілки відхиляють цю критику, зазначаючи, що менеджери – члени комітету погодилися з пропозиціями представників профспілки і що всі рішення приймалися після досягнення консенсусу. Що варто робити профспілці?

а) Постаратися внести такі зміни в процес досягнення консенсусу, що не дозволили б обвинувачувати тільки представників профспілки в невдалому рішенні, прийнятому групою.

б) Проігнорувати цю проблему, вважаючи її неважливою.

в) Наполягати на кращій підготовці представників профспілки, щоб вони могли вирішувати складні ділові проблеми.

г) Одержати більше представництво в усіх комітетах. Це було запропоновано деякими членами профспілки, які думали, що невдалі рішення стали результатом непропорційного представництва адміністрації в комітеті.

3. Відносини між менеджерами «Saturn» і виробничими робітниками розвивалися настільки вдало, що деякі робітники стали замислюватися про те, чи варто залишатися у профспілці. До вас підійшла невелика група таких робітників із поясненням своїх сумнівів і проханням про допомогу і підтримку для організації десертificaційного голосування. З огляду на час і сили, що ви витратили, щоб встановити добрі стосунки з лідерами профспілки, прохання групи ставить вас у складне становище. Як вам належить реагувати?

а) Для вас як менеджера це сприятливі новини. Якщо вам вдасться позбутися профспілки, ви зможете управляти заводом на власний розсуд. Порадьте групі робітників продовжувати свою справу і пообіцяйте, що ви вживатиме всіх можливих заходів, щоб допомогти їм.

б) Ви б віддали перевагу управляти підприємством без тих обмежень, що накладає на вас діяльність профспілки, але вам би не хотілося, щоб профспілкові лідери думали, що ви зводите нанівець усі їхні зусилля. Найкращим чином у цій ситуації буде запропонувати групі продовжувати свою справу, пояснивши при цьому, що ви не зможете забезпечити їм ніякої підтримки.

в) Поясніть працівникам, що недавно знайдена можливість кооперації між менеджерами і профспілкою має життєво важливе значення для успіху «Сатурна» і що спроба десертificaції в цей момент може негативно позначитися на роботі підприємства загалом. Запропонуйте групі пояснити профспілковим лідерам причини своєї незадоволеності. Пообіцяйте особисто поговорити із профспілковими лідерами, якщо робочим це не вдасться.

г) Покарайте робітників за спроби звести нанівець результат декількох років переговорів. Поясніть їм, що своїми успіхами вони зобов'язані профспілці й повинні бути лояльними стосовно цього.

4. Адміністрація «Saturn» і профспілка досягли гармонійної угоди про організацію позмінної роботи на заводі. Однак ви знаєте, що принципово важливо мати план управління у кризовій ситуації на випадок різноманітних надзвичайних обставин – пожежі на заводі, повенів і т.ін. Який підхід буде найкращим?

а) У кризовій ситуації абсолютно необхідні швидкі рішучі дії. Отже, просто не буде часу обговорювати їх із робітниками або з представниками профспілки. Менеджери повинні мати повну свободу, щоб у випадку потреби діяти, покладаючись на власні зусилля.

б) Це правильно, що в кризовій ситуації часто необхідно діяти швидко і не завжди є час вислухати думку всіх зацікавлених осіб. Але це не означає, що профспілка повинна бути цілком відокремленою. Найкраще обговорити все з представниками профспілки до того, як що-небудь реально відбудеться. Разом з лідерами профспілки ви можете намітити шляхи евакуації із заводу, процедури відключення устаткування та інші дії, що повинні бути зроблені в надзвичайній ситуації. Тоді якщо що-небудь справді трапиться, менеджери будуть мати можливість діяти швидко.

в) Оскільки працівників, природно, турбує їхня особиста безпека в надзвичайних обставинах, їм варто дозволити сформувати команду для управління у кризовій ситуації, незалежну як від адміністрації, так і від профспілки.

г) Профспілка стежить за безпекою працівників у звичайний час, тому вона повинна робити це й у кризових ситуаціях і нести за це відповідальність. Нехай лідери профспілки самі вирішують усі проблеми, що при цьому виникають.

## Ситуаційне завдання № 8 У «Nike»

Виробники спортивного взуття беруть участь у гонках, що, схоже, ніколи не скінчаться. Один із таких виробників – фірма «Nike» (Найк – американський еквівалент імені грецької богині перемоги Ніки) – компанія, що не збирається поступатися своїм суперникам. Під керівництвом колишнього університетського спринтера Філіпа Найта і його тренера з Орегонського університету Білла Баурмена компанія «Nike» із самого початку стала орієнтуватися на розвиток технологій і виробництво практичної і високоякісної продукції. Вона пішла на експеримент, налагодивши випуск спортивного взуття на поліуретановій рифленій підшві з шипами, і серйозним бігунам таке взуття сподобалося. До 1981 р. Найт і його компанія завоювали майже половину ринку спортивного взуття, перегнавши такі відомі іноземні підприємства, як «Адідас» і «Пума».

У 1980 р. «Nike» пропонувала більш 140 моделей взуття. Коли захоплення бігом, характерне для 70-х років, пройшло, Найт зрозумів, що для подальшого збільшення обсягу продажів він не може обмежитися випуском високоякісного взуття тільки для бігунів. Він обрахував цільові сегменти спортивного ринку, у тому числі баскетбольний і тенісний, і став випускати продукцію, спеціально призначену для цих спортсменів, тому «Nike» продовжувала процвітати.

Але в 1980 р. на ринку відбувся новий поворот. Спортивне взуття стало користуватися популярністю не тільки у спортсменів-професіоналів. Скориставшись модою на аеробіку, молодий суперник «Nike» фірма «Рібок» початку сміло набирала швидкість і в 1986 р., завдяки новому взуттю для заняття аеробікою, вийшла на перше місце в галузі. Через два роки частка фірми «Рібок» на ринку становила 27 %, а частка фірми «Nike» знизилася з майже 50 до 23 %. Слідом за модою на аеробіку на американському взуттєвому ринку відбулася ще одна дуже важлива подія – спортивне взуття взагалі стало модним. Людям, що зовсім не збиралися професійно і навіть взагалі як-небудь серйозно займатися спортом, дуже сподобалося спортивне взуття. І знову фірма «Рібок» швидко відреагувала на ці зміни й обігнала «Найк». Спочатку акторка Сіббіл Шефферд приїхала на церемонію вручення призу «Еммі» в елегантній вечірній сукні і яскраво-жовтогарячих туфлях фірми «Рібок», потім Майкл Дж. Фокс подорожував у часі у взутті «Рібок» на афіші його хіт-фільму «Назад у майбутнє». Взуття, що споконвічно служило невід'ємною належністю бігунів, перетворилася в атрибут високої моди.

Незважаючи на чудову технологію, підтримку багатьох знаменитостей і рекламної компанії, що одержала приз у 1986 р., «Nike» в цей період втратила своє міцне становище, а фірма «Рібок» вирвалася вперед. До 1988 р. вона щорічно продавала 75 млн пар взуття, а «Nike» – лише 50 млн. Але непохитний Найт не збирався відступати і завдав удар у відповідь. Він створив нову продукцію, звернувши основну увагу на стиль і моду.

У 1990 р. «Nike» знову очолив гонку, завоювавши 26 % ринку й обігнав фірму «Рібок» на 3 %. «Рібок» залишилася позаду, але продовжувала щосили рватися вперед, витрачаючи щорічно 70 млн дол. на рекламу і привертаючи

нових знаменитих спортсменів і тренерів для просування її високоякісної моделі «Памп». «Л. А. Гіар», фірма-лідер з виробництва жіночого спортивного взуття, посідає третє місце, виявляючи ознаки спаду, а «Конверт» знову вийшла на вершину, завдяки своїй наступальній маркетинговій політиці.

Компанія Філа Найта потрапила в жахливе становище через те, що ринковий сегмент, що утворився недавно, захопила нова фірма, завдяки якій виникла мода на нове спортивне взуття, що привели до того, що люди стали відмовлятися від високоякісного спортивного взуття, мільйони пар якої щорічно продавала компанія «Найк». Голова фірми «Рібок» Поль Файерман виявився серед тих, хто одразу відчув нову тенденцію і змусив своїх модельєрів створити унікальне взуття для занять аеробікою. Але навіть Файерман не був готовий до наступних подій. Коли в моду ввійшло стильне взуття для бігу й інших видів спорту, фірма «Рібок» стрімко перегнала свого старого конкурента за обсягами продажів.

У результаті в 1986 р. компанія «Nike» виявилася на другому місці, і Найт зрозумів, що повинен діяти. Провівши маркетингові дослідження, торгові агенти компанії «Найк» дізнались більше про потреби споживачів. Щоб зробити взуття «Nike» більш привабливим, компанія використовувала потужну оздобу і нову кольорову гаму. Тепер компанія могла більш ефективно конкурувати з фірмами «Рібок» і «Л. А. Гіар», що домоглися успіху, поєднавши моду і довговічність взуття.

Але компанія «Найк», та й вся галузь, завжди надавала особливого значення якості продукції, яку цінували багато споживачів. Найт вклав величезні гроші в дослідження і розробки, у результаті чого з'явилася нова технологія «Найк Ейр». Незабаром ця технологія була впроваджена у виробництво багатьох зразків взуття компанії «Nike», і фірма створила нову модель із маленькими «віконцями» по обидві сторони каблука, що відчиняють доступ для повітря. Взуттєві магазини посилено демонстрували цю модель, і це допомагало їм продавати весь асортимент товарів «Nike».

Найт завжди вмів використовувати рекламу. Навіть до того, як фірма «Рібок» перебігла йому дорогу з своїм взуттям для аеробіки, він активно займався маркетингом і рекламою, намагаючись зберегти схильність людей до взуття своєї фірми. Для олімпійських ігор 1984 р. у Лос-Анжелесі «Nike» провела нову сміливу кампанію з використанням рекламних щитів, що демонструють яскраві ефектні фотографії спортсменів у zenіті їхньої слави. Ім'я і торгова марка «Nike» містилися лише в кутку, не було ні заголовка, ні маркетингового послання. За цими рекламними змаганнями з фірмою «Рібок», що одержала премію Олімпійських ігор, пішли інші цілеспрямовані рекламні кампанії, включаючи марафон під гаслом: «Просто зроби це», що продовжувався протягом 1989 і 1990 рр.

Найт також став більше покладатися на підтримку знаменитостей. Це найпоширеніший маркетинговий метод цієї галузі. Відтоді як «Адідас» і «Пума» вперше його використовували, успіх підприємств, що виробляють спортивне взуття, залежить від того, що асортимент товарів асоціюється з особистістю спортивної зірки. У 1984 р. «Nike» уклала багатомільйонний



багаторічний контракт із Майклом Джорданом, капітаном американської олімпійської баскетбольної команди і зіркою «Чікаго Булз». У складі спортивної команди «Nike» є і такі знаменитості, як Джон Макенрой, Джим Еверест, Джоан Бенуа Самуельсон, Бо Джексон і Уейн Грецкі.

Нові товари і нова реклама залучили покупців, тому збут став головним елементом стратегії «Nike». І керівники фірми зрозуміли, як важливо підтримувати стійкі канали збуту. За той час, поки взуття для аеробіки було останнім елементом моди, у «Найк» зібралися багато непроданого взуття для бігунів. Компанія звернулася в магазини, що торгують за зниженими цінами, щоб звільнити свої складські помешкання, але це привело до того, що 12 тис. дилерів, що продають спортивні товари, і універсальні магазини, що завжди торгували взуттям «Nike» за поточними ринковими цінами, тепер від них відмовилися. На щастя для Найта, він зумів повернути їхню прихильність, запропонувавши їм модель «Найк Ейр».

Якщо говорити про конкуренцію, то «Рібок» і «Nike» йдуть тепер голова в голову. У відповідь на «Найк Ейр» фірма «Рібок» запропонувала модель «Памп» по 170 дол. за пару. У ці спортивні туфлі поміщена повітряна помпа, що накачує повітря для вентиляції ступні. Коли про це стало відомо, ціни на акції «Nike» упали. Крім того, фірма «Рібок» наздогнала «Найк» за щорічними витратами на рекламу. У 1990 р. вони становили 70 млн дол., тільки реклама моделі «Памп» обійшлася в 10 млн дол.

Природно, що сьогодні ключем до успіху на ринку спортивного взуття є якість продукції. Але Філіп Найт ще й розширює асортимент своїх товарів за рахунок одягу і взуття для дітей, поєднуючи практичність взуття з вимогами моди для всіх вікових груп. Останні результати виглядають багатообіцяючими, але гонка продовжується.

**Завдання.** Ви прийшли працювати стажистом у відділ маркетингу у штаб-квартирі компанії «Nike» у Бівертоні (штат Орегон). Вас включили в групу, очолювану Джоді Рабін, менеджером зі збуту дитячих товарів, щоб ви протягом чотирьох тижнів вивчили стан галузі, що випускає дитяче взуття. Це порівняно новий сегмент ринку для «Nike», і група Рабін повинна зміцнити позиції фірми. Використовуйте свої знання про структуру маркетингу і свій досвід як споживача, щоб визначити стратегію, що приведе до успіху, запропонувати ефективну політику стосовно конкурентів і створити конструктивні маркетингові програми.

1. У «Nike» з'явився ще один конкурент на американському ринку дитячого взуття – фірма «Канга РООС», що відома тим, що її спортивне взуття для дорослих оснащена кишнями, перша реклама дитячого взуття принесла їм успіх.

«Канга РООС» позиціонувала себе наступним чином: «РООС: взуття для ніг, а кишені для грошей». Хоча в моделях дитячого взуття «Nike» немає кишень, ви розумієте, що її високоякісне і модне взуття привабливе для підлітків. Однак ви знаєте, що при всіх обставинах ви повинні все врахувати і розглянути різні властивості цього товару. Оцініть наступні концепції нового товару. Яка з них має найбільші шанси на успіх?

а) Розробити взуття спортивного типу для дітей на подвійній підошві і з більш міцним носком, щоб воно залишалось цілим набагато довше, ніж взуття конкурентів. Неважливо, якщо вони будуть виглядати трохи незграбними, головне, щоб вони довго носилися.

б) Переорієнтувати виробництво з моделей маленького розміру для дорослих на взуття для дітей, з огляду на особливості будівлі дитячої ноги. Це буде мати успіх, тому що діти люблять наслідувати дорослих, і вони будуть почувати себе дорослими в мініатюрних туфлях фірми «Найк».

в) Для урочистих випадків розробити нову модель шкіряного спортивного взуття з модною оздобою, таке взуття буде відповідати і бажанню батьків додати своїм дітям пристойний вид, і потреби дітей почувати себе вільно й мати модний вигляд.

г) Просто вичікувати і робити те ж саме, що і «Канга РООС». Нехай ця фірма витратить всі гроші на маркетингові дослідження і розробку моделей. Коли вона запропонує нову модель, почекайте і подивіться, чи буде вона успішно продаватися. Якщо якась із моделей виявиться тривалою, скопіюйте її і створіть свій варіант. Звичайно, ви повинні бути впевнені в тому, що не порушуєте закони про торгову марку або патент, але, переконавшись у цьому, ви нічим не ризикуєте.

2. У маркетинговий план на цей рік Рабін включила розширення каналів збуту дитячого взуття фірми «Nike». Вона попросила вас вивчити всі можливості й дати рекомендації, ґрунтуючись на іміджі фірми «Nike» як виробника високоякісного модного взуття для дітей. Який тип магазинів повинна вибрати «Nike»?

а) Універмаги, що продають взуття за повну ціну, такі як «Блумінгдейл» і «Нордстром», найбільше підходять для фірми «Nike». Батьки будуть задоволені тим, що можуть купити одяг і взуття для своїх дітей у тому самому місці. Та й продукція «Nike» належить універмагам високого класу; вона занадто дорога для інших магазинів.

б) Найкраще вибрати магазини, що торгують зі знижкою, такі як «Кей Март» або «Уол-Март», тому що батьки люблять якнайбільше заощаджувати на одязі і взутті для дітей.

в) Потрібні спеціалізовані магазини і найкраще звернутися до дилерів, що продають спортивні товари. Адже фірма «Nike» починала з випуску взуття для спортсменів-професіоналів, тому цілком природно, що її покупці прийдуть у магазини спортивних товарів.

г) Найкраще продавати взуття по каталогах, що розсилаються поштою. Батькам не треба пробиватися до магазинів у транспортному потоці або тягати дітей по торгових вулицях міста. Вони просто повинні зателефонувати, і через декілька тижнів туфлі самі «прийдуть» до них.

3. Ви є присутнім на нараді, де керівництво фірми обговорює питання про те, як зробити продукцію більш привабливою, не змінюючи самого взуття. Один з менеджерів пропонує дати споживачам довічну гарантію в тому, що взуття буде носитися, поки діти з неї не виростуть. Інший пропонує дати покупцям 30-денний іспитовий термін, протягом якого вони мають право

повернути товар і одержати гроші обернено; за цей час батьки зможуть переконатися в тому, що взуття виправдало їхні сподівання. Вас просять висловити свою думку. Яка з наступних пропозицій Вам здається найперспективнішою для просування вашої продукції?

