МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ

ПРИДНЕПРОВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ

СТРОИТЕЛЬСТВА И АРХИТЕКТУРЫ

КАФЕДРА ПЛАНИРОВАНИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

(название кафедры)

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине: ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

на тему: ОПЕРАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ

Днепропетровск 2009 г

**Содержание**

Введение

1. Определение операционной стратегии, её сущность, критерии и цели

2. Операционная стратегия и конкурентные приоритеты

3. Место и роль операционной стратегии

4. Органичность операционной стратегии

5. Вывод

6.Япония. Конкуренция на основе операционной эффективности

Вывод

Список литературы

**Введение**

Операционная деятельность самым тесным образом связана со всеми другими основными видами деятельности предприятия: финансовой деятельностью, маркетингом, кадровой службой и т.д.

Операционная стратегия сложно взаимозависима со всеми остальными стратегиями основных подсистем организации, представляющих собой элементы её внутренней деятельности. А кроме этого, стратегия развития производства связана множеством внешних факторов.

Значит, конечная эффективность операционной стратегии обусловлена не только её собственным содержанием, но и тем, насколько комплексно и органично она взаимозависима со всеми остальными специализированными стратегиями организации.

Системное взаимодействие с разными специализированными подразделениями организации необходимо и для качественной разработки операционной стратегии. Так, специалисты по маркетингу должны обеспечивать разработчиков операционной стратегии информацией и о реализации продукта, и о его сбыте на соответствующих рынках; технологи должны сообщать о новинках и о всех значительных изменениях на рынке технологий и т.д.

Операционная стратегия состоит в разработке общей политики и планов использования ресурсов фирмы, нацеленных на максимально эффективную поддержку её долгосрочной конкурентной стратегии. Операционная стратегия, в совокупности с корпоративной стратегией охватывает весь спектр деятельности компании и допускает долгосрочный процесс, призванный обеспечить фирме возможность быстро реагировать на какие-либо неизбежные изменения в будущем.

Для многочисленных предприятий, в частности для промышленных предприятий, производство того или иного продукта, как правило есть наиболее сложной и масштабной деятельностью.

Поэтому для таких предприятий (и особенно для украинских промышленников) адекватной структурой деятельности является та, в которой производство является главным компонентом. В данном случае под адекватностью следует понимать соответствие данной идеи способу мышления менеджеров высшего и среднего звена украинских предприятий.

**1. Определение операционной стратегии, её сущность, критерии и цели**

Операционная стратегия – это подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий с созданием и реализацией продукта организации. Эта подсистема предусматривает использование развитие всех производственных мощностей предприятия с целью достижения конкурентного предпочтения.

Во время обсуждения данной стратегии здесь мы преимущественно касаемся процессов в сфере материального производства. Однако следует помнить, что операционная стратегия в сфере услуг во многом аналогична стратегии на производстве, особенно если компания предоставляет услуги, связанные с поставками.

Операционная стратегия выражается в принятии решений, связанных с разработкой операционного, производственного процесса и инфраструктуры необходимой для его поддержки. Разработка процесса состоит в выборе оптимальной технологии, составления временного графика процесса, определении товарно-материальных запасов, а также способа размещения данного процесса. Решения, связанные с инфраструктурой, касаются систем планирования и управления, способов обеспечения качества и контроля качества, структуры оплаты труда и организации производственной функции компании.

Операционная стратегия можно рассматривать, как составляющую часть общего процесса планирования, что обеспечивает соответствие производственных задач- задачам более широкой организационной структуры. Поскольку задачи более широкой организационной структуры со временем имеют тенденцию к изменениям, операционная стратегия также должна разрабатываться, учитывая возможные изменения потребностей покупателей. Операционные возможности любого предприятия можно рассматривать как некоторый портфель возможностей, наиболее точно подходящие для адаптации к изменчивым вкусам потребителей.

*Цель и критерии*. Ведущий элемент операционной стратегии, так само как и какой-либо специализированной стратегии,- это её особенные стратегические цели.

При правильно поставленном процессе разработки корпоративной стратегии,- это её особенные стратегические цели.

При правильно поставленном процессе разработки стратегии система целей операционной стратегии должна лаконично следовать из министратегии организации, а если говорить более конкретно, то по определенным основным стратегическим целям 1-го уровня.

И при этом система целей операционной стратегии формирует собой особое операционное звено на общем дереве целей организации.

При использовании конкретной последовательности действий метод формирования операционного звена общего дереве целей организации может иметь следующий вид:

Шаг 1.Определение формата общего дереве целей организации.

Шаг 2. Постановка главной цели производства. Так называемая одна цель.

Шаг 3.Определение основных целей операционной стратегии. Здесь задаются цели, что вполне соответствуют основной стратегии.

Шаг 4.Задание стратегических предпосылок по производству.

Постановка целей операционной стратегии происходит соответственно определённым критериям. Как правило в их качестве выступают следующие четыре:

1. Затраты на производство.
2. Качество производства.
3. Качество производственных поставок.
4. Соотсветсвие производства- спросу.

При системном подходе производственных затрат как для стратегических так и для тактических целей обычно используют показатели:

* + потери труда и материалов;
	+ фондоотдача;
	+ оборачиваемость товарных запасов;
	+ себестоимость единицы продукции.

Качество как правило, оценивают:

* по процентному соотношению дефектов конечного продукта и/или по отклонению от стандарта производства;
* по проценту брака;
* затраты на повышение качества и т.д.

