**Задание для практического занятия по лекции 3**

**Ситуация 1**

***Операционная стратегия компании CompaqComputer***

*С потолка заводского цеха компании CompaqComputer, расположенного в Хьюстоне, свешивается белое полотнище, на котором начертано следующее: "Мы, работники CompaqComputer, Делаем все, чтобы обеспечить наших потребителей Безупречной продукцией и услугами". И эта надпись полностью соответствует тому, что видит посетитель в цеху: сияющий конвейер в окружении фикусов и папоротников в красивых горшках и льющийся с высоты мягкий свет делают его похожим скорее на дорогой спортивный клуб, чем на заводское помещение. Эта компания, созданная в 1982 году, выразила свой идеал уже в своем имени, в котором объединились такие понятия, как компьютер (Computer), компактность (Compact) и качество (Quality).*

*Compaqпроизводит IBM-совместимые персональные компьютеры и сверхбыструю компьютерную технику,предназначенную для управления потоками данных в офисных сетях. По данным за 1990 год, в компании работало 11 800 служащих, объем продаж составлял 3,6 миллиардов долларов, а полученная фирмой чистая прибыль достигла 455 миллионов долларов. Компания контролирует 20% мирового рынка персональных компьютеров (уступая лишь IBM и AppleComputerс долями рынка по 25% каждая). На международном рынке у Compaqпрактически нет конкурентов, за исключением быстро развивающейся области производства портативных ПК. И все же конкуренция на рынке выпускаемой фирмой продукции очень жесткая. Весной 1991 года в борьбе за объемы продаж компания снизила цены на свою технику на целых 34% и объявила, что во втором квартале их сократят еще на 80%.*

*В значительной мере успех Compaqоснован на огромной скорости внедрения в изделия новейших разработок чипов для процессоров, дисководов и дисплеев. Компания делает это даже быстрее, чем IBM. По словам главного исполнительного директора и совладельца фирмы Рода Кэньона, ее основная задача заключается в сохранении головокружительной скорости освоения новинок во всем ассортименте продукции. Так, например, только за последний год компания разработала девять новых моделей.*

*Когда фирма была еще совсем невелика, ускорение сроков вывода новой продукции на рынок сбыта стало ее основным преимуществом при достижении успеха в конкурентной борьбе. Сегодня Compaqстарается поддерживать свое лидерство, создав небольшие группы по разработке новой продукции, состоящие из специалистов самого разного профиля: маркетологов, конструкторов, инженеров и экспертов по производственным вопросам. Вместо того чтобы постепенно проводить новый компьютер через все фазы создания, начиная от чертежной доски и заканчивая непосредственной сборкой в цеху, компания, по словам г-на Кэньона, осознала, что "главный секрет в том, чтобы делать все это параллельно".*

*Согласно мнению г-на Кэньона, самым серьезным преимуществом Compaqявляется то, что большинствокомплектующих фирма не производит, а предпочитает закупать из внешних источников: "Вертикальная интеграция явно устарела. Для того чтобы добиться успеха в 90-е годы, необходимо с готовностью воспринимать технические достижения и открытия в любой точке мира". (Даже японские конкуренты компании, например фирма Toshiba, поставляют Compaqсвои комплектующие.)*

*Когда в 1986 году компании понадобились жесткие диски для первой модели портативного компьютера, первоначально решили разработать оборудование самостоятельно. Однако позже выбрали иной путь: фирма подключилась к финансированию компании ConnerPeripherals, предшественника SiliconValley, которая на тот момент уже занималась разработкой таких дисков. "Мы настолько тесно сотрудничали с Conner, что их специалисты стали буквально частью нашей конструкторской группы, — вспоминает г-н Кэньон. — Мы воспользовались всеми выгодами ситуации, не будучи при этом связанными с Connerкакими-либо обязательствами. Если бы какой-либо другой компании удалось создать дисковод с лучшими характеристиками, мы могли бы приобрести результаты их разработок".*

*В марте 1991 года фирма Compaqначала поистине крупномасштабную атаку на рынок сбыта более сложнойкомпьютерной техники, выходящей за пределы группы персональных компьютеров. Она вышла на ежегодно приносящий 7,5 миллиардов долларов дохода рынок мощнейших настольных рабочих станций, которыми пользовались, как правило, ученые и инженеры. Однако Compaqне предприняла прямой атаки на лидеров рынка — фирмы SunMicrosystemsи Hewlett-Packard, а выбрала иную тактику: собрала в единый союз десятки компаний по производству технического и программного компьютерного обеспечения, включая Microsoftи DigitalEquipmentCorp. Сегодня эта группа рассчитывает выиграть, разработав новый технический стандарт для высокоскоростной вычислительной техники, во многом сходный со стандартом IBM в производстве ПК. Любая рабочая станция, построенная в соответствии с этим стандартом, должна быть совместимой с любым другим оборудованием данного стандарта. Это позволит пользователям приобретать новейшую и самую быструю компьютерную технику, не опасаясь впоследствии оказаться "привязанным" к конкретному изготовителю.*