а) Запропонувати знижку з ціни для майбутніх покупок дитячого взуття фірми «Nike». Покупці можуть скористатися цією знижкою, набуваючи заміну початкової пари взуття, під час покупки якої вони одержали право на знижку. Знижка з ціни при повторній покупці дається при пред'явленні тієї пари взуття фірми «Nike», що була куплена спочатку.

б) Покласти в коробки з взуттям кольоровий ярлик, на якому можна написати ім'я її власника. За бажанням покупця цей ярлик можна використовувати як прикрасу.

в) Приготувати картки розміром із гаманець, на яких показані п'ять-шість способів шнурування, щоб взуття виглядало більш модно. Розкласти їх по коробках і в разі потреби додрукувати нові картки приблизно кожні півроку.

г) Покласти взуття в недорогий пластиковий пакет із торговою маркою «Nike». У такому пакеті взуття можна носити у школу або брати із собою на екскурсію.

4. Коли «Nike» представляє нову продукцію дорослій аудиторії, вона використовує мережу професіоналів, таких як тренери з аеробіки, що одержують взуття за свою появу на виставках-продажах і виконанню інших обов'язків з просування товару. Ці професіонали часто дають рекомендації щодо спортивного одягу і взуття. Вам би теж хотілося мати таку групу фахівців, що могли б рекомендувати покупцям дитяче взуття фірми «Найк». Яка з груп зробить найбільший вплив на покупців дитячого взуття?

а) Найкраще звернутися до педіатрів або ортопедів. Вони є фахівцями, і батьки прислухаються до їхньої думки.

б) Найкращу рекламу можуть зробити переможці змагань із місцевих шкіл. Вони користуються повагою за свої досягнення, тому і батьки, і діти повірять усьому, що вони скажуть.

в) Ніхто не знає про взуття фірми «Nike» більше, ніж діти її службовців. Вони можуть виступити в рекламі й розповісти, як їхні батьки розробляють моделі й роблять якісне взуття, що найбільше підходить молоді.

г) Найбільшу допомогу можуть надати юні зірки, тому що діти їх шанують. Молоді спортсмени, музиканти, зірки телебачення і кіно зможуть привернути увагу дітей і домогтися їхньої довіри.

## Ситуаційне завдання № 9 У «Nukor»

Поки критики качали головами, Ф. Кеннет Айверсон відкрив маленький сталелеварний завод, зробивши виклик пануванню «Біг Стіл» на ринку. Циніки стверджували, що компанію Айверсона «Nukor» очікує крах через надзвичайно високу заробітну плату в цій галузі. Але сам Айверсон був впевнений, що справиться зі своєю задачею при правильному підході до проблеми мотивації праці.

Айверсон відкрив свій перший завод у сільській місцевості, де промислові підприємства практично не охоплені профспілками. Він найняв сільську молодь, що майже не мала уявлення про сталь, але готова була працювати. Потім він запровадив мотиваційні програми. Він приписав кожного працівника до маленької робочої команди, яка виконувала визначену операцію в процесі виробництва сталі.

Айверсон налаштував робітників на те, щоб вони вважали цю робочу команду своєю власною маленькою фірмою. Грошова винагорода кожному працівнику являла собою неабияку суму, що визначалася продуктивністю всієї групи. Хоча основна зарплата на заводі склад становила 8 дол. за годину, робітники з таких команд, що перевищували норму виробітки, могли заробити вдвічі більше завдяки преміям за продуктивність. Звіти про ці щотижневі премії вивішували на дошці оголошень, щоб стимулювати цілеспрямованих робітників.

Робітники також одержували додаткові премії за рахунок прибутку, і 10 % прибутку фірми до сплати податків виплачувалися їм за програмою участі в прибутках. Компанія «Nukor» проводила експерименти, щоб виробити внутрішню кадрову політику, виділяла кошти госпіталізованим робітникам із першого дня їх перебування в лікарні, допомагала дітям своїх службовців одержати освіту.

Але фірма «Nukor» також ввела і систему покарань. Робітник, який спізнився на 15 хвилин, втрачав додаткову винагороду за цілий день роботи. У випадку запізнення на півгодини його позбавляли щотижневої премії. Крім того, робітники не одержували премії, якщо ламалося устаткування, що є в розпорядженні команди. Службовці підтримували ці правила, тому що вони допомагали команді заробляти максимальні премії.

Адміністративний апарат фірми був зведений до мінімуму. Замість восьми осіб, як це було прийнято в галузі, компанія «Nukor» обмежилася чотирма. Айверсон створив робітникам умови, щоб вони без труднощів могли повідомляти свої пропозиції менеджерам. Коли керівний персонал відвідував заводські цехи, робітники передавали їм свої пропозиції, після чого скликалася групова нарада, на якій вирішувались виниклі проблеми. У періоди спаду виробництва заробітки менеджерів знижувались швидше, ніж зарплата робітників. Менеджери і робітники одночасно йшли у відпустку, користувалися однаковою програмою страхування і навіть носили захисні каски одного кольору.

Наступні події показали, що підхід Айверсона до проблеми мотивації виявився правильним. Сьогодні його компанія, сукупний капітал якої становить 1,4 млрд дол., щорічно виробляє 980 тонн сталі в розрахунку на кожного робітника, що набагато перевищує середній показник у галузі (420 тонн). Середній заробіток робітника компанії «Nukor», включаючи премії, становить 32 тис. дол. Це вище, ніж заробіток робітника на профспілковому сталелитеварному підприємстві. Думка Айверсона про уразливість «Біг Стіл» теж виявилася правильною. «Нукор» залишилася високо прибутковою фірмою, а більш великі сталелитеварні компанії пережили хворобливе скорочення штатів. У 1980 р. «Nukor» розширилася вдвічі, а «Біг Стіл» звільнила 70 % своїх робітників і скоротила щорічний обсяг виробництва на 50 млн тонн.

З маленького заводу в Північній Кароліні, відкритого в 1968 р., Айверсон створив компанію «Nukor» і перетворив її в найбільше підприємство з виробництва сталі, що посідає 9-е місце в країні. Компанія відома в усьому світі своєю системою грошових заохочень. Успіх «Nukor» доводить, що, коли в робітників є стимул до праці, вони працюють по-іншому.

**Завдання.** Ви стали віцепрезидентом компанії «Nukor» з роботи з персоналом. Ви повинні запропонувати рішення таких проблем і дати рекомендації, що до зміни політики компанії, щоб уникнути конфліктів, що виникають у результаті швидкого росту.

1. Хоча робітники компанії «Nukor» в основному задоволені системою заохочень, вони не мають можливості змінити її таким чином, щоб вона підходила для конкретних ситуацій, що виникають на окремих заводах. Вас просять дати рекомендації щодо розширення повноважень робітників у цій сфері. Що ви запропонуєте?

а) Дати зрозуміти робочим, що вони і так мають більше повноважень, ніж їхні колеги в інших компаніях; довести до їхньої свідомості, що той, хто каламутить воду з цього приводу, буде негайно звільнений.

б) Переконати менеджерів розширити повноваження працівників, сформувавши кружки якості з їхньою участю; ці кружки будуть регулярно збиратися і висувати пропозиції для вищого керівництва про зміну системи винагород.

в) Дати можливість робітникам в індивідуальному порядку представляти вищому керівництву свої пропозиції в писемній формі, щоб кожен відчував, що він бере участь у діяльності компанії і має на це право.

г) Коли менеджери проходять по заводу і розмовляють з робітниками, вони можуть збирати в них пропозиції, потім відбирати кращі й передавати їх вищому керівництву.

2. Під час одного з опитувань у компанії «Nukor» службовці скаржилися на те, що робота стає все більш і більш нудною. Вам здається, що це пов'язано з вузькістю і повторюваністю поставлених завдань. Крім того, ви побоюєтеся, що зниження показників продуктивності, про що ви недавно дізнались, пояснюється монотонністю роботи. Що повинна робити фірма «Nukor»?

а) Звернути увагу менеджерів на цю проблему і переконати їх різко «урізувати» винагороди тим робітникам, які знижують темпи своєї роботи.

б) Переконати менеджерів негайно перебудувати виробничі завдання і розробити програми розширення сфери діяльності робітників для вирішення цієї проблеми.

в) Збільшити винагороди тим, хто стабільно дає високі показники продуктивності, щоб створити стимули для інших працівників до більш результативної роботи.

г) Сформувати команду, яка складається з менеджерів і робітників, щоб визначити, чи дійсно суть проблеми в тому, що робітники одержують дуже вузькі й повторювані завдання. Якщо це підтвердиться, то команда повинна знайти способи для розширення і перебудови завдань, щоб перебороти відчуття нудьги.

3. Один із працівників постійно спізнюється на роботу на півгодини-годину. Він ніколи не скаржиться на те, що втрачає половину або всю щотижневу премію. Коли він приходять на роботу, то стає одним із найбільш сумлінних, цілеспрямованих і продуктивних працівників фірми. Ви вирішуєте з'ясувати причини його постійних запізнь і виявляєте, що він вдівець із трьома маленькими дітьми. Поки він ранком одягне їх і нагодує, одного відвезе в школу, іншого – в дитячий садок, а найменшого – до денної няньки, він витрачає стільки часу, що не може встигнути до восьми годин на роботу. Що треба зробити?

а) Залишити все як є. Діти – це проблеми службовців, а не фірми. І оскільки цей працівник виконує правила і не скаржиться на втрату додаткової винагороди, отже, усе в порядку.

б) Сказати цьому працівнику, що, з огляду на його становище він може приходити на годину пізніше, тобто о 9 годині, не позбавляючись додаткової винагороди.

в) Повідомити про цю проблему його безпосередньому начальнику і запропонувати йому провести нараду про можливість введення гнучкого графіку роботи у вже сформованих робочих командах.

г) Створити спеціальну команду, що повинна з'ясувати, скільки працівників потребують такого графіка. Якщо набереться багато таких співробітників, необхідно вирішити, як можна використовувати гнучкий графік у вже сформованих робочих командах.

4. Декілька працівників брали участь у жвавій розмові з профспілковими діячами, які стали з'являтися біля воріт одного із заводів. Із повідомлень інших робітників, декілька робітників обурені тим, що керівники «Nukor» не пояснили їм необхідність останніх інвестицій у розвиток технологічних процесів, що роблять негативний вплив на прибутки компанії, а отже, на програму участі в прибутках. Виникло невдоволення, хоча керівники компанії роз'ясняли, якщо така інформація стане загальнодоступною, нею зможуть скористатися конкуренти. Інші робітники бояться, що втручання профспілки зруйнує систему грошових заохочень, якій вони звикли довіряти, і вони вже двічі вступали в конфлікти з тими робітниками, які вели переговори з профспілковими лідерами. Як повинно реагувати на цю ситуацію керівництво фірми?

а) Провести відкриті збори для обговорень питання про технічні секрети компанії. Дати можливість висловитися всім працівникам і менеджерам. Поставити на голосування питання про те, чи варто зраджувати гласності подробиці про інвестиції в технологію.

б) Розіслати лист всім співробітникам, підписаний президентом компанії, у якому докладно описати, як добре компанія піклується про інтереси робітників.

в) Пояснити що демократичне керівництво не підходить для компанії і що деякі рішення повинні прийматися винятково на вищому рівні управління.

г) Дати премії тим працівникам, які виступають проти профспілок. Це повинно змусити незадоволених заспокоїтися і подивитися на ситуацію очима керівництва компанії.

## Ситуаційне завдання № 10 У «Ben & Jerry's Homemade Holdings»

Компанія «Ben & Jerry's Homemade Holdings» не тільки робить чудове морозиво; вона додає величезні зусилля для того, щоб стати важливою рушійною силою соціальних змін. Компанія заробила собі репутацію організації, що стоїть окремо в сьогоденному висококонкурентному, спрямованому на здобування грошей у діловому середовищі. Здобування прибутку здається засновникам компанії менш важливою справою, ніж турбота про своїх службовців і навколишнє співтовариство. У культурі компанії завжди особлива увага приділялася людям, розвагам.

Засновники компанії Бен Коен і Джеррі Грінфілд збиралися відкрити кафе-морозиво, а коли справа піде на лад, продати його і зайнятися іншим бізнесом. Але завжди знаходилися обставини, що спонукали їх до розширення: або новий конкурент, або необхідність ремонту й заміни устаткування. Всупереч їхньому бажанню кафе-морозиво перетворилося в компанію, що швидко зростає.

Зростання спричинило збільшення прибутків і посилення фінансового контролю. Компанія переставала бути розвагою і ставала бізнесом. Але Коен і Грінфілд вважали, якби їхня компанія нагадувала інші корпорації, вона б була приречена на провал. Таким чином, через 4 роки після відкриття компанії її засновники прийняли рішення діяти так, щоб вона стала засобом для соціальних змін і її матеріальні ресурси служили інтересам суспільства. Зростання виробництва і прибутку повинні були стати засобами для посилення соціальної відповідальності – це було б виправданням їхньої більш ділової поведінки. Засновники компанії демонструють свою соціальну відповідальність різноманітними способами. Близько 7,5 % прибутку до відрахувань податків йде на соціальну підтримку (у середньому по країні 1,5 %). Компанія є лідером у програмах із захисту навколишнього середовища і переробки відходів. Нині компанія є корпорацією-мультимільйонером, і двозначні цифри приросту знову ставлять під сумнів культуру компанії і її віддаленість соціальним змінам. Компанія нараховує сьогодні сотні працівників, з яких не всі вони поділяють ідеалізм Коена і Грінфілда. Двох засновників хвилює, що багато менеджерів занадто орієнтовані на прибуток і що нові проекти оцінюються більшою мірою з погляду прибутку, ніж із соціальної погляду.

Бен Коен і Джеррі Грінфілд зрозуміли, що компанія вже не та, що була раніше. По-перше, у ній тепер понад триста службовців, а не двоє, як колись. Крім того, акції продаються на відкритому ринку, тобто вона відповідає не тільки перед товариством і своїми службовцями, але і перед акціонерами. Навіть ділове спілкування усередині компанії змінилося. Щомісячні загальні збори всіх службовців «Ben & Jerry's» завжди були невід'ємним елементом внутрішньої культури компанії. Але за старих часів самі службовці розбивалися на невеликі групи, обговорювали проблеми, які постають перед ними, і знаходили рішення для деяких із них. Тепер же спілкування на зборах стали односторонніми – керівники просто виступають перед своїми службовцями.



Коен і Грінфілд хотіли змінити деякі елементи внутрішнього життя компанії. По-перше, вони хотіли, щоб керівництво більше прислухалося до думки працівників, тому що вважали, розвиток внутрішніх взаємовідносин у компанії не встигав за іншими змінами, викликаними її ростом. Незважаючи на те, що морозиво компанії «Ben & Jerry's» несе на собі певне соціальне «навантаження», але обсяг продажу однаково залежить насамперед від якості продукту. А Коен і Грінфілд думали, що виняткову якість продукту не вдасться утримати на тому ж рівні, якщо не поліпшити стиль відносин у компанії. По-друге, вони хотіли більше зробити для своїх службовців. Вони хотіли передати більше влади в руки нижньої управлінської ланки, а для всіх інших у компанії зробити життя більш радісним.

Але перш ніж робити будь-які зміни, Коен вирішив порадитися з всіма, використовуючи стару схему щомісячних загальних зборів. Він скликав усіх службовців і запитав у них, з якими найбільш серйозними проблемами стикаються, на їхню думку, «Ben & Jerry's». Як і в старі часи, службовці обговорили проблеми і запропонували свої відповіді. Найбільш гострою проблемою, на їхнє переконання, була необхідність для компанії визначитися у своїх цілях. Працівники почували себе затиснутими між менеджерами, що прагнули до того, щоб компанія зростала і набувала більш ділового характеру, і засновниками, що хотіли, щоб компанія служила важелем для соціальних змін. Старий спосіб ведення справ вже не діяв у нинішній «Ben & Jerry's».

Менеджери розробили стратегію розвитку «Ben & Jerry's» – найбільш зрозумілий план за весь час існування компанії, але він, на думку її засновників, був надто діловим, надто націленим на прибуток, але який не достатньо відповідає соціальним потребам. Коен і Грінфілд хотіли створити більш творчу атмосферу, тому вони спонукали менеджерів і далі розширювати межі соціальної відповідальності. Зрештою засновники одержали свою соціальну спрямованість, але і компанія стала більш престижною. Переглянутий план допоміг оновити й поліпшити компанію «Ben & Jerry's». Тепер у неї є чітко сформульовані цілі: робити продукт найвищої якості, демонструвати соціальну відповідальність і залишатися економічно життєздатною. Висока якість продукту продовжує залишатися стандартом компанії. Позиція компанії щодо соціальних цілей, завдяки Коену і Грінфілду, залишалася незмінно. А працівники, які є важливою частиною всієї організації, одержали можливість робити внесок в обговорення і прийняття ділових рішень.