Качество поставок оценивают по:

* по процентному соотношению поставок, сделанных точно в срок;
* показателями задержек и срыва поставок;
* показателями финансовых потерь за нарушение сроков и условий поставки.

Гибкость производства по спросу может оценивается:

* по широте ассортимента конкретных продуктов;
* в абсолютных и в относительных показателях обновления ассортимента;
* по скорости обновления продукта и т.д.

 Основные позиции. Особую суть операционной стратегии несут её основные позиции. Приведу 5 примеров таких позиций.

1. Основные стратегические производственные решения, которые необходимо принять по заданной стратегической перспективе.
2. Формулировка и обоснование возможных решений стратегических задач производства.
3. Доработка принятых основных стратегических целей по производству до уровня конкретных стратегических указаний из адекватного набора конкретных действий.
4. Разработка по каждому указанию адекватного набора конкретных действий.
5. Системное сведение мероприятий и действий по каждой позиции в целостную операционную стратегию, как органическую программу соответствующих конкретных действий.

Если взглянуть на операционную стратегию с исторической точки зрения, то стоит вспомнить, что после 2-й Моровой войны компании США переживали период резкого всплеска потребительского спроса, сдерживаемого во время войны.

В результате, чтобы удовлетворить выросшие потребности населения, американские производители сосредоточились на выпуске больших объёмов продукции. В это же время японские примышленные компании направили свои усилия на повышения качества выпускаемых товаров.

Таким образом, для обеспечения своей конкурентоспособности компании разных стран руководствовались совсем разными приоритетами.

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

В любой отрасли производства, как правило, существует сегмент рынка, объём продаж на котором зависит исключительно от того, насколько низкими будут затраты компании, выпускающая продукцию.

Чтобы успешно конкурировать в такой рыночной нише, предприятие должно быть производителем с низкими затратами производства, однако это необходимая, но не достаточное условие и необязательно означает, что предприятие достигнет высокого уровня рентабельности и конкурентного успеха.

**2. Операционная стратегия и конкурентные приоритеты**

Основная цель операционной стратегии, как уже было сказано, состоит в построение операции по переработке ресурсов, поступающих в конечный продукт для удовлетворения потребностей потребителей. Выполняя это задание, операционная функция должна создать помощь предприятию в достижении выраженной компетентности и конкурентоспособности на рынке.

Выраженная компетентность состоит в том, что предприятие производит что-то лучше, чем конкуренты, тоесть, сохраняет конкурентоспособность, что позволяет им привлекать и сохранять потребителей. Например, большая местная фирма по доставке товаров может иметь в своём распоряжении самые новые и большие грузовики в городе. Большой парк таких машин будет отображать выраженную компетентность фирмы, но будет ли это говорить конкурентоспособности, если значительная часть клиентов имеет потребность в доставке небольших партий или пакетов в короткие сроки. В данном случае конкутентноспособнее окажется фирма, использующая автомобили типа «пикап» или курьеров с велосипедами или мотоциклами.

Достичь конкурентоспособности предприятия при помощи операционной функции можно разными методами. Наиболее очевидным есть снижение затрат фирмы по сравнению с конкурентами. Однако, это далеко не единственный подход. К другим методам можно отнести следующие:

1. Лидерство по минимуму затрат.
2. Техническая характеристика продукции. Конструкция изделия позволяет эксплуатировать его с более высокими показателями, чему конкурентов. К примеру автомобиль может разогнаться от 0 до 100 км/ч всего за 6 секунд или пройти 100 км всего на 5-ти литрах бензина.
3. Надёжность продукта. Например, реклама автомобиля у которого, минимум ошибок на 10 000 км пробега.
4. Прочность продукта. Часы марки «Таймекс» американского производства известны тем, что «по ним бьешь а они всё идут».
5. Скорость поставки. Организовали новую сферу услуг, по доставке почтовых посылок не позднее, чем на следующий день («Федерал-экспрес»), а фирма «Пицца Хот» в своей рекламе говорит, что «вы не оплачиваете ланч, если он не доставлен на ваш стол за 5 минут до заказанного вами срока».
6. «Индивидуализация» изделий по требованиям клиентов. В некоторых фирмах можно приобрести любой товар по вашему индивидуальному заказу. В Японии около 20 % телевизоров, телефонных аппаратов, часов изготавливают в порядке массового обслуживания населения, другое количество изготавливается с учётом индивидуальных заказов заказчиков.
7. Своевременное внедрение продукции на рынок. В некоторых отраслях высоких технологий способность вовремя выдать продукцию на рынок может привести к успеху. «Полароид» сделал себе репутацию именно на этом.
8. Гибкое регулирование объёма производства. Способность регулировать объём производства согласно спроса, что меняется, имеет исключительно важное значение. Этот принцип быстро усвоил «Крайслер» во время выхода своего из неудач 80-х годов.

Как правило, продукцией, объёмы продаж которой зависят от уровня затрат на её производство (или её себестоимость), это товары ежедневного спроса. Другим словом, потребители не в состоянии различать одинаковые товары, выпущенные разными компаниями, что и приводит тому, что основной критерий при выборе покупки- это её цена.

Однако, чаще такой сегмент рынка очень большой, и, кроме, множество компаний привлекает потенциальная возможность получить значительную прибыль, что нередко ассоциируется с большими объёмами производства данной продукции. В результате конкуренция на сегментах данного типа очень жесткая, а процент банкротств, как правило, высокий. В таких условиях в состоянии существовать только один производитель с наименьшими затратами производства, что конечно и определяет рыночную цену.