*Однако, согласно мнению многих специалистов, союз компаний-производителей непременно распадется вследствие их напряженного соперничества. Ведь, как высказался редактор ComputerLetterДикШэффер: "Все участники группы активны, предприимчивы и обладают большим эго". Однако специалисты предсказывают, что перспективы данного союза полностью прояснятся только вконце следующего года, когда Compaqи другие участники представят новые разработки компьютерной техники и программного обеспечения. Если все разработки будут взаимосовместимыми, то рабочая станция Compaq, по всей вероятности, станет победителем. В противном случае, как заявил издатель PC LetterСтюарт Эслоп, фирму вынудят сдать свои позиции, "поскольку, будучи компанией с оборотом в 3,6 миллиарда долларов, Compaqне сможет больше сохранять высокие темпы роста только благодаря продаже персональных компьютеров".*

***Вопросы***

*1. Сравните элементы стратегии компании Compaqсо структурой операционной стратегии, изображенной на рис. 3.1. Определите, какие, по вашему мнению, были основные приоритеты стратегии этой компании? Какие основные и вспомогательные потенциальные возможности необходимо использовать, чтобы выбранная фирмой Compaqстратегия оказалась эффективной?*

*2. Какому риску подвергает себя компания Compaq, получая практически все комплектующие для выпуска своей продукции из внешних источников?*

**Ситуация 2**

***LosAngelesToyCompany***

*Одна из компаний по производству игрушек в ЛосАнджелесе{LosAngelesToyCompany— LATQвидит своюосновную задачу в создании запасов стандартизированного ассортимента высококачественных уникальных игрушек для детей "любых возрастов". Традиционно LATCежегодно выводит на рынок один-два вида новых игрушек. В августе 1997 года владельцу и менеджеру по производству этой компании Дуайту Смит-Дэниэлзу сообщили о том, что конструкторы разработали модель новойкуклы, получившей имя Джерри Сейнфелд. Кукла ростом60 см благодаря встроенному электронному синтезаторуголоса умела произносить различные шутливые фразы.Один из трех производственных отделов LATC, отделконструкторских разработок, пришел к заключению, чтоданное изделие можно штамповать из формованного пластика, используя для этого многоцелевые формы (которыераньше использовались для изготовления небольших частей деревянных игрушек). До сих пор при первоначальном запуске в производство новых видов игрушек LATCполностью полагалась на свой высококвалифицированный персонал, который до мелочей исследовал конструкцию продукции уже в процессе изготовления и проводилпроверку качества готовых изделий. Благодаря такомуподходу игрушки выпускались очень быстро, что позволяло оперативно выполнять заказы клиентов.*

*Однако руководство понимало, что при запуске в производство сложной новой куклы производственный циклзначительно удлинится, а сборочные и тестовые процессынеобходимо будет усложнить. До сих пор каждый рабочийсам выполнял почти все операции на своем рабочем месте. В данном же случае отдел по организации производства пришел к выводу, что сборка новой игрушки также находится в пределах компетенции персонала компании, заисключением, однако, синтезатора голоса и работающегоот батареек движущего механизма, которые должны поставлять субподрядчики. Компания LATC всегда славилась своими хорошими отношениями с субподрядчиками,главным образом потому, что она размещала свои заказы,предоставляя достаточный срок для их реализации, чтопозволяло субподрядчикам оптимально распределить своевремя и найти возможность выполнить заявку LATC, ненарушая последовательности выполнения заказов болеекрупных производителей игрушек Лос-Анджелеса. ДуайтСмит-Дэниэлз всегда предпочитал долговременные производственные планы, благодаря которым он обеспечивалполную занятость своих 50 мастеров на протяжении всегогода. (Одним из мотивов его выбора места для размещения своей фабрики игрушек в Лос-Анджелесе стало то,что в этом городе он мог выбирать лучших из лучших измногих проживающих там мастеров.) По мнению г-наСмита-Дэниэлза, начальники всех трех производственныхподразделений компании (отдела замков, отдела марионеток и отдела новинок) обычно приветствуют внедрениеновых видов продукции. Как заявил начальник отдела новинок: "Нет такой игрушки, которую не смогли бы изготовить мои мастера. Заинтересуйте нас, дайте нам стимул,и мы сделаем все очень быстро и качественно".*

*Отдел маркетинга компании прогнозирует на время рождественских распродаж спрос на куклу Джерри Сейнфелдв размере 50 тысяч экземпляров при розничной цене 29,50долларов. Предварительный анализ издержек производства,проведенный инженерно-технологическим отделом, показал, что себестоимость новой продукции не будет превышать 7 долларов. В настоящее время компания эксплуатирует 70% своих производственных мощностей, она можетполучить дополнительные финансовые средства и не испытывает проблем с потоком денежных средств. Итак, ДуайтуСмиту-Дэниэлзу, учитывая описанную выше ситуацию, необходимо ответить на один важный вопрос: следует ли емуначинать производство кукол Джерри Сейнфелд.*

***Вопросы***

*1. Насколько соответствует производство кукол ДжерриСейнфелд текущим возможностям и направленности*

*деятельности компании LATCI*

*2. Следует ли компании LATC (а) производить куклысвоими силами; (Ь) заключить субподрядный договор сфабрикой в Тихуане (Мексика), специализирующейся ров за куклу для LATQ; (с) попытаться разработатьдругую игрушку, более соответствующую ее текущимвозможностям? Агентство, предоставляющее лицензиюна производство куклы Джерри Сейнфелд, и мексиканские поставщики требуют, чтобы решение было принято как можно быстрее.*