**Завдання.** Ви – помічник Бена Коена і Джеррі Грінфілда і відповідаєте за те, щоб компанія незмінно дотримувалася нового напрямку. Розгляньте наступні сценарії і вирішіть, як ви будете діяти.

1. Група працівників компанії недавно висловила вам невдоволення щодо однієї із соціальних цілей, що підтримує компанія через Фонд «Ben & Jerry's». Вони були проти цієї цілі й не хотіли, щоб компанія її підтримувала. Яка відповідь із наведених нижче буде найкращою?

а) Ви не вважаєте, що всі працівники неодмінно повинні підтримувати всі соціальні цілі. Це компетенція ради директорів, що відповідає за видачу грошей, і Фонду «Бен і Джеррі», що розподіляє ці гроші на ті соціальні програми, які вони вибирають. Ви доносите ці міркування до службовців.

б) Ви вирішуєте винести питання на обговорення працівників. Ви збираєте загальні збори і просите їх дати оцінку соціальних цілей, що підтримує компанія. Службовці вирішують, які саме цілі підтримувати.

в) Ви усвідомлюєте, що час від часу такі речі будуть траплятися. Службовці звернулися до вас дуже відповідально, і ви відчуваєте себе зобов'язаним розпочати дії задля зниження їхнього занепокоєння. Існує нескінченна кількість цілей, які можна підтримувати. Ви вирішуєте звернутися до ради директорів і попросити їх викреслити цю ціль.

г) Ви особисто вірите в цю ціль і не хочете нічого змінювати. Ви використовуєте ваш вплив, щоб її фінансування продовжувалося. Ви вважаєте, що маєте право використовувати свій вплив таким чином, тому що, якби не ваші соціальні ідеали, ви могли б одержувати більш високу зарплату де-небудь ще.

2. Було розроблено нове морозиво, виробництво якого не загрожує озоновому шару. Продукт, виробництво якого засновано на технологіях, що не шкодять навколишньому середовищу, обходиться компанії дорожче, ніж конкурентам. Попередні підрахунки показали, що нове морозиво буде окупатися, але практично не буде приносити прибуток. Що вам належить зробити?

а) Це морозиво відповідає соціальним цілям компанії і її вимогам до якості продукту. Ви запускаєте новий продукт у виробництво, компенсуючи відсутність прибутку від нього за рахунок інших продуктів.

б) Ви думаєте, що зневажаєте інтересами акціонерів, якщо не намагаєтеся в кожному випадку домогтися максимального прибутку. Ви не підтримуєте виробництво нового продукту.

в) Ви вирішуєте досягти компромісу, замінивши частину інгредієнтів, у виробництві яких використовуються екологічно чисті технології, на інші для зниження витрат. Це, мабуть, зменшить соціальну значущість продукту, але ви повинні враховувати інтереси акціонерів.

г) Ви думаєте, що продукт, який не порушує екологію, може мати вищу ціну. Ви підвищуєте ціну, випускаєте новий продукт і сподіваєтеся на краще.

3. Конгресом був запропонований законопроект, що обмежує вміст жирів у вироблених харчових продуктах. Це безпосередньо стосується виробництва вашого морозива. Як ви будете діяти?

а) Ви наймете професійного лобіста, який буде намагатися запобігти впровадженню законопроекту в закон. Ви вважаєте, що люди здатні самостійно вирішувати, що їм їсти, і мають право самі вибирати, які продукти їм купувати.

б) Ви поділяєте занепокоєння уряду щодо здоров'я споживачів. Ви розробляєте довгострокову стратегію зі зниження вмісту жирів у всіх видах морозива, виробленого компанією «Ben & Jerry's».

в) Ви спростовуєте висновки про те, що вміст жиру пов'язаний із загрозою здоров'ю. Ви починаєте кампанію з інформування аудиторії про сприятливий вплив молочного жиру і необхідності його присутності в їжі.

г) Ви підтримуєте зусилля щодо зменшення вмісту жирів, але вважаєте, що споживач має право вибирати. Ви пропонуєте альтернативний законопроект, що вимагає вказівки більш докладної інформації на етикетках харчових продуктів.

4. З огляду на те, що проблеми навколишнього середовища набувають дедалі важливішого значення як для уряду, так і для споживачів, який повинен бути ступінь відповідальності «Ben & Jerry's» при виробництві продуктів?

а) «Ben & Jerry's» повинна взяти на себе всю відповідальність за скорочення кількості відходів, не залежно від витрат. Щоб боротися з вже існуючим забрудненням, компанії повинні проявити ініціативу і використовувати більш безпечні ресурси, а також контролювати відходи без відносного впливу на прибуток.

б) «Ben & Jerry's» тільки одна з компаній, і її вплив на навколишнє середовище не великий в порівнянні з всіма іншими. Тому що компанія повинна підтримувати певний рівень прибутків, щоб продовжувати справу, і оскільки в неї є зобов'язання не тільки перед навколишнім середовищем, але і перед своїми вкладниками, будь-які дії, «Ben & Jerry's» для зниження кількості відходів, можуть вважатися достатніми.

в) Крім дотримання всіх державних стандартів, «Ben & Jerry's» повинна вирішити, які дії принесуть найбільшу користь при найменших витратах.

г) Усе, що може зробити будь-яка компанія, – це підпорядковуватися урядовим правилам. Коли так багато агентств диктують так багато правил, компанії «Ben & Jerry's» і без того досить важко дотримуватися всіх вимог, щоб ще самостійно вживати якихось заходів.

## Ситуаційне завдання № 11 У «Black & Decker»

Справи Нолана Арчібалда опинилися в деякому безладді, який нещодавно він став головою правління і виконавчим директором компанії «Black & Decker», яка вже 80 років займається виробництвом електроінструментів. Останнім часом компанія має труднощі в одержанні прибутку, втрачає свою частку ринку і взагалі втрачає прихильність багатьох оптових і роздрібних продавців, через яких традиційно продавала свою продукцію індивідуальним споживачам і будівельним організаціям.

Власне, ситуація з оптовими й роздрібними продавцями була найбільш гострою проблемою. Компанія набула репутації, м'яко кажучи, «нахабної». За словами одного з колишніх службовців «Black & Decker», висловлених на адресу попередників Арчібалда, «схоже, керівництво вважало, що знає відповіді на всі питання, і щедро несе свою мудрість у маси». Через таке ставлення «Black & Decker» ледве не виставили з магазинів «Уол-Март» – найбільшої в США роздрібною мережі. Не кращий спосіб продавати свою продукцію, якщо не сказати більше.

Роздрібних продавців, що мали справу з «Black & Decker», постійно переслідував якийсь дефіцит. Якщо ті або інші товари компанії набували популярності, роздрібні крамарі з великим ступенем імовірності могли зіштовхнутися з їхньою нестачею, тому що «Black & Decker» найбільше хвилювали власні фінансові інтереси. Ближче до кінця фінансового року компанія стримувала виробництво, щоб різко скоротити запаси готової продукції. І хоча такі дії не призводили до негативних зрушень у балансі «Black & Decker», проте подібна практика відлякувала роздрібних продавців.

Справа ускладнювалася тим, що попередники Арчібалда недавно придбали в «Дженерал Електрик» лінію з виробництва устаткування для кухонь. І хоча нова лінія здатна була забезпечити потужний приплив прибутків, вона також додала проблем із реалізацією. До цього придбання основна частина продукції «Black & Decker» продавалася через господарські магазини, підприємства з ремонту квартир і будинків, підприємства, що торгують через поштові замовлення, і магазини, що торгують за зниженими цінами. Проте для того щоб успішно продавати дрібне кухонне приладдя, потрібно було залучити також великі універмаги, а «Black & Decker» не мала великого досвіду в цій сфері. На жаль, у цьому випадку компанія намагалася використовувати той самий підхід, що й у торгівлі електроприладами, але це призвело це тільки до того, що універмаги, що звикли до гарного ставлення з боку «Дженерал електрик», мали негативне ставлення до «Black & Decker».

Нарешті в підрозділі електроінструментів, самої «серцевини» компанії, керівництво «Black & Decker» продовжувало притримуватися традиції виробництва дешевих інструментів для будинку і дорогих інструментів для професіоналів. Однак за цей час розвився новий проміжний сегмент ринку. Аматори, що серйозно захоплюються роботою по дереву, і напівпрофесіонали хотіли мати інструменти більш високої якості, ніж ті, що пропонувалися для

будинку, але їм не була потрібна «надійність як у танка» професійних інструментів, і вони не були готові платити настільки високу ціну. У ніші, яка утворився, негайно проникло декілька конкурентів на чолі з японською фірмою «Макіта». Доклавши чималі зусилля, «Макіта» відвойовувала собі дедалі більше місця на полицях магазинів. А у світі роздрібної торгівлі простір на полках має життєво важливе значення; не зайнявши досить місця на полицях магазинів, виробник не зможе вижити.

От із такою проблемою зіштовхнувся Нолан Арчібалд.

Важко сказати, що вражає більше: швидкість, з якою Нолан Арчібалд і його колеги цілком змінили тип корпоративної культури, або отримані результати. Колись «Black & Decker» належала до тих виробників, що орієнтовані на фінансові показники; нині компанія являє собою блискучий приклад втілення Арчібалдом розробки концепції міжнародного маркетингового гіганта. І головний елемент нового вигляду «Блек енд Деккер» – це її підхід до управління маркетинговими каналами.

Зміни, як це і повинно бути, почалися зі стратегічного планування. За словами самого Арчібалда, «ви аналізуєте проблеми, що у кожній компанії і галузі унікальні, а потім визначаєте можливості і перешкоди на шляху їх вирішення. Потім ви розробляєте план найкращого використання можливостей і усунення перешкод». Арчібалд і його колеги переконалися в тому, що стратегічний план охоплює і маркетингові канали. Крім того, при новому підході маркетингові канали розглядаються як життєво важливий ресурс, а не просто як «труба» для перекачування товару до споживачів.

Аналітики, що спостерігали за помітними перервами в «Black & Decker», відзначають декілька особливостей управління каналами розподілу, що зробили життєво важливий внесок в успіх компанії. По-перше, відбулася зміна, дуже простої, але яка відіграє найбільш важливу роль: компанія стала найбільш серйозно ставитися до ринкових посередників. «Блек енд Деккер» зіштовхнулася з гарним прикладом для імітації, коли придбала в «Дженерал Електрик» лінію з виробництва кухонного обладнання. «Дженерал Електрик», ще дехто називає «Дженерез Електрик» (generous у перекладі з англ. означає щедрий), завжди щосили намагалася бути гарним постачальником. Це виявлялося і в допомозі, яку компанія надавала роздрібним продавцям при просуванні товару, і у створенні великих запасів готової продукції, що гарантують роздрібні магазини від перебоїв із товаром, і в повазі, що виявляється компанією до людей і організацій, з якими вона мала справу. Зусилля «Black & Decker» для поліпшення своєї репутації почалися з відтворення такого шанобливого ставлення до роздрібних крамарів.

За демонстрацією поваги пішла допомога. «Black & Decker» зробила декілька важливих кроків, покликаних допомогти партнерам. Одним із них було прийняття стратегії сегментованого каналу, що поставила головним завданням надання спеціалізованої допомоги в продажах двом основним групам споживачів: професійним виробничим організаціям і роздрібним крамарям. Це дозволяє «Black & Decker» забезпечити кожного посередника саме тією допомогою, якої він потребує. Іншим ключовим кроком було ретельне навчання

торгових агентів, щоб вони не тільки досконально розбиралися в продукції компанії, але й могли дати роздрібним продавцям кваліфіковану консультацію з приводу закупівель, управління запасами і демонстрації товарів у торгових залах. Крім того, був збільшений бюджет, призначений для просування товарів, щоб залучити покупців у роздрібні магазини.

Допомога виявилася взаємною. «Black & Decker» створила декілька команд дилерів-консультантів, до яких роздрібні продавці можуть звертатися, забезпечуючи зворотний зв'язок і, зокрема, повідомляючи про нові переваги покупців. Завдяки використанню цього каналу як джерела інформації для маркетингових досліджень «Блек енд Деккер» виграв, одержуючи чітку інформацію про потреби і запити клієнтів, а роздрібні продавці виграють, одержуючи можливість поставляти необхідні товари.

Скоординований розподіл – ще одна зміна, що допомагає як компанії, так і її посередникам. Щоб тісніше пов'язати систему постачань із потребами оптових і роздрібних продавців, «Black & Decker» цілком змінила всю систему фізичного розподілу. Це проявилось в перегляді місця розташування розподільних центрів, модифікації транспортної політики, упровадження більш потужних систем управління інформацією і її координації.

Збільшення запасів готової продукції стало іншим важливим кроком. Це дає роздрібним продавцям впевненість у тому, що вони зможуть задовольнити попит, особливо під час передріздвяного ажіотажу, коли збільшуються обсяги продажів інструментів і дрібних пристосувань.

І останній ключовий елемент у стратегічному плані «Black & Decker» – це концепція росту шляхом придбання інших компаній, концепція, тісно пов'язана з управлінням маркетинговими каналами. Гарним прикладом цьому є недавня покупка фірми «Емхарт» за 2,8 млн дол. Деякі спостерігачі критикували цей крок, завдяки якому збільшилася частка «Black & Decker» у виробництві інструментів. Але більш пильний погляд дозволяє зрозуміти логіку цього вчинку. Частина продукції «Емхарт» прекрасно вписалася в існуючі канали «Black & Decker», по яких розподіляються споживчі товари, інша частина відповідає профілю каналів розподілу товарів виробничого призначення. Ті ж підрозділи «Емхарт», що не уклалися в існуючі маркетингові канали, були виставлені на продаж.

Різкі зміни в «Black & Decker» переконливо доводять, наскільки важливо ефективно управління маркетинговими каналами. Зростає об'єм продаж компанії по всіх каналах розподілу, що вона використовує. І формується схвальне відношення до неї як до сильної маркетингової організації, що допомагає роздрібним продавцям створювати попит на свої товари.

**Завдання.** Нолан Арчібалд має деякі труднощі при виборі каналів для «Black & Decker» і управлінні ними. Але він знає, що може звернутися по допомогу до вас. У ролі менеджера, відповідального за маркетингові канали, проаналізуйте наступні ситуації і дайте свої рекомендації щодо можливого вибору.

1. Арчібалд знає, що можливості каналів охоплюють широкий спектр функцій – від збору маркетингової інформації до фізичного розподілу. Він також знає, що «Black & Decker» необхідно визначити основні функції, що компанія хотіла б перекласти на посередників. Він доручив вам намітити ці ключові функції. Яка з перерахованих нижче комбінацій функцій, виконуваних маркетинговими посередниками, була б найбільш важливою для «Black & Decker» ?

а) Найважливіше для «Black & Decker», щоб посередники виконували ту частину функцій маркетингового каналу, що припадає на післяпродажний період. Абсолютно необхідно підтримувати у клієнтах почуття задоволення покупкою, а для цього потрібно зберігати прямий контакт із покупцями. «Black & Decker» не в змозі приділити увагу кожному окремому покупцю. У цьому змісті найбільший інтерес становить для компанії забезпечення посередниками сервісного обслуговування клієнтів і допомоги їм у правильному використанні устаткування.

б) Продукція «Black & Decker» не занадто складна, отже, покупці навряд чи потребують значної допомоги. Найважливіші для компанії ті функції маркетингового каналу, що передують продажу, а не завершують її. Найголовніше на початковому етапі – встановлення зворотного зв'язку з покупцями, тому що маркетингова інформація, що надходить таким чином, необхідна, якщо компанія збирається розробляти і робити продукцію, що потрібна покупцям. Після одержання такої інформації «Black & Decker» варто залучити посередників до стратегічного планування; зрештою вони залежать від рішень, що приймаються в процесі становлення ланок компанії.

в) Найбільш важливі задачі, про які «Black & Decker» варто просити своїх партнерів по каналу, – це усунення невідповідностей і зведення разом продавців і покупців. Для компанії економічно не доцільно самій продавати окремі товари окремим покупцям; маркетингові посередники саме й існують для того, щоб заповнити цей проміжок, перерозподіляючи продукцію компанії за обсягом і асортиментом так, щоб кожний клієнт завжди міг вибрати потрібний йому товар у необхідній кількості. Крім того, «Блек енд Деккер» може і не знати, де шукати потенційних клієнтів, таким чином, у просуванні товарів до покупців вона змушена покладатися на роздрібних продавців. Не перешкоджає би також і висновок стандартизованих угод.