Стоит заметить, что в условиях существования жёсткой конкуренции предприятию недостаточно иметь низкие затраты на производимую продукцию. Необходимо ещё и высокое качество продукции предлагаемой потребителю. Существует две отдельные категории качества : качество продукции и качество операций.

Чтобы обеспечить должный уровень качества продукции, необходимо поставить во главе угла потребности потребителей. Совсем очевидно, что слишком сложный продукт с неоправданным уровнем качества не будут покупать из-за его высокой цены. С другой стороны, выпуск недостаточно качественного товара приведёт к утрате потенциальных покупателей, которые в состоянии приобрести вещь и подороже, но которая по их мнению, обладает определёнными преимуществами.

Качество операций тоже имеет большое значение, поскольку напрямую связано с надёжностью продукции. Независимо от того, какие велосипеды производит фирма - детские, взрослые, или машины для велогонщиков- потребители хотят, чтобы приобретённая ими вещь не имела дефектов. Таким образом, основная цель обеспечения качества изготовления состоит в производстве продукции без каких-либо ошибок или недоработок. Требования к производству той или иной продукции определяются её техническими характеристиками, указанных в допусках и технической документации. Чтобы обеспечить уровень надёжности товара соответственно к его конкретному назначению, необходимо строго придерживаться этих технических норм.

На некоторых сегментах рынка основным условием для конкурентного предпочтения является способность компании выпускать изготовленную ею продукцию или обеспечивать услуги быстрее других фирм. Данный операционный приоритет связан со способностью фирмы, поставлять товары или услуги точно в указанное время, или даже раньше, тоесть обеспечивать надёжность поставок.

Также уровень конкурентоспособности определяется таким фактором, как способность компании на протяжении длительного периода быстро и адекватно реагировать на динамику рыночного спроса, что становиться существенным элементом её операционной стратегии. Со стратегической точки зрения это способность компании предложить своим потребителям широкий ассортимент товаров.

Техническая поддержка. Оказывается поставщиком комплектующих для предприятия, особенно при разработках новых продуктов, на ранних стадиях конструкторских работ.

Ускоренный выпуск нового товара на рынок. Иногда фирме приходиться сотрудничать с другими компаниями, в совместных проектах. Итак, если разные компании одновременно работают над одним проектом и их работа строго координируется, то общее время на реализацию данного проекта существенно сокращается.

Послепродажная поддержка потребителя. Это поставки запасных частей, иногда модификация прежних комплектующих и обеспечение нового, более высокого, уровня эффективности изделия.

Другие приоритеты. Сюда можно отнести, как варианты цветовой окраски, размеры, вес, возможности модификации и трансформации изделия по желаниям клиентов, а также степень товарного ассортимента. К примеру, небольшой «Жук» (Фольксваген) был представлен на рынке, как исключительно надёжный. Слоган «Второй автомобиль для вашей семьи!» позволил фирме завоевать американский рынок. «Жук» был доступен тем, кому был недоступен большой автомобиль, а также тем, кто не хотел «терять лицо» пред окружающими, при этом первого автомобиля могло и не быть.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стадия | Характеристики стадии | Качество обслуживания | Освоение новой технологии  | Персонал | Форма управления |
| 1.Вывод новых услуг  | Клиент пользуется услугами фирмы по причинам, не связанным с высокими показателями её эффективности. Фирма в лучшем случае реагирует на запросы клиентов усовершенствованием операций | Полностью зависит от затрат Очень сильно варьируется | Только когда это необходимо для потребления под давлением | Скован в работе | Управление персоналом |
| 2.Достижение необходимой квалификации | Клиенты не стремятся сознательно приобрести услугу фирмы, но осведомлённость не исключается | Соответствует ожиданиям потребителей; соответсвует 1-2 критериям качества | Если оправдано снижение затрат | Эффективный ресурс;дисциплиниро-ван;точно исполняет технологию | Управление процессом |
| 3.Приобретение отменной компетенции | Клиенты стремиться приобрести услугу именно этой фирмы, основываясь на её хорошей репутации поставщиком услуг, стремящегося исполнить любые запросы потребителей. Операции постоянно совершенствуются, что стимулируется эффективностью управления персоналом и систем, обеспечивающих направленное обслуживание клиентов. | превышает некоторые ожидания клиентов; соответствует многим основным критериям | Если это явно приводит к улучшению качества обслуживания | Наделён правом выбора альтернатив | Работа с клиентом и стимулирования работы персонала |
| 4.Предоставление услуг мирового класса | Название компании ассоциируется высоким уровнем обслуживания. Уровень её обслуживания не просто удовлетворяет клиентов, он охватывает его, а значит расширяет сферу его ожиданий, которые не могут достичь конкуренты.Операции часто обновляются. Постоянно улучшается какой-либо элемент процесса предоставления услуг, что обеспечивает преимущество по сравнению с конкурентами. | Повышенный интерес клиентов; носит наступательный характер; качество неизменно повышается | источник преимуществ лидера, обеспечивает возможность делать то, что не в силах конкурентов | Активный и новаторский; самостоятельно создаёт новые процедуры | Высший управленческий персонал является источником идей. Поощряет сотрудников в стремлении к карьерному росту. |

Сущность роли операций в обеспечении конкурентоспособности отображена на рисунке 1.В первом столбце перечисленные 4-е этапа, которые постепенно проходить сервисная компания в процессе достижения высокого уровня конкурентоспособности. В шапке таблицы приведены 4-е основные критерия, которые необходимо учитывать операционным менеджерам высшего звена при разработке стратегии. В других ячейках представлена интерпретация мыслей, высказанных высшими руководителями компаний, которые представляют каждую из оговоренных стадий. Касательно данной модели есть такие замечания:

1. Следует помнить, что каждая стадия, достигнута конкретной фирмой, не является однозначной. Любая компания, работающая в сфере услуг, соединяет в себе уникальный набор вариантов качества сферы обслуживания, кадровой политики и т.д.
2. Уровень конкурентоспособности фирмы может быть очень высоким (стадии 3 и 4), несмотря на то, что она не достигла наилучших показателей по всем результатам (перечисленным в таблице).
3. Стоит помнить, что обойти какую-нибудь из вышеперечисленных стадий невозможно. Каждая фирма должна достигнуть определённого уровня квалификации, прежде чем достичь уровня компетенции, который выделял бы её среди конкурентов; и она должна пройти стадию достижения такой компетенции, прежде чем выйти на международный уровень, однако некоторые фирмы проходят все стадии очень быстро. Так например авиакомпания Scandinavian Airlines System (SAS) очень оперативно ввела предложенный ею спектр услуг около 120 усовершенствований, что позволило ей всего за полгода перейти из 1-й стадии к 3-ей.

**3. Место и роль операционной стратегии**

Операционная стратегия относиться к конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве ключевыми центрами распределения при решении текущих и ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность. Главная ответственность за разработку данного типа стратегий ложится на руководителей среднего звена, производственных (операционных) менеджеров.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ЗАМЫСЕЛ

СИСТЕМА « ТОЧНО В

СРОК»

УПРАВЛЕНИЕ

КАЧЕСТВОМ

НИОКР

ТЕХНОДОГИЯ

ПЕРСОНАЛ

ПРОИЗВОДСТВЕНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И СТРАТЕГИИ

СБЫТ

ВОЗМОЖНОСТИ ФИРМЫ

Создание

нового товара

Исполнение заказов и послепродажное обслуживание

НАДЁЖНОСТЬ

КАЧЕСТВО ГИБКОСТЬ

ЦЕНА СКОРОСТЬ

ПРИОРИТЕТЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

И УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

ВЫПУЩЕНЫЕ ТОВАРЫ

НОВЫЕ ТОВАРЫ

ЗАПРОСЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Рис. 2. Место и роль операционной стратегии и взаимосвязи с потребностями.

Менеджеры среднего звена – это составная часть команды по разработке стратегии компании. Поэтому много производственных звеньев имеют стратегически важные для всей компании задачи и необходимо иметь стратегические планы на местах, чтобы достичь цели всей организации. Менеджеру по производству необходима стратегия, взаимозависимая с целями предприятия, сформулированными в рамках общего плана действий, с какими-либо близкими стратегическими проблемами существующими на предприятиями.

Операционная стратегия не может реализовываться изолированно, она должна быть связана с потребителями (по вертикали) и с другими структурными элементами организации (по горизонтали). На рисунке 2 наочно отображена структура взаимосвязей между запросами потребителей, их приоритетами относительно технических характеристик и требованиями к операционным процессам, а также производственными и другими возможностями предприятия, предназначенными для удовлетворения этих потребностей.

Данная структура отображает виденье менеджерами стратегии высшего уровня, с которой в общем начинается целевой рынок фирмы, её производственная структура, а также её определяющее производство и возможности.

Обычный процесс реализации стратегии протекает таким образом: запросы потребителей относительно новой продукции или той, что уже выпускается, приводят к формированию приоритетов, которые в будущим становятся обязательными для операций. На рисунке 2 наочно изображено, что эти приоритеты сочетаются в своеобразную «папку» возможностей предприятия, поскольку производство не может удовлетворить покупательские потребности без проведения научно-исследовательских и конструкторских работ, без связи со сбытом.

Определив потребности к рабочим характеристикам, производственное (операционное) подразделение фирмы использует все свои потенциальные возможности (в т.ч. возможности всех поставщиков) для того, чтобы эти потребности исполнить. Возможности компании включают в себя технологию, системы, персонал. В каждой из отрасли используются такие фундаментальные концепции и инструменты, как интегрированная производственная система, общее управление качеством и принцип «точно в срок». Компании, работающим в новом, современном контексте жесткой глобальной конкуренции, необходимо не только наращивать количество новых технологий, но и реконструировать всю систему освоения новой продукции таким образом, чтобы она отличалась и была более эффективной в сравнении с теми системами, какими пользуются конкуренты.

*Формирование общей стратегии*

Общая (деловая) стратегия организации разрабатывается на основании корпоративной и определяет основные направления деятельности предприятия. Операционная стратегия в свою очередь, может быть очень эффективной только тогда, когда будет находиться в чёткой взаимосвязи с основной стратегией.

Специфика операционной стратегии и условия жесткой международной конкуренции определили три очень важных принципа:

1. Производство по принципу «точно в срок», соответственно которому предприятие стремиться получать все материалы и комплектующие точно в тот срок, когда они необходимы для производства конечного продукта. При такой схеме поставщик должен поставлять комплектующие на сборку несколько раз в день, а не раз в неделю, как это обычно бывает.
2. Комплексный контроль качества («делать все правильно с первого раза»). В этом случае качество обеспечивается путём включения ответственности за качество в каждую должностную инструкцию или описание работ производимого объекта по каждой из операций.
3. Комплексное профилактическое обслуживание. На производственных рабочих накладывается обязательство- тщательным образом производить профилактику и обслуживание оборудования, для исключения поломок и неисправностей.