г) «Black & Decker» потребує допомоги як до, так і після продажу. Найбільше потрібна комбінація функцій посередників повинна починатися з забезпечення зворотного зв'язку з клієнтами і внесення пропозицій про те, які нові товари варто розробити. Просування товарів теж відіграє дуже важливу роль, особливо кооперація в цій діяльності, що об'єднала б міць міжнародних операцій «Black & Decker» і її щедрий рекламний бюджет з доскональним знанням місцевих ринків, властивим роздрібним продавцям. Істотне значення має і фізичний розподіл; вам не вдасться продати товар, якщо ви не можете виставити його перед покупцями. А в післяпродажний період необхідно давати клієнтам сервісне обслуговування і допомогу, щоб покупці інструментів і кухонного приладдя «Black & Decker» були задоволені.

2. Обслуговування клієнтів, безумовно, – найважливіший компонент усіх успішних маркетингових операцій. Арчібалд знає це, а також розуміє, що обслуговування клієнтів не дуже проста справа в такій багатоканальній маркетинговій системі, на яку спирається «Black & Decker». Які з перерахованих нижче тез і підходів до обслуговування клієнтів найкраще відповідають становищу компанії?

а) Зусилля на обслуговування клієнтів варто сконцентрувати на кінцевих споживачах продукції «Black & Decker». У компанії є для цього декілька способів. По-перше, можна просто зробити так, щоб продукція «Black & Decker» полегшувала користувачам досягнення успіху. Цій меті відповідають: розробка таких конструкцій, завдяки яким інструменти були б прості у використанні; створення навчальних і довідкових посібників з користування інструментами і, можливо, надання клієнтам безкоштовних телефонних ліній, за якими вони могли б одержувати індивідуальні консультації. Другий спосіб допомогти клієнтам в організації семінарів на виставках деревообробного устаткування (для електроінструментів і верстатів) або виставках товарів для будинку (для всіх трьох категорій продукції). Обслуговування організацій, що купують електроінструменти, може полягати в наданні фахівців «Black & Decker», що у випадку виникнення у клієнта яких-небудь особливих проблем, допомогли вирішити б їх прямо на місці.

б) Дійсними клієнтами «Black & Decker» є тисячі ринкових посередників, що купують, а потім перепродують інструменти, кухонне приладдя та електроустаткування. Саме про їхнє обслуговування повинна піклуватися компанія. А вже ці посередники, у свою чергу, займуться задоволенням запитів кінцевих споживачів. «Black & Decker» може допомогти посередникам найрізноманітнішими способами, включаючи просування товарів, консультації щодо ціноутворення, добору асортименту й послуги в організації вітрин.

в) Найкращим рішенням була б комбінація варіантів а) і б). Хоча і правильно, що посередники – це безпосередні клієнти «Black & Decker», і процес продажу залишається незавершеним, поки товар не придбають кінцеві споживачі і не отримують задоволення від покупки. Отже, «Black & Decker» варто приділяти увагу як безпосередньому обслуговуванню посередників, так і непрямому обслуговуванню кінцевих покупців через посередників. Тут застосовні всі елементи, запропоновані в групах а) і б).

г) Поняття «обслуговування клієнтів» не може застосовуватись до цього випадку, тому що сама «Black & Decker» не продає товари кінцевим споживачам. Справа посередників – задовольняти покупців. Зрештою, це їхнє основне завдання і єдина підстава, на якій вони заробляють гроші на продукції, виробленій «Black & Decker».

3. Інженери «Black & Decker» розробили інструмент, здатний різати бетон. На жаль, він не дуже відповідає вже існуючим у компанії маркетинговим каналам, отже, прийшов час розробити новий канал. От деякі важливі параметри, що вам належить врахувати.



**Тип клієнта:** будь-які організації незалежно від розміру – від фірм, що складаються з одного будівельника, що працює за контрактом, до багатонаціональних будівельних корпорацій.

**Географія:** найширше охоплення споживачів; географічний розподіл приблизно відповідає щільності населення: найбільша концентрація у великих містах і розосередженій клієнтурі в інших районах.

**Розмір ринку:** великий; вартість нової пилки близько 2 тис. дол., і «Black & Decker» намагається продавати тисячі штук щомісяця; має сенс вкласти велику суму в створення каналу розподілу.

**Життєвий цикл:** у проміжку між фазами росту і зрілості; багато клієнтів добре уявляють собі, як використовувати нові вироби і яке їхнє призначення.

**Необхідність у підтримці:** користувачам не знадобиться велика допомога, але вони повинні бути упевнені в тому, що в разі потреби допомога буде надана і негайно; прості мають згубні наслідки, і у разі поломки клієнти віддали перевагу б доставці запчастин і ремонтних бригад прямо на будівництво.

*Відповідно до цієї інформації, яка найкраща схема розподілу цього товару?*

а) Продумайте, які навички, пов'язані з придбанням товарів, склалися в людей, які, ймовірно, будуть використовувати ці вироби. Хоч це і виробничі споживачі, вони, крім того, і прості люди. Вони, як і всі інші, роблять покупки особисто. З огляду на це вам краще зупинити свій вибір на роздрібних магазинах, що вони звикли відвідувати. Таким чином, ці люди зможуть сполучити особисті і ділові покупки.

б) Новий товар має великий і географічно дуже різноманітний ринок, а покупці не бідують у серйозній підтримці. Отже, найкращим каналом розподілу цього товару може стати торгівля, але за поштовими замовленнями. Така форма продажу легко досягає будь-якої частини країни і коштує дешевше, тому що не вимагає послуг продавців і використання площ у роздрібних магазинах.

в) Для збуту нового товару варто обмежитися тільки магазинами інструментів і магазинами, що торгують устаткуванням для будівництва і ремонту будинків, що орієнтуються винятково на професіоналів. Ці магазини повинні мати можливість забезпечити чудовий рівень обслуговування клієнтів, включаючи доставку запчастин безпосередньо на робоче місце. Найбільший недолік цього каналу полягає в тому, що такі магазини менше поширені, ніж роздрібні магазини, орієнтовані на домовласників, але професійні будівельники звикли до необхідності поїздити, коли справа доходить до покупки інструментів і будівельних матеріалів.

г) Найкращим вибором буде комбінація всіх трьох вищеописаних каналів. Не всі організації купують товари тим самим способом, таким чином, створивши максимально можливу кількість каналів, ви зможете максимально збільшити шанси на завоювання всіх потенційних клієнтів.

4. У підрозділі з виробництва кухонного приладдя недавно була розроблена конструкція нового виробу. Цей прилад являє собою комбінацію кавомолки і кавоварки. Яка найкраща система каналів його розподілу? От факти, що варто розглянути, і разом з цим треба враховувати проблему престижу і принадності товару і торгової марки.

**Тип клієнта:** індивідуальний споживач.

**Географія:** знову найширше охоплення клієнтів, але цього разу вони сконцентровані всередині й навколо великих міст і нині переважно на західному узбережжі.

**Розмір ринку:** не особливо великий через ціну, що становить приблизно 700 дол.; багато людей люблять заварювати каву зі свіжомолотих зерен, але тільки особливі цінителі готові платити так дорого за високу якість і зручність сполучення кавомолки і кавоварки.

**Життєвий цикл:** кавоварки використовуються багато років, але їхнє просування на споживчий ринок почалося порівняно недавно. Колись ними користувалися здебільшого в ресторанах і барах.

**Необхідність підтримки:** пристосування легко використовувати і чистити, безпроблемне налагодження, але деяким покупцям буде потрібна початкова допомога і консультація, щоб приготувати чашку ідеальної кави.

Найкраще скористатися спеціалізованими магазинами кухонного приладдя, орієнтованих на заможних міських споживачів. У цих магазинах представлена велика кількість інших товарів для дому і для кухні подібної якості та ціни, отже, природно, якщо нова кавоварка знаходиться серед них. Постійні клієнти подібних магазинів дуже люблять купувати високоякісні товари, а деяким подобається похвастатися, що вони купують такі товари тільки в спеціалізованих магазинах і ніколи не користуються послугами універмагів або магазинів, що торгують за зниженими цінами.

Оскільки це принципово новий напрям для «Black & Decker», розумно буде запропонувати клієнтам купувати новинку безпосередньо в компанії. Якщо ви помістите новий товар на полки роздрібних магазинів поруч із тостерами за 19 дол., від його принадності не залишиться і сліду. Щоб імідж продукту підтримувався на потрібній висоті, його необхідно виділити з іншої продукції компанії. Єдиний надійний спосіб зробити це – підштовхнути покупців купувати його прямо на фабриці.

Жодний аматор, що шанує себе, не буде купувати кавоварку у виробника електродвигунів. Навіть найбільш витончений вибір каналу розподілу не врятує цей проект; порекомендуйте вашому керівництву відмовитися від виробництва цього виробу або продати проект іншій компанії.

Вже існуючі канали цілком підходять для цього товару. Кавоварка за 700 дол., можливо, буде виглядати не зовсім доречно в магазинах «Кей Март», але її присутність там підніме престиж усієї продукції «Black & Decker».

### 3. РОЗГЛЯНУТИ СИТУАЦІЇ ТА ВІДПОВІСТІ НА ПИТАННЯ

#### 3.1. Акціонери-активісти

У чиїх інтересах діє фірма – акціонерів або менеджерів? Це питання було поставлене найбільшим у Сполучених Штатах Америки пенсійним фондом, Каліфорнійським фондом пенсійного забезпечення державних службовців (КФПЗДС). Щороку КФПЗДС аналізує діяльність 1300 компаній, в які він вкладає гроші, заносючи в «чорний перелік» ті компанії, які постійно погано себе виявляють. Якщо КФ виявляє, що інтереси акціонерів приносяться в жертву інтересам управлінців, то він вживає заходів, щоб докладно познайомити вкладників з тим, як ведуться справи в цих компаніях.

Маючи капітал приблизно в 58 млрд дол. і інвестиції в 1300 компаніях (близько 1 % у кожній із них) КФПЗДС має у своєму розпорядженні значну вагу в радах директорів. Цей інституціональний інвестор став лідером руху акціонерів, успішно впливаючи на політику таких великих корпорацій, як «Ейвон», «General Motors», «Т.Р.В.», «Ай-Ті-Ті», «Інленд Стмл», «Сірз», «Бойз Каскейд», «Геркулес», «Вел-пул», «Скотт Пейпер», «Локхід», «Ок-сідентал» і ін.

Коли рада директорів компанії Ай-Ті-Ті проголосувала за підвищення на 103 % (11, 4 млн дол.) заробітної плати виконавчого директора Ренда Араскога, в той час як прибутки компанії збільшились тільки на 4 %, КФПЗДС очолив акцію протесту акціонерів. Не досягнувши успіху в цьому випадку, пенсійний фонд домогся угоди, за якою комітети, що вирішують питання про винагороди, повинні складатись із директорів, які не входять до складу службовців компанії. Компромід – типовий різновид успіху, що залучає увагу до КФПЗДС як до організації, яку варто брати до уваги.

«Думаю, що корпорація працює краще, коли менеджери підзвітні власникам акцій» – говорить юрист фонду Річард Коппс. Фонд часто починає з того, що висуває формальну пропозицію про створення консультативного комітету акціонерів. Багато компаній, сподіваючись уникнути активної боротьби за голоси акціонерів з боку супротивника, але при цьому не бажаючи втрачати владу, погоджувалися на більш часті неформальні зустрічі з власниками акцій. На цій стадії фонд відмовляється від своєї формальної пропозиції і починає переговори з менеджерами.

Виконавчий директор фонду Дейл Хенсон вважає, що це вже великий успіх. Не дуже давно інтереси акціонерів здебільшого ігнорувалися. Наприклад, коли представники КФПЗДС вперше звернулися до компанії «Ейвон», їм навіть не вдалося організувати зустріч із виконавчим директором фірми. Тепер керівництво «Ейвон» погодилось зустрічатись двічі на рік зі своїми основними інвесторами.

Вважаючи, що аутсайтери будуть уважніше відноситися до вкладників, фонд закликав таку компанію, як «General Motors», вибрати незалежних директорів. «Рада директорів – сполучна ланка між нами і компанією, – говорить Хенсон. – Це ті люди, яких ми маємо право висувати і за яких можемо голосувати. Саме їм багато інституціональних інвесторів будуть згодом приділяти все більше уваги».

Коли інвестор Херолд Сіммонс спробував скупити акції «Локхйд Корпорейшн», мотивуючи це неефективністю управління, КФ погодився і проголосував проти діючої ради директорів фірми. Спроба покупки контрольного пакета закінчилася безуспішно, але виконавчий директор «Локхйд» Деніел Теллеп почав регулярні переговори з фондом. «Я усвідомив, що нам ні в якому разі не можна опинитися в такому становищі, коли КФПЗДС голосує проти нас тільки для того, щоб привернути нашу увагу. Тому я вирішив познайомитися з фондом ближче».

Хоча не всі згодні з методами КФПЗДС, більшість адміністраторів корпорацій реагують позитивно, якщо вже до них звертаються. КФПЗДС і інші групи активістів серед акціонерів за останні роки зробили значний вплив на ради директорів, але самі вони говорять, що тільки починають. Темою 90-х років буде винагорода адміністрації – обговорення тих директорів, які схвалюють високу зарплату вищих посадових осіб, які очолюють корпорації, вартість акцій яких падає. Ніщо інше не викликає більшого невдоволення акціонерів і не спонукає їх підсилювати свій вплив на ради директорів.

Дайте відповіді на питання:

1. Хто повинен контролювати діяльність корпорації, вкладники чи менеджери? Чому?
2. Яку іншу тактику може використовувати організація акціонерів, щоб впливати на менеджерів?
3. Назвіть два приклади, коли дії менеджерів компанії по запобіганню скупки її акцій іншою компанією можуть суперечити інтересам акціонерів.

### 3.2. У «American Express»

День за днем, тиждень за тижнем понад 30 млн осіб з усього світу розповідали Джеймсу Робінсону III про себе все: що вони їдять, де вони подорожують, коли вони більш охоче купують предмети розкоші, наскільки повне життя вони ведуть і безліч інших фактів. І це стало великою проблемою. Люди надсилали йому звернення – тоннами. В «American Express» щодня надходило понад 3 млн розписок про оплату по кредитних картках – стільки паперів, що *компанія ледь справлялася з цією купою даних, не говорячи вже про її повне* опрацювання і вигідне використання тієї інформації, що можна було з неї витягти. Робінсон жадав від кожного працівника високоякісного обслуговування клієнтів, але при цьому чітко бачив, як його компанія опиняється похованою під купою паперів. Діючи на дуже висококонкурентному ринку, він не міг дозволити собі втратити довіру клієнтів через неефективне опрацювання інформації.

У «American Express» використовувалася система мікрофільмування для копіювання розписок про оплату, що надходять, але подібне опрацювання мільйонів аркушів паперу, необхідне для того, щоб ці розписки повернути власникам, було надзвичайно обтяжним і породжувало велику кількість помилок і неточностей. Мікрофільмування розписок, введення і вміщення даних в основний комп'ютер для оформлення чеків, сортування розписок і порівняння їх з іншими, опрацювання виписаних чеків, розкладка розписок і виписаних по ним рахунків у конверти для відправлення поштою – все це вимагало зусиль сотень службовців. Робились помилки, витрачався час. Деякі розписки виявлялися зіпсованими, іноді службовці невірно прочитували номери рахунків, поміщали розписки не в ті конверти, так що одні клієнти взагалі нічого не одержували, а інші одержували чужі документи. Близько 200 службовців займалися тільки виправленням помилок, які були зроблені під час первинного опрацювання, і їм доводилось розбирати купи паперів. Відповідь на запит власника картки лише по одному грошовому переказу міг зайняти декілька годин, поки службовці переглядали довгі стрічки мікрофільмів у пошуках відповідної розписки про оплату.

Витрати подібної організації не обмежувалися лише надлишковими витратами на заробітну плату і низькою продуктивністю праці. «American Express» не давала кредити для здійснення часткових або відкладених платежів, і тому їй потрібно було мати у своєму розпорядженні постійний запас готівки для проведення розрахунків із крамарями за покупки, зроблені власниками кредитних карток, в очікуванні платежів від останніх. Чим більше часу займало опрацювання розписок про оплату і виписування рахунків клієнтам, тим довше «American Express» не одержувала грошей, що змушувало компанію мати більш великий запас готівки. Якби компанії вдалося підвищити ефективність і точність опрацювання розписок клієнтів, вона могла б скоріше одержувати платежі від них і завдяки цьому була б в змозі зменшити запас готівки.

Одне з вирішень цієї проблеми – відмовитись від повернення розписок про оплату власникам карток. Таким шляхом уже пішли компанії «Visa» і «MasterCard». Але Робінсон ставив високі вимоги до обслуговування клієнтів. Власники кредитних карток «American Express», більшість з яких користувалися своїми картками в ділових цілях, мали потребу в цих розписках для впорядкування ділових звітів і заповнення податкових декларацій.