Итак операционная стратегия поддерживает стратегию организации так, чтобы в центре внимания находились задания, сформулированные с учётом потребностей клиента.

При этом операционная стратегия требует принятия целого ряда решений относительно мощностей, вертикальной интеграции, технологических процессов, качества, оборудования, персонала, нового поколения продукции и т.д.

1. Решения производственных мощностей. Главный вопрос здесь: размер предприятия и сосредоточенность вблизи рынков сбыта, источников сырья, рабочей силы.
2. Вертикальная интеграция. Главный вопрос здесь: покупать или выпускать самим исходные материалы, полуфабрикаты, если да, то какие. Важные моменты:
	* предприятие, принимая решения вертикальной интеграции, должно быть уверенным, что может создать такой внутренний механизм, который будет эффективнее, чем соответствующий на рынке, который заменяется;
	* всегда помнить, что реально эффективность любой операционной цепочки определяется не собственностью, а эффективностью координации и качеством соответствующего менеджмента.

**4. Органичность операционной стратегии**

Технологические процессы. Стратегии определяющие динамику технологий, основаны на сравнении разных элементов возможных технологий, выборе и реализации наиболее эффективной из них. Основное в выборе операции - необходимость увязки требований изделия с производственными возможностями. Расхождения между успехом и неудачей в производстве иногда прослеживается с момента выбора операции. Продукция имеет широкий диапазон - от уникальной до высоко стандартизированной. Конечно требования к объёмам увеличиваются в меру роста стандартизации: уникальные товары имеют малый объём, а стандартные - большой. Эти факторы стоит учитывать при определении, какой процесс использовать. Так возникают конкурентные решения- совокупность стратегий, определяющих уровень конкурентоспособности производства и способы его повышения.

1. Масштаб производства новой продукции. Решение о новой продукции в обязательном порядке требует специального стратегического анализа. Кроме того каждый новый продукт необходимо опробовать на рынке в небольшом количестве.
2. Масштаб производства традиционных продуктов. Здесь необходимы оценки по таким ключевым позициям:
* оценки будущего спроса;
* информация о стадиях жизненного цикла соответствующих рынков;
* данные о главных конкурентах.
1. Использование производственного персонала. Предусмотрение стратегических мероприятий, определяющих состав персонала и характер субординации на производстве. Для какого-либо современного производства, функционирующего в нормальных рыночных условиях, человеческий фактор является определяющим. Так процесс кадровых решений включает: оценку организационного потенциала, потенциала работников и руководителей, профессиональная подготовка рабочих, уровень их культуры и компетенции, тесть определяется соотсетсвие состава и структуры коллектива- стратегическим заданиям развития предприятия.
2. Управление качеством продукции. Качество продукции существенно зависит от системного качества его производства. Качество- это не только важнейшая характеристика потребительских свойств товара, но чаще всего она является главным критерием принятия продукта тем или иным рынком.
3. Производственная инфраструктура. Как правило, затраты на её поддержку значительны и почти всегда имеют финансовый резерв, и стратегические решения по развитию данной инфраструктуры всегда следует рассматривать как реально значимый фактор обеспечения конечного результата производства.
4. Связи с поставщиками и другими партнерами. Значимость является достаточно очевидной.
5. Распределение готовой продукции
6. Управление производством. Стратегические решения по данной позиции касаются развития операционного менеджмента как особенной подсистемы в общей системе управления организацией. Таким образом, в отличии от предыдущих 9-ти позиций, решения по которым, обеспечивают развитие производства как объекта управления, решения по данной позиции развивают именно управленческую структуру, тоесть субъект управления.

4.Органичность операционной стратегии.

1. Во-первых, в рамках общей системы стратегического контроллинга организации мониторинг операционной стратегии и её гибких изменений должны осуществляется согласно производственной логике. Соответственно ей, к примеру стратегические указания существенно детерминируют производственный раздел бизнес-плана, в зависимости от специфики производства конкретного продукта могут уточнятся в несколько раз в год, и один раз в 5 лет.
2. Операционная стратегия как органическая составляющая корпоративной стратегии должна адекватно взаимодействовать со всеми остальными составляющими. При этом в каждом таком взаимодействии тоже может быть своя особенная логика и своя специфика, проявляющая себя в каждой конкретной ситуации.

Стратегия управления персоналом и операционной стратегией организации, к примеру пересекаются по позиции «Использование производственного персонала». По данной позиции как фактором производства все стратегические решения должны приниматься самостоятельно именно в рамках операционной стратегии. А исполнение этой позиции, тоесть реальная формировка и развитие производственного персонала, отвечающего заданным производственным критериям,- это предмет именно стратегии управления персоналом.

При парном взаимодействии операционной и продуктивно- маркетинговой стратегии ведущая роль и соответствующее влияние, принадлежит продуктивно- маркетинговой стратегии.

В рамках данной контрольной работы необходимо выделить общую глобальную тенденцию, связанную с всеобщим переходом современного производства из системы, традиционно изготавливающей отдельные продукты-товары, в систему, создающую некоторый материальный продукт-товар и широкий спектр сопроводительных сервисных к нему услуг. Суть системы «продукт-сервис» состоит в том, что организация вместо завершённых продуктов начинает производить и продавать так называемые «пакетные решения», что наряду с самим продуктом, включают и гранично широкий спектр услуг, связанных с его использованием разными потребителями.