Більше того, навіть якщо гору паперів і можна було б зробити меншою завдяки введенню більш ефективної системи, це однаково не вирішувало б питання про те, як обробляти всі ті дані, що відбивають потреби й поведінку власників кредитних карток. Робінсон же бачив свою мету в тому, щоб перетворити «American Express» у гіганта індустрії обслуговування, забезпечуючи своїм клієнтам найширший спектр послуг, починаючи з здійснення розрахунків по кредитних картках і закінчуючи допомогою у фінансовому плануванні, організації подорожей і розваг. Усі 30 млн клієнтів компанії дуже багато чого розповідали про себе Робінсону, і він повинен був використовувати ці дані, щоб одержати конкурентну перевагу, завоювати довіру клієнтів і вийти на нові ринки.

Дайте відповіді на питання:

1. Як Робінсону справитися з горою паперів?
2. Як йому перетворити дані в корисну ділову інформацію?

### 3.3 У « Orville Riedebacher»

«Orville Riedebacher» – смішне ім'я для харчового продукту, отож, з 1970 р. його власник і сміється всю дорогу, йдучи в банк. За п'ять років «делікатесна» повітряна кукурудза «Orville Riedebacher» спромоглася обійти 82 торгові марки і посіла на ринку головну позицію. До «Orville Riedebacher» не існувало нічого схожого на «делікатесну» кукурудзу. Власне, раніше, перш ніж він почав енергійно працювати над асортиментом продуктів із кукурудзи, обсяг виробництва поп-корну в Сполучених Штатах сктановив не більше ніж 350 млн фунтів у рік. І тільки після того як продукція Ріденбахера стала користуватися величезним попитом, її виробництво перевищило 675 млн фунтів. Але шлях поп-корну від «колиски» до прилавків магазинів був дуже довгим.

У молодості Ріденбахер вирощував кукурудзу для виготовлення поп-корну в рамках проекту «4 Ейч» з виведення нового сорту. У 1920 р. він закінчив університет у Пердью за фахом «агрономія» (землеробство і рослинництво), після чого працював агентом у справах продажу сільськогосподарської продукції. Потім він став управляючим великої ферми у штаті Індіана, де почав займатися вирощуванням гібридних сортів кукурудзи й обробкою кукурудзяних зерен. Саме тоді він познайомився з Чарлі Бауманом, який вів курс з насінництва в університеті Пердью. У 1951 р. вони вдвох купили невелику компанію, що спеціалізувалася на вирощуванні кукурудзи і продажу кукурудзяних зерен, дали їй нову назву – «Честер Інк» і почали проводити експерименти з кукурудзяними зернами.

В їхній фірмі Бауман відповідав за збереження зерен і іригаційні системи, а Ріденбахер разом із фахівцями з вирощування кукурудзи працював над новим гібридом. До 1965 р. він схрестив 40 поколінь кукурудзи і вивів такий сорт, що, на його думку, краще за інших підходив для виготовлення поп-корну. Зерна цього сорту легше «вибухали», ніж інші, і більша їх кількість перетворювалася в повітряні. У чому ж полягав секрет Ріденбахера? Він збирав і зберігав гібридну кукурудзу в початках, регулюючи температуру при висушуванні й підтримуючи необхідний рівень вологості для кожного зернятка.

Тепер перед Ріденбахером постала проблема виробництва і збуту нової продукції. Фермери були не дуже схильні вирощувати нову кукурудзу. Вона вимагала більших витрат, ніж інші сорти, а врожай з одного гектара був менше. Крім того, підприємства роздрібної торгівлі теж не жадали робити запаси нової кукурудзи, що назвали «Ред Бау». Торгові агенти всі разом говорили Ріденбахеру, що споживачі не погодяться платити дорожче за новий сорт повітряної кукурудзи, навіть якщо вона буде вищої якості.

До 1970 р. Ріденбахер зрозумів, що потрібно знайти нову методику збуту. Він поїхав у Чікаго, де зустрівся з командою фахівців з маркетингу і провів з ними багатогодинну бесіду про повітряну кукурудзу. Витративши 13 тис. дол., Ріденбахер покладав великі надії на цих фахівців. Через тиждень він знову поїхав, щоб дізнатись про їхні рекомендації, і дуже здивувався, коли вони порадили йому назвати продукт «делікатесною повітряною кукурудзою Орвілла

Ріденбахера». До того ж вони хотіли, щоб на етикетці була його фотографія. Нарешті вони запропонували представити нову кукурудзу як продукт найвищої якості, відповідним чином її упакувати і продавати за вищою ціною.

Хоча Ріденбахер скептично поставився до цих пропозицій, він вирішив спробувати виправдати свої витрати і втілити ці маркетингові ідеї. Поставте себе на його місце.

Дайте відповіді на питання:

1. Як би ви створювали і просували новий товар?
2. Яку упаковку й етикетку ви б використовували для нової продукції?
3. Яких би заходів ви вжили, щоб закликати людей спробувати вашу повітряну кукурудзу і потім купувати її постійно?
4. Як би ви підтримували рівень збуту після того, як ваша продукція посіла своє місце на ринку?



### 3.4 Добродійний капіталізм

Клессі Каммінз вірив у тверді принципи: напружена робота, якісні продукти і турбота про суспільство – це добре. І, заснувавши у 1919 р. «Cummins Inc.», свій успіх він побудував саме на цих принципах». Мотори Каммінза – це радість і гордість водіїв вантажівок «Кенвор», «Пітербілт» і «Навістар». Мотори проходять 600 тис. миль, перш ніж їм може знадобитися який-небудь серйозний ремонт. Це на 100 тис. миль більше, ніж у конкурентів. І вони споживають один галон бензину на відстань 6,2 милі, у той час як інші різновиди – лише на 4,3 милі. Але для провінційного містечка Голумбу (штат Індіана) з населенням 32 тис. чоловік Каммінз традиційно являв собою більше, ніж просто виробник гарного виробу. Протягом 60 років випускники місцевих коледжів могли знайти на заводі Каммінза високооплачувану роботу, нехай і з суворими правилами, покликаними забезпечити традиційно високу якість продукції. (Рівень браку наприкінці складального конвеєра складає 1 %, що в 3 рази нижче середнього показника в цій галузі промисловості). І коли ви востаннє чули про компанію, що спонукає уряд штату стягувати вищі податки з корпорації, щоб мати можливість більше віддавати суспільству?

Каммінз серйозно відноситься до своєї соціальної відповідальності. Компанія побудувала житло для безпритульних, фінансувала створення центрів боротьби з наркоманією при місцевих школах і найняла кращих архітекторів (за 9,9 млн дол), щоб спроектувати 24 суспільних будинки Колумбуса. Поруч зі своїм новим заводом у трущобному районі Сан-Пауло в Бразилії Каммінз допоміг побудувати школу, клініку і гімнастичний зал. У 1989 р. він посилав свої мотори і генератори постраждалим від урагану в Південній Кароліні, а в 1988 р. виділив на добродійні цілі більше засобів, ніж всі інші компанії, за винятком 95-ї із списку у 500 журналі «Форчун», – і це в ті 2 роки, коли «Cummins Inc.» не приносила ніякого прибутку.

Але така стійка добродійність може не витримати напору безжалісних сил, що атакують компанію. Після десятиліть, протягом яких Каммінз одержував значні прибутки, у 80-і роки він потрапив у смугу економічних труднощостей. У 1983 р. компанія вперше була змушена скоротити кількість службовців – болісний крок, про який було оголошено після того, як керівники зустрілися для молитви з 30 священниками міста. Наступна модернізація заводу спричинила за собою ще більше скорочення кількості робочих місць, залишивши 4 тис. жителів Колумбуса без роботи. У результаті в містечку різко зріс рівень злочинності, і розчарована молодь покидає рідні місця.

Дві спроби зкупки контрольного пакета акцій нанесли ще один удар. «Cummins Inc.», що сама зробила себе уразливою, пожертвувавши швидким прибутком, щоб знизити ціни й утримати свою частку ринку в боротьбі з жорсткою іноземною конкуренцією.

Незважаючи на те, що багато хто на Уолл-стріт скептично качав головою і грозив пальцем, Каммінз зумів зберегти за собою 54 % ринку в США. І хоча витрати були знижені на 22 %, він не припинив дослідницькі роботи, як це багато хто робив. Компанія залишається прихильником довгострокового

планування і основних принципів Клессі Каммінза. В одному з щорічних звітів голова ради директорів Генрі Б. Шект описав цілі компанії в такий спосіб: «Бути чесними і справедливими і робити те, що вважаємо правильним, навіть якщо це не передбачає нам негайної вигоди».

Поки що «соціальні» інвестиції «Каммінз» у навколишнє суспільство начебто б окупаються. Багата сім'я банкірів Колумбуса, що спочатку фінансувала фірму Клессі Каммінза, вкладала 72 млн дол., щоб викупити британський конгломерат, що намагався скупити акції «Cummins Inc.». Але інші інвестори компанії розпочали небажані дії, і поки незрозуміло, чи зможе вижити соціально орієнтована «Cummins Inc.» в ері процвітання більш байдужих до соціальної сфери корпорації.

Дайте відповіді на питання:

1. Як далеко може зайти участь компанії в справах суспільства? Як ви думаєте, чи мала рацію «Cummins Inc.», продовжуючи займатися філантропією в ті роки, коли вона не приносила ніякого прибутку акціонерам?
2. Якої стратегії і тактики притримувалися б ви на місці Генрі Шекта, щоб збільшити здатність компанії протистояти зовнішнім силам?
3. Чому іноземні інвестори можуть бути зацікавлені в компанії типу «Каммінз Енджін», що, здавалося б, йде коренями в минулу епоху і вперто відмовляється перенести своє виробництво в регіон із дешевшою робочою силою і нижчими податками?

### 3.5 Домна на ім'я Аманда

Джон Шіл з гордістю спостерігає за тим, як жовтогарячий рідкий чавун доводиться до точної температури 3700 і падає по викладеному цеглою жолобу в ківш вагонетки. «Плавка в доменній печі нагадує релігійне дійство», – говорить Шіл, головний інженер доменного цеху корпорації «Армко Стіл». Саме Шіл відповідає за те, щоб сировина – залізна руда, вапняк і кокс змішувались при точно заданій температурі і перетворювались в чавун, основний інгредієнт сталі. І саме завдяки Шілу починаючи з 1982 р. витрати палива в корпорації «Армко» скоротилися на 17 %, а витрати на виробництво тонни чавуну знизилися більш ніж на 25 %. Для «Армко» Шіл є ключовим працівником, який є сьогодні символом інтегральних мікросхем і роботів, що роблять промисловість дедалі більш обесособленою, але все ж там залишилося ще трохи людей, чиї унікальні можливості забезпечують успіх роботодавцям, хоча по мірі розвитку технологій їх стає все менше. Такі ключові працівники зустрічаються здебільшого в заводських цехах, а не в управлінських кабінетах, джерелом їхніх знань нічастіше служить безпосередній досвід, а не формальна освіта. Команди виконавчих директорів і керуючих необхідні для прийняття важливих рішень, але «як тільки ці рішення прийняті, головна роль по втіленню їх у життя належить ключовим практичним працівникам», стверджує Сун Янсе, який досліджував роль головних практиків за завданням консалтінгової фірми «McKinsey & Co» що займається проблемами управління.

Крім свого диплому інженера, Шіл має також ступінь магістра науки управління зі спеціальності «Фінанси і міжнародний бізнес». До того ж він пише вірші, так що це зовсім не вузький фахівець-сталеливарник. Проте він воістину відданий діючій на заводі «Армко» доменній печі, яку охрестили ім'ям Аманда. Фотографії Аманди прикрашають стіни його власного будинку, і місцевого ресторану, співвласником якого він є. До того ж Шіл працює по 12 годин на день, його часто можна побачити біля печі і глибоко вночі (навіть у 2 години ранку на Різдво). «Процес управляє вами, а не ви управляєте процесом», – говорить Шіл. Але він також говорить, що його робота подібна «роботі диригента оркестру». Він не тільки створив комп'ютерну систему для контролю за плавкою чавуну в Аманді, але разом опрацював комп'ютерну сигнальну систему, що здатна виявити потенційні неполадки ще до того, як може виникнути порушення процесу плавки; він розробив, крім того, технологію точного регулювання кількості вугільної суспензії, що завантажується в доменну піч (цю технологію «Армко» запатентувала і тепер продає іншим металургійним компаніям). Крім цього, Шіл сам по телефону відслідковує можливі затримки в доставці вугілля, власними руками, озброївшись лопатою, розгрібає завали на шляху вагонеток з рудою, а також переконує колег застосовувати нові технології.

Один із начальників Шіла, Гленн Д. Істерлінг, стверджує, що «з його досвідом і можливостями Джон міг би працювати й в інших місцях, а не тільки на металургійному заводі». Але, на щастя для корпорації «Армко», Джон Шіл грає у них роль ключового практика, керуючи доменною піччу на ім'я Аманда.

Дайте відповіді на питання:

1. Чи вважаєте ви, що нинішні підприємці легко можуть знайти заміну своїм ключовим практичним працівникам? Чи зможуть підприємці в майбутньому відшукати насамперед ключових практичних працівників? Висловіть свої розуміння з цього приводу.

2. Яке значення, на вашу думку, має платня і премії для таких висококваліфікованих працівників, як Джон Шіл?

3. Чи не знаходите ви, що обмеженість кругозору вузькопрофесійною сферою представляє собою нестачу таких ключових практичних працівників, як Джон Шіл? Чи можуть такі працівники заперечувати менеджерам вищого рангу на засіданнях правління компанії?

### 3.6 У компанії «ЗМ»

Відома своїми нововведеннями корпорація «ЗМ» успішно діє, маючи децентралізовану організаційну структуру. Внутрішнє підприємництво практикувалося в корпорації ще до того, як Джіффорд Піншо-третій (автор книги «Внутрішнє підприємництво») ввів цей термін у побут у 1985 р. Дійсно, «ЗМ» бачить свою мету в тому, щоб 25 % її надходжень від продажів забезпечувалося за рахунок нової продукції, якої попросту не існувало ще 5 років тому. І практика внутрішнього підприємництва, як засіб досягнення цієї цілі, добре себе зарекомендувала.

Учений корпорації «ЗМ» Арт Фрай-ідеальний приклад того, як компанія заохочує індивідуальне підприємництво. Фрай винайшов аркуші, що самі наклеюються (Post-it Notes) – картки з кольорового паперу, на яких можна писати записки і приклеювати їх на будь-яку поверхню, а потім із легкістю знімати. Коли звикаєш користуватися цими листками, важко уявити собі, як ти колись міг без них обходитися.

Ідея цього нововведення прийшла до Фрая в 1974 р., коли він співав у церковному хорі. Для закладання сторінок з потрібними псалмами він користувався клаптиками паперу, що постійно випадали. Фрай став замислюватися над створенням аркушів паперу, які можна приклеїти і потім легко зняти. Він згадав про клей, винайдений в «ЗМ» Спенсером Сільвером, що був отриманий як побічний продукт розробки найбільш прочного клею. Новий продукт цілком не підходив для конкретної задачі, яку вирішував Сільвер. Але він познайомив із ним своїх колег, сподіваючись, що ті зможуть знайти йому застосування.

Через декілька років Арт Фрай знайшов застосування «тимчасово-постійному» клею Сільвера. Як говорить Фрай, «у «ЗМ» ніколи не кидаються ідеями - хто знає, коли і кому вони можуть прийти до речі». Хоча половина ідей так ніколи і не знаходить виробничого застосування, керівництво «ЗМ» розглядає це як ціну, яку варто платити за можливість здійснювати нововведення.

Для розробки самоклеючих аркушів, Фрай скористався існуючим у «ЗМ» положенням, згідно з яким учений може до 15 % робочого часу використати на проект на свій вибір. Така практика діє з 1923 р., коли президент «ЗМ» Вільям Макнайт застав Дикого Дру за роботою над створенням клейкої стрічки, що керівництво запропонувало йому припинити. Макнайт прийшов до висновку, що люди працюють найбільш ефективно над тими проектами, які їх посправжньому захоплюють. Тому він вирішив не перешкоджати Дру в його творчих пошуках і виявився правим! Проект, що Дру ніяк не хотів відкладати, дав світу те, що більшості з нас відомо під назвою «скотч». Відтоді «ЗМ» ввела у свою корпоративну культуру правило: заохочуючи групову роботу, не забувати при цьому важливості індивідуальних досліджень.

Директор лабораторії, у якій працював Фрай, став його підтримувати, і Фрай зміг дістати необхідні матеріали для продовження своїх експериментів. Через рік Фрай представив відділу дослідно-конструкторських розробок прототип свого блока аркушів, які самоклеються. Для внутрішнього підприємця вкрай важливо довести свій задум до відома керівництва компанії і

групи людей, які можуть втілити його в практику. Фрая вдалося одержати під свій проект трохи більше грошей, і він зміг об'єднати зусилля лаборантів, інженерів, бухгалтерів – що займаються обрахунками, працівників виробничого і пакувального відділів і фахівців з маркетингу. Директор лабораторії Фрая роздав зразки аркушів, які самоклеються, секретарям «ЗМ», і маленькі жовті аркуші зробили дійсний фурор. У 1977 р. віцепрезидент і технічний директор підрозділу Фрая почали практичні іспити. Вони виявили, що, отримавши крихітні жовті аркуші, люди самі знаходили їм різноманітне застосування. Таким чином, роздача зразків стала ключем до маркетингової стратегії. Папірці, які самоклеються, пройшли маркетингові іспити в 1980 р., вони були випущені в продаж, і проект Фрая приніс компанії рідкісний успіх.