По оценкам ряда авторитетных экспертов, оговоренный способ производства в ближайшие 10 лет на всех открытых рынках мира станет ключевым фактором бизнес-успеха.

Так, с точки зрения главы правления «Дженерал Электрик»(ДЭ) Д. Уэлча, его компания не сможет успешно развиваться за счёт лишь одного традиционного производства. Поэтому Уэлч заявляет: «Нам необходимо научится продавать клиентам что-то большее, чем простое железо».

С этой целью руководители подразделений Дженерал Электрик с 1996 г стали усиленно занимается разработкой планов с предоставления разного рода услуг- от помощи энергокомпаниям в повышении эффективности эксплуатации до обустройства мастерских по обслуживанию двигателей самолетов гражданской авиации. Для самого Уэлча прорыв в сферу услуг, возможно, станет действительно звёздным часом в его многолетней службе во главе крупнейшего в мире промышленно-финансового конгломерата. В системе мероприятий для обеспечения дальнейшего роста эффективности Уэлч особенно надеется на отдачу от расчитаной на много лет программы по повышению качества (программа «Шесть Сигм»), принятой к выполнению в 1996 г. По его мнению, ДЭ должна стать своего рода эталоном качества во всём, что она делает, будь то установка газовой турбины на электростанции или исполнение заказа клиента, у которого вышла из строя стиральная машина.

Принципиально важным Д.Уэлч считает «перенос накопленного на производстве опыта контроля качества в сферу услуг и управления бизнесом,- это позволит ДЭ существенно уменьшить потребности в оборотном капитале и повысить эффективность текущих операций». Если план окажется дееспособным, то уже через несколько лет программа повышения качества обеспечит компании экономию в размере от 7 до 10 млрд.долларов.

Авторитетный специалист в системе реижиниринга М. Хаммер считает, что ДЭ создаёт новую модель ведения бизнеса, которая со временем прейдёт на всю американскую промышленность.

**5. Вывод**

Если творчески осмыслить все представленные примеры то можно сказать, что главной целью операционной стратегии организации целиком и полностью может быть переход от производства отдельных товаров к созданию высококонкурентных систем «товар-сервис».

**6. Япония. Конкуренция на основе операционной эффективности**

Как можно объяснить очевидные успехи Японии в международной конкуренции, с одной стороны, и низкие прибыли, ограниченный круг конкурентоспособных отраслей и неспособность сохранять конкурентные преимущества - с другой? Ответ связан с существенными различиями в подходах к конкуренции.

В 1970-х и 1980-х годах Япония служила мировым эталоном операционной эффективности, то есть повышения качества продукции и одновременного снижения затрат, которые успешно работали в широком круге отраслей. Японские компании дали миру целый ряд успешных методов повышения операционной эффективности, таких как всеобщий менеджмент на основе качества, система управления запасами «точно вовремя», система бережливого производства, сокращение времени цикла и другие упомянутые выше методы, которые помогли росту производительности компаний практически во всех отраслях.

Признаки того, что японские компании становятся лидерами в операционной эффективности, были, например, очевидны в производстве мотоциклов уже в 1960-х годах. После насыщения большого внутреннего рынка четыре крупных японских производителя - Honda, Yamaha, Kawasaki и Suzuki - сумели добиться значительного сокращения уровня издержек по сравнению с Harley-Davidson, BMW и другими западными конкурентами и стали проникать на глобальные рынки. Японские производители использовали бережливое производство, сокращение времени цикла и метод «нуль дефектов», агрессивно инвестируя в автоматизированные производственные линии и механизацию. Такие современные технологии, как литье под высоким давлением, холодная и горячая ковка и спекание, позволили сократить издержки производства и отходы металла. Помогали и тесные связи с поставщиками.

Японские производители мотоциклов постоянно улучшали характеристики своей продукции, устанавливая электростартеры, четырехцилиндровые двигатели, дисковые тормоза и пятискоростные коробки передач. Они совершенствовали свои модели мотоциклов и каждый год выпускали новые модификации. К середине 1970-х годов японские компании опередили своих западных конкурентов, предлагая более низкие цены и одновременно более высокое качество.

В 1970-х и 1980-х годах японские компании установили такие стандарты производительности, которые были недоступны многим западным компаниям. Добившись более высокой операционной эффективности, они смогли превзойти западных конкурентов благодаря более низкой себестоимости и большему разнообразию продукции. В успешных отраслях многочисленные японские компании яростно конкурировали друг с другом, реагируя на каждый ход соперников и еще быстрее совершенствуя производственный процесс. Даже если японские компании начинали с выпуска разных типов продукции (как это, например, было в производстве факсимильных аппаратов), постепенно они переходили к выпуску похожей продукции, в результате каждая из компаний предлагала полную линейку продуктов с одними и теми же характеристиками. Однако начиная с конца 1980-х годов разрыв в операционной эффективности между японскими и западными компаниями начал сокращаться. Успешно скопировав японские методы производства, западные компании, в особенности американские, сами стали устанавливать стандарты производительности, в чем им особенно помогало использование информационных технологий. Новые программные решения, ноутбуки, мобильные средства связи и Интернет стали средствами, при помощи которых американские компании создали новые методы оптимальной организации производства и существенно повысили стандарты производительности. Кроме того, компании США активно использовали концепции управления цепочкой поставок и аутсорсинг, внедрению которых помогло развитие информационных технологий, позволившее радикально повысить их эффективность.

Иностранные компании не только догнали японские по производительности, но, по мере усиления международной конкуренции, провели значительно более агрессивную реструктуризацию.