Відповідно до політики подвійних кар'єрних східців в «ЗМ» Фрай одержав статус вченого корпорації. Як він пояснював, «система подвійних кар'єрних східців в «ЗМ» дозволяє людям просуватися по технічній «стороні» східців, приймаючи на себе більше відповідальності за техніку і технологію, а не за людей і бюджет. Це означає, що люди, покликання яких працювати в лабораторії, можуть не прагнути до адміністративної кар'єри, але проте вони мають можливість одержувати надбавки до платні і користуватися визнанням». З слів Фрая стає ясно, що він вважає успіхом: «Для винахідника розробка нового виробу – це майже досягнення безсмертя».

Дайте відповіді на питання:

1. Якщо ви хочете розвивати внутріфірмове підприємництво у своїй компанії, чи задовольнить вас організаційна система з жорстким типом управління? Чому? Поясніть свою позицію.

2. Припустимо, ви керуєте корпорацією, що заохочує внутріфірмове підприємництво. Один із ваших учених розробив річ, що не має на перший погляд ніякої ринкової цінності. Які будуть ваші дії?

3. Один з учених, які займаються у вашій компанії внутріфірмовим підприємництвом, винайшов товар, «йдучий на ура». Чи підвищите ви його до посади віце-президента по НДДКР? Чому?

### 3.7. У «KPMG PIT MARVIK»

Як приймати рішення, маючи 6100 партнерів у 117 країнах, кожен з яких думає, що він хазяїн свого підприємства? Відповісти на це запитання не так просто, як виявив Джон Мадонна, коли він став головою правління компанії «KPMG PIT MARVIK», найбільшої з бухгалтерських фірм «Великої шістки», що мають міжнародну мережу. Але щоб уявити собі, з чим він зіштовхнувся, треба зрозуміти, що відбувалося раніше, перш ніж Мадонна був обраний головою.

Попереднім головою був Ларрі Хорнер, який провів велику кількість гарних перетворень. Можливо, найбільш сміливим його вчинком було злиття в 1986 р. із голландською фірмою «Kreenvild Mayn Goldiler», «що перетворило «PIT» у наймогутнішу фірму світового масштабу, здатну обслуговувати багатонаціональну клієнтуру. Йому вдалося ще один вдалий «перехід» через кордон, коли він переманив цілком всіх канадських співробітників фірми «Ernest and Vinni», основного конкурента, що тепер став частиною фірми «Ernest and Yang». Хорнер побачив можливість для розширення бухгалтерських операцій, що з'явилися в результаті стрімкого зростання кількості злиттів і поглинань компаній у 80-х роках, – нову сферу діяльності, що доповнила традиційну роботу фірми, пов'язану з податками й аудитом.

Розвиваючи діяльність фірми у дуже прибуткових напрямках, Хорнер, крім того, заохочував ліберальну політику службового росту. Між 1984 і 1991 рр. «PIT» підняв 750 асоційованих членів до рівня партнерів, довівши загальну кількість партнерів у Сполучених Штатах до 1875 р. Це, звичайно, подобалося новим партнерам, але привело до перенасиченості компанії старшим управлінським персоналом у порівнянні з вітчизняними конкурентами. У типовій бухгалтерській фірмі на кожного партнера доводиться 14 апаратних працівників, в той час як у «PIT» співвідношення становило 7 осіб апарату на кожного партнера.

У гарні часи дисбаланс між партнерами й асоційованими членами не був основною проблемою. Грошей вистачало всім. Але гарні часи не тривають вічно. Коли 80-і роки близились до завершення, бум злиттів закінчився, і разом з ним припинився і бізнес «PIT», пов'язаний з їх обслуговуванням. Більш того, після десятиліття злиттів стало менше великих клієнтів, які потребували податкового й аудиторського обслуговування, і американські суперники «PIT» почали захоплювати все більшу частину ринку, що залишився. Потім у серпні 1990 р. настав спад в економіці, і знизилася ділова активність загалом. Після декількох років приросту, що виражається двозначними числами, прибутки «PIT» у 1989 р. знизилися й у 1990 р. перестали зростати.

У міру ослаблення економіки партнери почали відчувати її вплив на свої прибутки, частина яких безпосередньо залежить від рівня прибутків, і такий спосіб зниження прибутків додався до проблеми, що вже існувала протягом деякого часу: розрив у винагороді старших і молодших партнерів. Хорнер одержував близько 1,2 млн дол. у рік, а деякі молодші партнери – лише  $\frac{1}{10}$  частину цієї суми, і вони вважали, що такий розрив – надмірний. Їх невдоволення підсилювалося, коли дослідження, проведене у сфері

бухгалтерського обліку, виявило, що партнери «РІТ» одержують менше, ніж співробітники такої ж кваліфікації в інших фірмах. У відповідь на критику Хорнер призначив комісію для вивчення системи винагород. Коли ж комісія порекомендувала зберегти колишню структуру, багато молодших партнерів були обурені й обвинуватили комісію у змові з вищим керівництвом.

У міру наближення терміну перевиборів посадових осіб у 1990 р. Хорнер почав зіткатись з опозицією, що зростала, і в серпні він оголосив, що не буде виставляти свою кандидатуру. Протягом 24 годин з'явилося декілька нових претендентів. Джон Мадонна, молода харизматична особистість, швидко вийшов у лідери і був обраний головою американської філії компанії. У грудні 1990 р. він вже став главою міжнародної компанії. Але, завоювавши «престол», Мадонна зіткнувся з двома великими проблемами: по-перше, з бажанням нових партнерів, щоб гроші і влада розподілялись більш рівномірно, і, по-друге, з падінням прибутків фірми.

Дайте відповіді на питання:

1. Яким способом йому задовольнити вимоги його людей, яких вибрали;
2. Як набути необхідний для збільшення прибутків контроль над компанією?



### 3.8 У «Metropolitan Life Insurance Company, Inc» (MetLife, Inc.)

Хочете продавати товари за кордон? Подивіться навколо. У Сполучених Штатах живе майже 19 млн латиноамериканців – цілком достатньо, щоб створити «державу в державі». Маючи середній сімейний прибуток 22 900 дол., вони готові, хочуть і можуть купити багато товарів. До того ж їх чисельність зростає в 5 разів швидше, ніж чисельність населення в середньому по країні.

Але охопити латиноамериканський ринок не так просто. Для цього вам недостатньо просто перевести тексти ваших рекламних оголошень на іспанську мову. По-перше, «іспанський» ринок складається з декількох різних груп людей: мексиканців, пуерторіканців, вихідців із Південної і Центральної Америки і з Куби. Деякі живуть у США вже багато років, інші іммігрували зовсім недавно. Серед них є і добре забезпечені, освічені люди, і ті, хто майже не має грошей і освіти. У кожній із цих груп свої цінності і звичаї, що відрізняються один від одного і від тих, що властиві основній масі населення англо-європейського походження. Як зауважив Маржів Лендро, консультант по маркетингу з Нью-Йорка: «Коли ви працюєте з «іспанським» ринком, ви, поза всяким сумнівом, повинні враховувати їх традиції, релігію і сімейну орієнтацію».

Коли страхова компанія «MetLife, Inc.» вирішила атакувати латиноамериканський ринок, вона доручила цей проект Рубеніві П. Лопесу, маркетинговому директору відділу індивідуального страхування. Він і його співробітники вели роботу поетапно, використовуючи методи дослідження ринку для підготування попередніх планів. Спираючись на ці дослідження, «MetLife» провела маркетингові іспити в Сан-Антоніо і Майами, де діяло «ядро» агентів фірми, які є іспаномовними. Лопес поміщав рекламні оголошення в засобах масової інформації, що виходять іспанською мовою, закликаючи людей дзвонити по безкоштовних телефонних номерах, щоб одержати додаткові дані про фірму і її послуги. Ці дзвінки, на які відповідали оператори, які розмовляють на двох мовах, послужили прекрасним «джерелом» клієнтів для страхових агентів.

Підбадьорена результатами маркетингових досліджень, «MetLife» прийнялася по черзі «впроваджуватися» у великі міста: Лос-Анджелес, Нью-Йорк, Сан-Франциско, Х'юстон і Даллас. За ними пішли Ріо-Гранде, Альбукерке-Сантафе, Ель-Пасо і Чикаго. Перш ніж починати освоювати кожне наступне місто, «Метрополітен» займалася підготуванням страхових іспаномовних агентів і іншого персоналу.

Перші кроки компанії на новий ринок всякий раз супроводжувалися рекламною кампанією, яку готувала і проводила фірма, що спеціалізується в області маркетингу для латиноамериканців. Рекламні оголошення звичайно складаються в жартівливій формі й повідомляють про діяльність компанії натяками, як відзначає Лопес, «єдина річ, яку «іспанці» не бажають обговорювати, - це смерть». У рекламних кампаніях використовується преса разом з засобами віщання. По телебаченню показують джина, який виникає з хаосу і заявляє: «Я - джин. Я такий могутній, що мені не потрібно страхуватися. Але якщо ви не джин, то вам, можливо, це необхідно». Ця реклама побудована

на грі слів, тому що «джин» (genie) по-іспанськи означає «геній». Післяпродажні перевірки показують, що рекламні оголошення досягають бажаної цілі: понад 50 % латиноамериканців пов'язують поняття «геній» з компанією «MetLife». Апелюючи до «іспанських цінностей» у своїй діяльності по просуванню, Лопес і його команда з «MetLife» завойовує довіру споживачів.

Дайте відповіді на питання:

1. Уявіть собі, що ви берете участь у «входженні» компанії «MetLife» на ринок Альбукерке-Сантафе. Які види стимулювання збуту ви б використовували?

2. Припустимо, ви працюєте в конкуруючій страховій компанії, яка теж намагається завоювати латиноамериканський ринок. Вашій фірмі страшно хочеться наздогнати «MetLife», і вона розпочинає загальнонаціональну рекламну кампанію, розраховану на відвоювання значної частини ринку, протягом 12 місяців. Що б ви порадили керівництву своєї фірми зробити насамперед для просування її послуг?

### 3.9 «Олімпійська» піцца: секрет у тісті...

... вірніше, у тому, що в нього покласти, як його замісити, а потім розложити у форми. Щорічні олімпіади фірми «Domino's Pizza», – а в цій карколомній ідеї менеджери побачили засіб підтримувати в співробітниках почуття значущості своєї роботи й одночасно їхньої схильність до найвищих стандартів якості – проводяться кожний липень і містять у собі множину дуже різних змагань: від ліплення куль із тіста і гонок фургонів із піццями до упорядкування балансових звітів.

Своїм народженням олімпіади «Domino's Pizza» зобов'язані дуже значним, але поки «не оспіваним» зусиллям її дочірньої компанії «Дістрібьюшн Корпорейшн», що постачає розкидані по всьому світу роздрібні магазини «Domino's Pizza» овочами й іншими продуктами для начинки піцци, а також серветками, уніформою для продавців і звичайно ж тістом. Незважаючи на те що її діяльність була головною складовою успіху «Domino's Pizza», моральний клімат там був неблагополучним почасти через те, що про неї мало хто знав за межами своєї компанії, і тому вона шукала способи домогтися визнання. Однак Валері Рассел, головний бухгалтер «Domino's Pizza», вважала, що участь у таких олімпіадах не тільки допомагає підняти престиж професії і роботи кожного співробітника, але і може служити засобом вивчення і поліпшення показників діяльності всієї фірми, оскільки несе в собі дух конкурентності.

Сьогодні ці триденні змагання охоплюють всю компанію цілком. Більшість працівників бере участь у них; призами в цих іграх служать гроші, прикраси, подорожі. Керівники компанії зустрічаються з переможцями, щоб обговорити з ними методи і «інструменти» вирішення проблеми підвищення продуктивності праці на кожному робочому місці. Наприклад, змагання «по тісту» принесли несподівані плоди. Помітивши, що учасники застосовують різні прийоми для готування цього важливого продукту й одержують неоднакові результати, керівники «Domino's Pizza» зібрали разом кращих виготовлювачів тіста, щоб розробити детальну ручну технологію його виробництва. Не менш повчальними є випадки з водієм фургону з Флориди, який, сідаючи за кермо, завжди сам собі засікає час, – і багато подібних йому, хто був нагороджений особливим визнанням за особливу ретельність.

Дайте відповіді на питання:

1. Витрати компанії «Domino's Pizza» на проведення ігор складають щорічно більш 1 млн дол. Що вона одержить з цього?

2. Який вплив на моральний клімат і продуктивність праці роблять ці змагання?

3. Ігри дозволили підвищити якість і швидкість виконання майже всіх операцій у компанії. Як співвідносяться ці результати з «відкриттями Готорна»?

### 3.10 У «Pitney Bowes»

Потьохкування поштового лічильника стало таким звичним у фірмах, як і грощбухи і пристосування для розпечатування листів. У Сполучених Штатах майже в кожній групі поштових скриньок, розташованих всюди на узбіччях доріг, знайдеться хоча б один із лічильником. Американська поштова служба любить поштові лічильники; вони щорічно заощаджують уряду до 500 млн дол. на витратах опрацювання пошти. Власне у відділеннях Поштової служби використовується приблизно 40 тис. лічильників, щорічний оборот поштових послуг становить 17,4 млрд дол. (у цінах 1990 р. це половина річних прибутків Поштової служби).

Але почекайте хвилинку. Хіба ці лічильники не виготовляються приватними виробниками? Саме так. Так хто ж тоді пожинає плоди любові до поштових лічильників? За даними газети «Уолл-стріт джорнел», стійкий чемпіон одержання прибутку від лічильників – це компанія «Pitney Bowes», яка контролює 88 % американського ринку.

Ринкове панування цього виробника зародилося в 1920 р., коли американській пошті став до вподоби новий пристрій, зроблений винахідником з Чікаго Артуром Пітні і його партнером Уолтером Бо-узом. У наступні роки, коли компанія «Pitney Bowes» захопила ринок нових лічильників, її майже монопольне положення не залишилось без уваги урядових чиновників. У 1959 р. Міністерство юстиції, керуючись антитрестовським законодавством, збудило проти «Pitney Bowes» судову справу. Справа була закрита без визнання провини з боку «Pitney», але після того, як вона дала згоду дати патенти в безкоштовне користування «кваліфікованим виробникам». Але через десятиліття ці й інші обмеження були зняті, і Міністерство юстиції вважало, що «Pitney Bowes» діє в рамках закону.

Проблема в тому, що поштові лічильники настільки ефективні, що й уряд, і споживачі стали сильно залежати від них. Лічильники одноразово забезпечують Поштовій службі великі суми в оплату поштових послуг (вона і встановлює лічильники залежно від попиту на поштові послуги). Ці суми потім поступово витрачаються, по мірі того як на листах проставляється відповідний штамп. Оскільки штампувати свої поштові відправлення клієнт може самостійно, це заощаджує час і працю обом сторонам. Поштова служба стверджує, що вигреш від економії одержують передусім відправники листів.

Конкуренти ж «Pitney» не зовсім задоволені цими приятельськими відносинами між компанією й американським урядом. За останні роки німецькі, французькі і швейцарські виробники зуміли захопити 11 % частки «Pitney» на ринку (який в окремі роки доходив до 99 %). Проте конкуренти скаржаться, що тісні зв'язки «Pitney» з Поштовою службою ставлять їх у не вигідне становище. Щоб зберегти свої прибутки, Поштова служба жорстко регламентує конструкцію лічильника, і тому конкуренти «Pitney» змушені або діяти «в обхід» її патентів, зазнаючи погрози судового переслідування по патентному законодавству, або чекати, поки «Пітні» продасть права на використання її конструкції (що «Pitney» звичайно ж, не буде робити, поки не модернізує

конструкцію, сподіваючись на великі капіталовкладення в дослідження і розробки). Щоб утриматися на передній позиції, «Pitney» найняла директора по зв'язках з регулюючими відомствами, що улаштувався у Вашингтоні, в двох кроках від центрального офісу Поштової служби. Задача директора чітко обкреслена: одержувати всю можливу інформацію, так щоб «Pitney» не зіткнулася ні з якими сюрпризами в зв'язку з новими урядовими інструкціями. Коли Поштова служба висунула нові вимоги, які стосуються великих поштових відправлень, у «Pitney» вже була наготові нова поштова система, що відповідає цим вимогам ще перед тим, коли вони набрали широкого розголосу. Чи було це щасливим випадком, як стверджував один з інженерів «Pitney», або ні, але факт залишається фактом: конкуренти «Пітні» засиділися на старті, очікуючи офіційного оголошення.

Інша технологічна знахідка, відома як «дистанційне вмикання лічильника», дозволяє вам відновлювати установку лічильника по телефону, замість того щоб тягати важкі машини на пошту. Незважаючи на деякі колишні спроби Поштової служби обмежити контроль «Pitney» над новою технологією, виробнику вдалося затримати конкурентів, торгуючись з приводу вартості ліцензії. Потім «Пітні» переконала Поштову службу змінити формулювання розпорядження про надання її патентів іншим виробникам, що дало компанії десятилітню перевагу на ринку дистанційного вмикання лічильників.

Тим часом нова популярна технологія принесла Поштовій службі 3,3 млн дол. щорічної економії. Один поштовий чиновник визнав, що Поштова служба не в силах боротися з «Pitney Bowes». «У нас широкомасштабна кооперація. Ми не хочемо її порушувати». А інший чиновник пояснив: «Посправжньому програють відправники пошти».

Дайте відповіді на питання:

1. Яким чином «Pitney Bowes» вдавалося контролювати ринок поштових лічильників?
2. Як уряд міг би змінити свою політику, щоб забезпечити вільну конкуренцію між виробниками лічильників?
3. Як ви думаєте, чи вірна думка поштової служби про те, що споживачі постраждають від будь-яких спроб послаблення позицій «Pitney Bowes», яка контролює ринок поштових лічильників?

### 3.11 Солодкий запах успіху

«Не розповідайте мені, як вони пахнуть; розкажіть, як вони продаються», – заявив один із керівників парфумерної промисловості. А вони дійсно добре продаються. Парфуми, що користуються величезним успіхом, «Джорджіо» з п'яним пряним запахом щорічно приносять 60 млн дол. Але якщо ви готові витратити 150 дол. на унцію парфумів, ви, мабуть, поцікавитесь їх запахом. Не хвилюйтесь! Говорять, що специфічний запах «Джорджіо», який наповнює кімнату, обвішану привабливими рекламними плакатами, одразу відчуває відвідувач, який може собі дозволити придбати «наймодніші парфуми в Беверлі-Хіллс, США».

Розглядаючи косметику на прилавку, ви, мабуть, здивуєтеся, що парфуми так дорого коштують. Наприклад, такі популярні парфуми, як «Лер дю Там» і «Джой», звичайно коштують від 100 до 200 дол. за унцію. Але адже в цих маленьких скляних флакончиках всього лише рідина з приємним запахом. Можливо, виробники призначають таку непомірну ціну, тому що вважають, що вона підвищує престиж товару? Звичайно, жінка, що може собі дозволити купити парфуми «Джой» із квітковими пахощами за ціною 200 дол. за унцію, робить особливе враження.

Хоча і престиж вносить свій внесок у встановлення ціни парфумів, але її високий рівень визначається також постійними і перемінними витратами. Коли косметична компанія, така, наприклад, як «Ревлон», має намір запропонувати на ринок нові духи вона вдається до послуг парфумера, або «носа» (так називається його професія). «Ніс», що випустив декілька популярних видів парфумів, заробляє до 100 тис. дол. у рік.

Крім того, треба враховувати вартість інгредієнтів. Парфумер робить вибір з 400 натуральних і приблизно 4 тис. синтетичних запахів. Створені їм парфуми містять до 800 інгредієнтів, деякі з них коштують дорого і рідко зустрічаються. Наприклад, фунт запашної олії жасмину, одержуваного з пелюстків рослини в результаті трудомісткого процесу, коштує 3500 дол. Рожева олія ще дорожче (4500 дол. за фунт); його екстрагують з рідкісного виду травневої троянди. Тваринні олії, що додають парфумам стійкий запах дівка або мускуса, також дуже дорогі, тому, що їх надзвичайно важко одержати. Наприклад, тваринна олія цібетін – це жирна речовина, що виділяється великою восточно-африканською кішкою, а мускус являє собою рідину, що одержують від китайського мускусного оленя, причому тільки у визначений період року. Не треба мати багату уяву, щоб зрозуміти, з якими зусиллями і витратами пов'язане одержання цих інгредієнтів.

Якби для виготовлення парфумів використовувалися тільки натуральні олії, роздрібна ціна в 200 дол. за унцію була б неможлива. Розчин мускуса коштує біля 6 тис. дол. за фунт, хоча його можна одержати в лабораторії синтетичним шляхом за малу частину цієї суми. Наприклад, синтетична цібетінова олія коштує всього 100 дол. за фунт, але в ньому немає тонкощів і теплоти запаху натурального продукту. Проте його постійно вживають, тому що натуральну цібетінову олію важко дістати.

Ціна парфумів визначається й іншими чинниками. Припустимо, ви купили унцію таких духів, як «Шалімар», що продаються по 130 дол. за флакон. Інгредієнти, перевезення та упаковка кожного флакона коштує 10 дол.; реклама і модний скляний флакон – ще 20 дол.; нарешті, 50 дол. йдуть універсальному магазину або іншому підприємству роздрібною торгівлі, 10 дол. – дизайнеру або парфумерній компанії. Але ціна повинна також містити в собі вартість розробки і «запуску» нового товару, що в середньому вартує 8-10 млн дол. Впровадити на ринок нові парфуми Калвіна Клейна «Мара» коштувало близько 15 млн дол.

І, нарешті, існує ризик. Щоб парфуми почали приносити прибуток, потрібно принаймні 4 роки, а тільки один із п'яти видів парфумів взагалі приносить якісь прибутки. Як бачите, визначення ціни парфумів – це складна проблема.

Дайте відповіді на питання:

1. Яку роль у парфумерній промисловості відіграють попит і пропозиція?
2. Припустимо, ви працюєте популярним модельєром, яким стали недавно, і хочете представити свої товари в парфумерному відділі разом з парфумами Калвіна Клейна і Глорії Вандербілт. Яку ціну ви порадите призначити – низьку, середню або високу? Які є «за» і «проти» в кожній з цих цін? Які чинники, крім вищеписаних, можуть вплинути на вашу ціну?
3. Випуск нових духів обходиться винятково дорого. Яку цінову політику варто проводити, щоб одержати перевагу над конкурентами і з самого початку збільшити обсяг продажів?

### 3.12 У «Steps»

Ідея «Steps» спала на думку Тому Стембергу, коли він прийшов влаштуватися на роботу на склад, в один з тих величезних «сараїв», де продається зі знижкою що завгодно - від томатної пасти до комп'ютерів. Поки Стемберг пробирався через склад до адміністративного помешкання, він зауважив, що секція продажу товарів для офісу виглядала так, начебто на неї напали дикуни. Спустошена секція підказала йому, що торгівля йде жваво.

Так перед ним виднілося світло. А чому б не створити склад-магазин офісного устаткування, щось начебто «Toys up us» для дорослих, що пропонував би по низьким цінам усе – від гумових стрічок до офісних меблів? Ідея була очевидною, але до неї чомусь ніхто не додумався. Можливо, Стемберга осинило тому, що в нього були необхідні передумови. Після одержання ступеня магістра по управлінню бізнесом він пройшов курс навчання менеджерів у «Джьюел Компаніз» і потім був відправлений у бостонську філію фірми у відділ супермаркетів. Він швидко просунувся по лінії маркетингу й оптової торгівлі, де він ввів поняття «родових» товарів і заробив репутацію людини, здатної вести жорстку цінову конкуренцію. Пізніше він перейшов працювати в інший ланцюг супермаркетів, де відкрив склад оптової торгівлі продуктами харчування.

Після 12 років роботи у сфері торгівлі продуктами харчування Стемберг розумів, що великі магазини з низькими цінами перетворюють торгівлю товарами для офісів так само, як великі супермаркети перетворили торгівлю харчовими продуктами. Він уявляв собі покупців, що котять свої візки широкими, яскраво освітленими проходами, нагромажуючи їх різноманітними товарами, що, заради економії, упаковані в комплекти по три-чотири штуки. Товари піднімалися б горами на металевих полках, а проходи пронумеровані і позначені яскраво-червоними табличками з вказівкою категорій товарів. Ряди кас зустрічали б покупців, які йдуть, шухлядами з солодощами й іншими дрібницями спокушали б стоячих у черзі до кас.

Проведене Стембергом дослідження ринку підтвердило, що продаж товарів для офісу – справа приваблива, і до того ж дозріла для змін. Потенційний ринок був великим (обсяг річних продажів – 100 млрд дол.) і швидко зростає (11 % за рік). Більш того, одна з категорій покупців (власники малого бізнесу) страждала від високих цін. У той час як великі корпорації купували товари для офісів із знижкою в оптовиків і виробників, малі підприємці платили повну ціну в роздрібних магазинах або замовляли їх за каталогами за зниженими цінами. Це означало, що компанії типу «General Motors» витрачають 4 дол. за дюжину блокнотів, а власник малого підприємства – 11, 5 дол.

Стемберг сподівався надати малим підприємствам і приватним особам таку ж знижку, яку одержувала «General Motors». Він знав, як зробити це: спираючись на свій досвід створення мережі просторих продуктових магазинів з низькими цінами, він міг би купувати безпосередньо у виробників, минаючи оптових крамарів, утримувати витрати на низькому рівні, відмовляючись від будь-яких надмірностей, і таким чином заощаджувати гроші покупців.



Однак, щоб ця ідея запрацювала, йому необхідно відкрити багато магазинів за короткий період часу. Для цього потрібно чимало грошей і працівників. Йому також потрібно переконати виробників устаткування для офісів, щоб вони мали справу безпосередньо з ним, а це може порушити їх стосунки з оптовими крамарями.

Дайте відповіді на питання:

1. Де йому взяти гроші, необхідні для швидкого розширення?
2. Як йому залучити групу менеджерів, здатних розгорнути велику справу з нуля.
3. Як йому домогтися того, щоб і ним співпрацювали постачальники офісного устаткування?

### 3.13 У «FedEx Express»

У 60-і роки Фредерік Сміт був впевнений, що його нові ідеї про удосконалювання фізичного розподілу можуть підвищити ефективність і знизити вартість доставки посилок у Сполучених Штатах. Всупереч порадам численних скептиків він ввів радикально нову концепцію розподілу за принципом втулки з спицями, і до 1988 р. його прибутки стрімко зросли до 4 млрд дол. Але продовжуючи розширюватися, компанія Сміта зіткнулася з перешкодами, як «втулка зі спицями» була неспроможна перебороти: державне регулювання авіаційного транспорту і труднощі, пов'язані з міжнародними операціями.

Сміт уявляв, що швидкісна авіапошта повинна збирати посилки з всієї країни в спеціальний центр, де їх будуть сортувати і відправляти в пункти призначення. Він міркував, що компанія, яка використовує таку систему, зможе оптимізувати ресурс літаків і вантажівок і забезпечити швидко й ефективно доставку посилок по всій країні.

Сміт вибрав місто, де він жив, Мемфіс, у якості центральної «втулки»: воно розташоване в центральному районі, і його аеропорт рідко буває закритий через погану погоду. Але незважаючи на всі сподівання, перша ніч роботи аж ніяк не надихнула. «FedEx Express» вдалося обробити всього вісім посилок, сім з яких відправляли її власні службовці службовцям в інші міста.

Через рік молода компанія втрачала по мільйону доларів на місяць, і Сміт зрозумів, що йому потрібний новий маркетинговий підхід, щоб залучити інституціональних клієнтів. Після декількох невдалих спроб «FedEx Express» почала рекламну кампанію під гаслом «Це обов'язково буде тут ранком», – і обсяг продаж збільшився.

До середини 80-х років «FedEx Express» обробляла вже близько половини термінових посилок, що відправляються в межах Сполучених Штатів. Однак, знаючи, що ринок близький до насичення, Сміт почав заглядати за межі США в пошуках додаткових можливостей росту. У 1985 р. «FedEx Express» нарешті перетнула океан із новим набором міжнародних послуг і дуже швидко потрапила в трясовину заморської конкуренції й іноземного державного регулювання авіаліній.

За три роки Сміт загубив біля 74 млн дол., намагаючись конкурувати в міжнародному масштабі. Нарешті, у 1989 р. він домогся дозволу уряду купити компанію «Тайгер Інтернейшнл», що забезпечило «FedEx Express» доступ до «Флайінг Тайгер Лайн» – потужної вантажної авіалінії з 40-річним міжнародним досвідом і налагодженими маршрутами. Більш того, Сміт міг тепер використовувати далекі рейси «Тайгер» і проникнув на міжнародний ринок вантажних перевезень. З'єднавши силу «Тайгер» з досвідом «FedEx Express» у доставці посилок безпосередньо адресатам, Сміт викував собі чудову зброю для завоювання світового ринку вантажних перевезень.

Іншим міжнародним бар'єром, з яким зіткнувся Сміт, був неувяний лабіринт авіаційних і митних інструкцій в різних країнах. Двосторонні торгові договори деяких країн обмежували ціну і доступ на ринок товарів, що

переправляються повітрям. В інших країнах застарілі митні правила не дозволяли «Федерал Експрес» повною мірою реалізувати її можливості швидко доставляти посилки.

Сміт почав вирішення цих проблем, застосувавши комбінацію лобістських зусиль і технології. Наприклад, він розгорнув просвітительську діяльність серед представників влади іноземних держав, пояснюючи, як впливає суворе регулювання авіатранспорту в окремих країнах на світову економіку. У підвищенні ефективності митної процедури «Федерал Експрес» покладається на свою спроможність простерігати за кожною посилкою від місця відправлення до місця призначення. Бачачи переваги більш сучасних митних процедур, дедалі більша кількість країн впроваджує нові методи для прискорення транспортування товарів.

Дайте відповіді на питання:

1. Хоча «FedEx Express» з працею несе тягар утримання складських приміщень для збереження запасів, що належать діловим клієнтам одного з підрозділів компанії, Сміт сподівається поліпшити роботу цієї служби, розширивши набір функцій. Чи можливо йому як нову послугу приймати на свої склади повернені товари від покупців, якщо ці товари були куплені в його клієнтів, або йому варто розширити перелік послуг за рахунок підготовки товарів клієнтів до транспортування, забезпечуючи бірки з цінами, інструкції застосування й упаковку?

2. Беручи до уваги той факт, що за ринок авіапоштових перевезень змагається багато конкурентів, Сміт, як можна собі представити, хоче поширити свою діяльність на нову область. Яку з можливостей йому варто скористати:

1) створити мережу сучасних публічних складів, розташованих поблизу аеропортів, які здають свої площі в оренду численним компаніям у містах із розвиненим вантажним авіасполученням?

2) або організувати міжнародну службу водного транспорту, що буде здійснювати контейнерні перевезення в основні портові міста по всьому світу?

3. Центральна «втулка» «FedEx Express» в аеропорті Мемфіса практично не використовується з 4:30 ранку (коли відправляються літаки з посилками для доставки в межах країни) і до 11:30 ночі (коли прибувають літаки з посилками, які необхідно розсортувати і відправити наступного дня). Можливо, Сміт захоче, щоб центральна «втулка» продуктивно використовувалася навіть у години простою. Що, на вашу думку, йому варто почати? Відчинити в денні години доступ в аеропорт пасажирським авіалініям? Або використовувати денні години для організації дводенної доставки вантажів, більш дешевої поштової послуги, при яких збираються й об'єднуються вантажі, що рухаються в тому ж напрямку?

### 3.14 Формула прибутку містить людський фактор

У багатьох компаніях виробничі проблеми часто виникають у тих випадках, коли вище керівництво прагне зверху нав'язати ті або інші зміни. Робітники відмовляються працювати на виробничому устаткуванні або свідомо сповільнюють темп роботи, розмежування професійних функцій утрачає свою чіткість, а системи проєктуються без обліку особливостей людей, що будуть із ними працювати. Однак нічого подібного відбуватися не повинно. Політика щирого і відкритого обміну інформацією між вищим керівництвом, менеджерами й робітниками, заснована на концепції «перетворення через винагороду», дозволить усунути всі перешкоди на цьому шляху.

Джеймсу Левису, президенту компанії «Континентл Контейнер Системі» (підрозділи головної фірми «Континентл Кен Компани» у Чикаго) приписують таке досягнення: він перетворив компанію в дуже прибуткову, установивши нову виробничу технологію і використовуючи ефективні методи керування людськими ресурсами. «Щоб пояснити необхідність введення «елементів майбутнього» у виробничий процес компанії «Континентл», ми організували «кружки по обміну інформацією», що поступово переросли в кружки якості. Для того щоб продемонструвати подальші наміри керівництва, ми стали проводити в цехах політику, спрямовану проти збоїв і припинень роботи. Ми розглядаємо робітників у цехах як основні виробничі фонди». У результаті навіть працівники старшого віку адаптувалися до змін у виробничому процесі легко і швидко.