Как обнаружили японские компании, конкуренты рано или поздно сумеют скопировать эффективные методы работы. Наиболее универсальные методы совершенствования операций, то есть такие, которые используют широко применимые приемы менеджмента и информационные технологии, распространяются быстрее всего.

Но в японском подходе к конкуренции существуют более глубокие проблемы. Энергичные и целеустремленные действия, направленные на то, чтобы использовать самые оптимальные методы производства, приводят к конкурентной конвергенции, то есть к ситуации, когда все компании отрасли конкурируют по одним и тем же параметрам. Чем в большей степени конкуренты ориентируются на поставщиков мирового класса (часто одних и тех же), тем более похожими друг на друга они становятся. По мере того как конкуренты имитируют и перенимают друг у друга способы повышения качества, сокращения времени цикла и построения партнерств с поставщиками, тем в большей степени конкуренция становится забегом, все участники которого бегут рука об руку по одной дорожке и поэтому не могут выиграть. Поскольку японские компании думают о конкуренции только в терминах операционной эффективности, то есть одновременного повышения качества и снижения затрат, постоянно лидировать стало практически невозможно. Чем больше компании занимаются бенчмаркингом, тем более похожими друг на друга они становятся. Реальные инновации происходят редко.

Когда японские компании утратили свое преимущество в эффективности производства, их более медленный рост и конкурентная конвергенция стали серьезной проблемой. Конкуренция, которая основана исключительно на операционной эффективности, разрушительна для ее участников и приводит к войнам на истощение. Абсолютное повышение операционной эффективности не всегда дает какой-то из компаний относительное преимущество. Если каждая компания предлагает примерно одинаковую по своим качествам продукцию, потребители вынуждены выбирать, ориентируясь в основном на цену. Это неминуемо снижает цены и разрушает прибыльность. В то же самое время конкурентная конвергенция приводит к дублированию инвестиций и к устойчивой тенденции создания избыточных производственных мощностей. В начале 1999 года, например, избыточные производственные мощности в японской сталелитейной промышленности оценивались в 39%, в автомобильной - в 26%, в производстве синтетических волокон - в 33% и в судостроении - в 22%28. Конкурируя исключительно на основе операционной эффективности, японские компании, таким образом, оказываются в ловушке, которую они сами же и устроили.

У конкуренции на основе операционной эффективности есть еще один, менее очевидный, побочный эффект. Прибыльность любой компании в определенной степени определяется структурой отрасли, которая задает среднюю прибыль для всех ее участников. Структура отрасли определяемся пятью основными конкурирующими друг с другом силами: влиянием клиентов, влиянием поставщиков, новыми участниками, давлением товаров-заменителей (субститутов) и природой конкуренции. Японский подход к конкуренции не только стирает различия между конкурентами, но также подрывает всю отрасль в целом. Конкуренция смещается в область цен, влияние покупателей растет, гомогенизация снижает барьеры для входа в отрасль новых японских и других азиатских компаний. Давление на прибыль становится еще сильнее.

Японская модель правительственного регулирования с характерным для нее протекционизмом и деформацией финансовых рынков позволила японской модели менеджмента существовать, несмотря на ее серьезные недостатки. Вмешательство правительства, дешевый капитал и малое влияние акционеров позволяли компаниям субсидировать убыточный бизнес, используя для этого прибыли, полученные на внутреннем рынке, и продолжать агрессивно инвестировать, несмотря на низкую прибыльность.

*Конкуренция без стратегии*

Непрерывное пошаговое совершенствование - это не стратегия. То же самое можно сказать про копирование достижений конкурентов. Если конкуренты предлагают почти такой же (или точно такой же) набор продукции и услуг, используют те же каналы сбыта и сходные производственные процессы, ни у кого не будет заметного конкурентного преимущества. Японский подход к конкуренции и опасности, связанные с отсутствием конкурентной стратегии, ярко иллюстрируют характерные случаи из практики ряда отраслей.

*Полупроводниковая отрасль*

Склонность японских компаний к использованию симметричных стратегий почти универсальна. Рассмотрим полупроводниковую отрасль, в которой японские производители в течение семи последовательных лет, начиная с 1980-х годов, занимали лидирующее положение на мировом рынке. В 1988 году шесть из десяти ведущих мировых компаний в этой отрасли были японскими. Причем корпорации NEC, Toshiba и Hitachi занимали три первых места в этой десятке. В 1992 году мировым лидером стала корпорация Intel, а в 1993 году японские компании уже не контролировали, как прежде, самую крупную долю мирового рынка. В 1998 году уже только четыре японские компании входили в первую мировую десятку, и лишь одна из них сохранила место в первой тройке.

Следствием японского подхода к конкуренции было не только снижение занимаемой доли рынка, но и хронически низкие прибыли. В 1999 году ожидалось, что ни одна из крупных японских полупроводниковых фирм не получит прибыли. Все крупные японские производители в этой отрасли в течение трех предыдущих лет терпели убытки, что резко контрастировало с хорошими прибылями, полученными их американскими конкурентами.

Что же объясняет такие неудачи Японии? Если ответить кратко, то японские производители пострадали из-за своей склонности конкурировать исключительно на основе операционной эффективности. Разрушительная для всех ее участников война на истощение все еще продолжается. Все японские производители полупроводников предлагают полный набор продукции, начиная с транзисторов и заканчивая микропроцессорами. В противоположность этому производители полупроводников в США гораздо более ясно понимали, чем им не следует заниматься. Например, к 1995 году все американские компании, за исключением Texas Instruments, прекратили выпускать чипы памяти.