У корпораціях «General Motors», а також «Форд» залучення службовців у вирішення загальних проблем також має позитивні результати. «Хоча «General Motors» ще не можна віднести до числа виробників автомобілів із найнижчими витратами, вирішенню цієї проблеми повинні допомогти два чинники: по-перше, комп'ютерний чинник у виробництві і, по-друге, людський чинник у виробництві», – пророкує Джералд Л. Елсон, виконавчий директор підрозділу штучного інтелекту. У виробництві, заснованому на людському чиннику, особливе значення має професійне підготовка: у той час, поки старе устаткування демонтується, службовці навчаються користуванню новою технікою, що тільки встановлюється. У компанії «Форд» на стадії планування виробництва нової моделі «Таурус седан» менеджери звернулися за порадою до робочих складальної лінії і були приголомшені кількістю корисних пропозицій. Продажі моделі «Таурус» сприяли підвищенню прибутку «Форда» на 40 %.

У «Консолидейтед Едісон Компани оф Нью-Йорк» розроблена і застосовується програма заохочення пропозицій службовців. Працівники одержують винагороди, розмір яких може досягати 15 тис. дол. залежно від того, яка сума фактично зекономлена в результаті впровадження конкретної пропозиції. «Багато ідей дійсно дозволили вирішити деякі проблеми, із котрими регулярно зштовхуються працівники при виконанні своїх обов'язків, – говорить Лоури Хенсон, представник компанії «Консолидейтед Едісон». – Ми всі частенько міркуємо про те, як знайти самий кращий спосіб зробити конкретну справу. Однак коли ми знаходимо такий спосіб, ніхто – можливо лише за

винятком найближчого товариша по службі, що виконує точно таку ж роботу, – не чує про це. І звичайно ж про це не чують інспектори і менеджери. Наша програма дозволяє виправити подібного роду помилку».

Якщо до робочих ставляться з повагою і забезпечують їм сприятливу робочу атмосферу, вони відповідають взаємністю. «Сині воротнички» ніколи не зштовхувалися з проблемою продуктивності праці, що знижується», – говорить Брюс Бампус, віцепрезидент «Зимарк Корпорейшн», що робить роботизовані системи в околицях Бостона. Це свідчить про те, що керівники починають докладно інформувати робітників (навіть із питань фінансів і збуту), а також про те, що менеджмент починає прислухатися до робітників і витягати з цього вигоду.

Дайте відповіді на питання:

1. Яким способом поліпшення людських стосунків сприяє досягненню цілей, на які спрямована більшість технологічних удосконалень?
2. Що може бути зроблене для поліпшення людських стосунків, крім залучення службовців, що розширюється, до вирішення виробничих задач?
3. У прагненні удосконалити сферу людських стосунків з боку керівництва чи можливе надмірне (зайве) притягнення службовців до питань керування?

### 3.15 У «Harley-Davidson Motor Company»

Коли японські компанії почали продавати в Сполучених Штатах важкі мотоцикли, менеджери «Харлі-Девідсон» зберігали спокій. Вони контролювали 99,7 % ринку і не сумнівалися, що збережуть за собою основну його частину. Зрештою, говорили вони, покупці, що мають на грудях татування з нашим торговим знаком, залишаться нам вірними. Однак менеджери «Harley-Davidson» помилялися. Знову призначений голова Он Білз ніколи не їздив на мотоциклі, але він бачив, що в компанії виникли труднощі з виробництвом.

«Harley-Davidson» більше вже не був тією чудовою машиною, на якій Марлон Брандо роз'їжджав на кіноекрані у фільмі «Дикун». У мотоциклів «Harley-Davidson» підтікала моторна олія, вони вібрували, як відбійні молотки, і часто ламалися. Хоча протягом тривалого часу покупці «Харлі» терпляче розбирали їх на запчастини і потім збирали як необхідно, але нове покоління мотоциклістів не любило возитися із залізками. Молодь тяглася до безвідмовних мотоциклів, що імпортувалися фірмами «Хонда», «Ямаха», «Сузуки» і «Кавасаки». А коли частка «Harley-Davidson» на ринку скоротилася до 23%, то крім підтікання машинної олії в компанії виявилось «підтікання червоного чорнила» (у бухгалтерських звітах - перевищення витрат над прибутками). І вже якщо компанія не справлялася з діючим виробництвом, як вона могла впроваджувати нові, більш вдосконалені моделі, здатні конкурувати з японськими машинами?

Основна причина труднощів «Harley-Davidson» крилася в її застарілих системах організації виробництва, що були створені, ще коли «Harley-Davidson» була маленькою, сімейною фірмою. І коли компанія спробувала збільшити продуктивність, щоб протистояти погрозі з боку японських конкурентів, виробничі системи не витримали і якість різко впала.

Одним із джерел постійних проблем була роздута, дезорганізована система виробничих запасів. На складальному заводі в Йорці (штат Пенсільванія) комплектуючі деталі робилися великими партіями, тривалий час зберігалися до потрібного моменту, а потім завантажувалися на конвеєр довжиною 3,5 милі, що безкінечною стрічкою, яка грохоче, тягся вздовж усього периметру заводу. На громіздкому безладному складі «Harley-Davidson», де зберігалися матеріально-технічні запаси, іноді було потрібно декілька годин, щоб відшукати потрібну деталь, а коли її нарешті знаходили, вона виявлялася іржавою або ушкодженою. Попри те, що компанія щорічно витрачала 25 млн дол. на утримання виробничих запасів, більша частина мотоциклів сходило з складальної лінії з відсутніми деталями.

«Harley-Davidson» доводилося мати великі поточні запаси комплектуючих деталей, оскільки наладка верстатів вимагала настільки тривалого часу, що дрібносерійне виробництво в цих умовах було просто неможливе. Якщо один з верстатів виходив з ладу, то навколо нього скоплювались сотні деталей. Ситуацію погіршувало те, що заводи «Harley-Davidson» являли собою лабіринти, утворені окремими робочими місцями і виробничими ділянками.

Щоб зібрати одну раму для мотоцикла, робітники «Harley-Davidson» змушені були переправляти компоненти з одного місця заводу в інше, так що у виробничому процесі такі переміщення складали багато миль.

Коли Білз запровадив нову модель «Кейф Рейсер», що повинна була ознаменувати собою повернення «Harley-Davidson» до високої якості, він створив спеціальну команду, в обов'язки якої входило ретельне вивчення перших 100 мотоциклів, які зійшли з конвеєра. Новини були жахливі. Група виявила дефекти, усунення яких обійшлося б у 100 тис. дол. Білз збільшив кількість і чисельність команд, що інспектують, щоб перевірку проходили всі мотоцикли «Harley-Davidson», і тоді якість машин, що залишали завод, поліпшилася. Але Білз розумів, що програма перевірки якості вимагала значних витрат засобів і часу і до того ж дозволяла лише всього виявити дефекти, що вже були допущені в процесі виробництва.

Дайте відповіді на питання:

1. Досвід зі створенням «Кейф Рейсер» переконав Білза, що єдиний спосіб врятувати «Harley-Davidson» - запобігати виникненню порушень і помилок. Але з чого необхідно почати?
2. Яким способом Білз міг би скоротити час на наладку устаткування перед початком виробничого циклу, зменшити розміри дорогих виробничих запасів і поліпшити планування заводів?
3. Як йому удосконалити виробничу систему загалом, не несучи витрат, з якими і без того зіткнулася «Harley-Davidson» ?

### 3.16. Як наклеїти марку на ринок

Припустимо, вам у голову прийшла велика ідея – відкрити справу у сфері послуг, наприклад, обладнати зручне містечко, де люди зможуть абонувати поштову скриньку, відправляти посилки, купувати канцелярське приладдя і марки, робити копії з документів, одержувати телефонограми, замовити дублікати ключів і посилати документи телексом або факсом. Припустимо, ви вивчили попит і з'ясували, що людям така ідея припаде до душі. Ви подумали, що зможете добре заробити, якщо відкриєте такий центр. Будучи честолюбним, ви вирішили, що зможете відкрити декілька таких центрів. Зрештою, якщо гарний один, то два ще краще. А чому треба зупинятися на двох? Чому не відчинити такі центри в кожному місті й районі по всій країні? Однак для цього є декілька перешкод. Вашу ідею ніяк не можна запатентувати. Будь-яка людина, що має невеликий капітал, може наслідувати ваш приклад. Якщо ви досягнете успіху, люди стануть наслідувати вам і захоплять всі кращі місця, перш ніж вам вдасться розширити свою справу. Що вам зробити в такому випадку?

Ентоні Де Сіо, виконавчий директор компанії «Мейл Боксез» (МБ), вирішив цю проблему за допомогою франшизи. До теперішнього часу він продав ліцензії більш ніж 1386 центрам МБ, розкиданим по всій країні від Аляски до Флориди. У 1992 р. він хотів продати принаймні ще 300 франшиз. Де Сіо вважає, що на американському ринку можна розмістити до 20 тис. центрів типу МБ, і він збирається посісти панівне становище, перш ніж конкуренти «Постал Аннекс» випередять його. Він також збирається вийти за межі Сполучених Штатів ще до того, як буде насичений американський ринок.

Головним джерелом прибутків на стадії розширення діяльності МБ служить продаж франшиз регіонам і окремим особам. Компанія одержує внески ліцензіатів, а також має прибутки від продажу їм устаткування і матеріалів. У міру вступу мережі МБ у фазу зрілості й уповільнення її приросту прибутки від внесків ліцензіатів і продажі їм устаткування і матеріалів, як вважає Де Сіо, прийдуть на зміну прибуткам від продажу франшиз як головного джерела прибутку компанії.

Де Сіо думає, що організація мережі по всій країні справді забезпечить МБ головну перевагу перед незалежними конкурентами. Економія, обумовлена масштабами діяльності, дозволила скоротити поточні витрати. Відділ централізованих закупівель і перевезень купує матеріали й устаткування великими партіями за зниженими цінами і за рахунок цього дешево продає їх своїм ліцензіатам. Дизайнери і будівельники головної компанії допомагають власникам на місцях обладнати й організувати ефективну роботу своїх центрів і укладають вигідні угоди з постачальниками меблів і арматури. Адміністрація МБ і відділ підтримки франшиз забезпечують ліцензіатів традиційними комп'ютерними програмами, щоб допомогти їм справитися з бухгалтерією і контролем за матеріально-технічними запасами.

Де Сіо вірить, що в кінцевому рахунку успіх МБ буде залежати від міцних, добрих відносин між адміністрацією головної компанії і регіональними й індивідуальними власниками франшиз. Він створив 7 регіональних



консультативних рад, до яких входять власники регіональних і індивідуальних франшиз і які забезпечують зворотний зв'язок з місцевими МБ. Де Сіо також постачає власникам франшиз програмами професійного навчання. Він відкрив у компанії два магазини, де експериментально перевіряються нові ідеї, а також нові товари і послуги, такі як продаж авіаквитків, грошові перекази, поширення зразків товарів, здатних залучити нових клієнтів.

Дайте відповіді на питання:

1. Як ви думаєте, чи правильно зробив Де Сіо, коли вирішив використовувати франшизи для розширення свого підприємства, чи йому необхідно спробувати залишитись одноособовим власником усіх магазинів? Поясніть свою відповідь.

2. Які «за» і «проти» організації вашого власного центру поштових і ділових послуг у порівнянні з покупкою франшизи в МБ?

3. Якби ви вклали капітал у франшизу МБ у вашому регіоні, які унікальні товари і послуги ви б запропонували, щоб залучити бізнесменів?

### 3.17 Якого кольору свічі запалювання у вашому автомобілі?

Ви виявили, що можете нарешті дозволити собі купити новий автомобіль, і вирішили замовити його в американського виробника. Приймаючи таке порівняно легке рішення, ви повинні розглянути наявні альтернативи. Для початку конструкція кузова: двохдверна або чотирьохдверна? Потім двигун: чотири, шість або вісім циліндрів? Автоматична або ручна передача? Автоматичне рульове управління? Кондиціонер? Тормозна система? Затемнені вікна? Вікна, що автоматично відчиняються? Протитуманні фари? Стеклообігрівачі? На той час, коли ви фактично будете замовляти автомобіль, вам потрібно буде відкинути біля 30 тис. альтернативних варіантів моделі вашого автомобіля. Але ви одержите задоволення, знаючи, що автомобіль дійсно буде вашим – єдиним у своєму роді. Однак ваша радість буде затьмарена, коли ви дізнаєтесь, що за цю «унікальність» треба заплатити тисячу доларів понад вартість машини: така ціна за зміни, що внесе виробник у процес складання.

Коли Генрі Форд починав свою діяльність, він просто робив найкращі машини, які міг, і всі вони були дуже схожі одна на одну. У той час покупці Форда – а їх було більше, ніж автомобілів, – були готові розкупити їх прямо з конвеєра. Сьогодні ж автопромисловці пропонують величезну різноманітність машин унаслідок неймовірного підйому виробництва, але мають явну нестачу покупців і тому, як сказав колишній президент «General Motors», твердо мають намір випускати автомобілі для «будь-якого гаманця і будь-якої цілі». Це логічний підхід до споживчого ринку: якщо автомобілів набагато більше, ніж покупців, то має сенс залучити якомога більшу їх кількість, дізнавшись точно, що саме кожен із них хоче мати у своєму автомобілі, і як задовольнити його бажання.

Нині багато компаній розуміють, що така стратегія не завжди доцільна. Крім того, що багатоваріантність обходиться виробнику дуже дорого, виявилось, що орієнтація на дуже маленький ринок не окупається. Покупців може виявитися так мало, що буде неможливо покрити витрати на дизайн, виробництво, рекламу і збут, не говорячи вже про одержання прибутку. Тому Детройт пішов по прикладу японців, які розкидали свої заводи майже по всьому світу і не можуть запропонувати занадто широкий вибір продукції. У зв'язку з цим вони ретельно вивчили американський ринок і розбили його на декілька великих сегментів. Пропонуючи всього 20 або 30 варіантів популярної моделі, вони можуть сконструювати високоякісний автомобіль, налагодити його виробництво, організувати ефективний збут і при цьому продавати його дешевше такого ж автомобіля американського виробництва. Їх стратегія успішно себе виправдала.

Американські автопромисловці прагнуть до розумного компромісу між стандартизацією і різноманітністю. Один із керівників «General Motors» говорить: «Найбільша складність для всіх нас полягає в тому, щоб зрозуміти, за які відхилення від стандарту споживач готовий платити, а які здаються йому зайвими і занадто дорогими».

Дайте відповіді на питання:

1. Як, на вашу думку, будуть реагувати американські споживачі, якщо Детройт перестане пропонувати широкий вибір автомобілів? Поясніть свою відповідь.

2. Як виробники автомобілів, які орієнтуються на обмежену кількість ринкових сегментів, визначають, які моделі автомобілів робити?

3. Якщо сутність маркетингу перебуває в тому, щоб догодити споживачу, чому стандартні японські автомобілі продаються краще, ніж американські, що більшою мірою орієнтовані на індивідуальні смаки споживача?

4. Нові виробничі технології дозволяють скоротити витрати на випуск дрібних партій товарів, роблячи їх більш дешевими, ніж товари масового виробництва. Як це може вплинути на маркетингову стратегію Детройта? Поясніть свою відповідь.

**РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

1. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. / В. А. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2013. – 420 с.
2. Дикань Н. В. Менеджмент / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К. : Знання, 2008. – 364 с.
3. Дяченко Т. О. Основи менеджменту : навч. посіб. – К. : Кондор, 2010. – 176 с.
4. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Михайлов, Т. І. Балановська, О. В. Новак, О. П. Гоголя та ін. ; за ред. С. І. Михайлова. – К. : НУБіП України, 2013. – 536 с.
5. Міжнародний менеджмент : підручник / [М. П. Бутко, І. М. Бутко, М. Ю. Дітковська та ін.] ; за заг. ред. М. П. Бутка. – Чернігів : ЧНТУ, 2018. – 410 с.
6. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / П. І. Юхименко, Л. П. Гацька, М. В. Півторак та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.
7. Міжнародні економічні відносини та менеджмент в умовах посилення глобалізаційних процесів : навч. посіб. / І. М. Бутко, М. П. Бутко, Ж. В. Дерій та ін. ; за заг. ред. С. М. Шкарлета та М. П. Бутка. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 528 с.
8. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. / В. В. Козик, Л. А. Панкова, Н. Б. Даниленко. – 8-ме вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2011. – 470 с.
9. Менеджмент : підручник / Т. Л. Мостенська, В. О. Новак, М. Г. Луцький, О. В. Ільєнко. – 2-ге видання. – К. : Кондор, 2012. – 758 с.
10. Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Видання 4-е, перероблене і доповнене. – К. : Кондор, 2012. – 664 с.
11. Рудьєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич. – К. : ЦУЛ, 2011. – 312 с.
12. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-ге вид., випр., допов. – К. : Академвидав, 2010. – 472 с.
13. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2012. – 304 с.
14. Forsgren M. (2008) Theories of the Multinational Firm : A Multidimensional Creature in the Global Economy.
15. Waring, S.P., 2016. Taylorism transformed : Scientific management theory since, 1945. UNC Press Books.