Откройте сегодня корпус персонального компьютера, и разница между японскими и американскими производителями полупроводников станет для вас очевидной. Более дорогие, «брендовые» чипы (включая микропроцессоры, чипсеты, графические ускорители, контроллеры жестких дисков и тому подобное) сделаны в Соединенных Штатах. Японские марки появляются только на чипах памяти. Удивительно, но это относится не только к компьютерам, сделанным американскими компаниями IBM, Compaq, Dell и другими, но и к персональным компьютерам, сделанным в Японии японскими производителями для японских потребителей.

Американские компании ориентируются на более узкие целевые группы потребителей, чем японские компании. Возьмем, например, Texas Instruments (TI). До середины 1980-х годов TI была крупнейшим в мире производителем полупроводниковой продукции, обслуживающим широкий круг клиентов, включая Министерство обороны. Сегодня эта компания специализируется на производстве сотовых телефонов, продав свое военное производство компании Raytheon, производство мобильных компьютеров - компании Acer и производство чипов памяти - компании Micron Technology. У западных компаний, кроме того, разнообразные подходы к стратегии производства. Многие компании вообще сами не производят полупроводниковую продукцию: они используют аутсорсинг и заказывают изготовление самостоятельно спроектированных чипов другим производителям.

У японских компаний, напротив, нет четкой стратегии. Кроме того, что каждая из них выпускает полную линейку продукции и стремится обслуживать все без исключения типы клиентов, все они используют вертикально интегрированную модель ведения бизнеса. Практически все проекты в области НИОКР осуществляются силами корпораций. Компании используют собственные автоматизированные производственные линии и в сфере маркетинга, продаж и сервиса полагаются исключительно на внутренние ресурсы. Стремясь к сокращению издержек производства, японские компании инвестируют большие средства в покупку самых современных заводов и оборудования, которые выпускают практически одну и ту же продукцию, что приводит к хронической проблеме избыточных производственных мощностей.

Таким образом, японские производители полупроводниковой продукции используют такой подход к конкуренции, который не может привести к успеху. Когда у них было преимущество в операционной эффективности, недостатки симметричных стратегий компенсировались возможностью расширять контролируемую долю рынка за счет западных производителей. Сегодня, однако, такого преимущества у японских компаний уже нет. Структура отрасли оказалась подорванной. Производители из других стран Азии успешно имитируют производственные методы японских компаний, конкурируя с ними в производстве различной номенклатуры товаров. Если все компании предлагают сходную продукцию, то покупатели, делая свой выбор, ориентируются на более низкую цену, что неминуемо ведет к снижению прибылей.

Столкнувшись с неудачами, японские компании начали отказываться от производства неспециализированных чипов памяти DRAM. Oki Electric и Matsushita Electronics решили отказаться от 256-мегабит-ных чипов DRAM следующего поколения, a Fujitsu, Hitachi, Matsushita Electronics, Mitsubishi Electric и Oki закрыли свои фабрики производства DRAM. Пока это, скорее, скромные шаги. Ни одна из японских компаний еще не выбрала уникальной стратегии позиционирования.

*Производство одежды*

Японцы с энтузиазмом покупают одежду и готовы платить за нее одни из самых высоких в мире цен. Тем не менее ни одна из японских компаний - производителей одежды (Onward Kashiyama, Renown, World, Itokin или Sanyo) не может успешно конкурировать на международных рынках и не играет на них заметной роли. Почему же? Ответ снова связан со стратегиями по принципу «и мы тоже». Пример с производством одежды иллюстрирует некоторые неожиданные следствия политики защиты внутреннего рынка.

Исторически японские фирмы - производители одежды давали заказы на изготовление продукции мелким фирмам, использовавшим труд швей-надомниц, и оказывали на эти мелкие фирмы жесткое ценовое давление. Поскольку крупные фирмы - производители одежды не участвовали непосредственно в процессе производства, в этой отрасли Япония не создала инновационных методов производства, которые были отличительной чертой отраслей, в которых японские корпорации смогли добиться успеха. Вместо этого они концентрировали свои усилия на том, чтобы закрепить за собой торговые площади в универмагах, расширить ассортимент продукции и получить лицензию на производство высококачественных иностранных брендов.

В начале 1970-х компании - производители одежды начали устанавливать все более тесные взаимоотношения с универмагами, в которых покупало модную одежду большинство жителей японских городов.

Корпорация Onward Kashiyama запустила программу Onward Way, суть которой была в том, что сотрудники Onward фактически стали работать в магазинах: они несли ответственность за размещение моделей одежды в торговом зале, за цены и контроль над складскими запасами. Одежда продавалась универмагам на условиях консигнации, и непроданная одежда могла быть возвращена производителю.

Конкуренты быстро стали копировать методы Onward, которые де-факто стали стандартной практикой в отрасли. Система Onward Way позволила производителям готовой одежды избавиться от скидок, самим получать информацию от потребителей, проводить маркетинговые тесты в реальных условиях и быстро менять ассортимент, фасоны и гамму цветов своей продукции. В то же время эти тесные взаимоотношения с универмагами мешали компаниям - производителям одежды развивать новые перспективные каналы сбыта и выходить на международные рынки. Поскольку все компании, по сути, делали одно и то же, ни одна из них не выработала оригинальной концепции позиционирования.

В конце 1970-х годов основное внимание стало уделяться расширению контролируемой доли рынка при помощи использования тактики создания множества брендов. Компании стали продавать недавно устаревшие модели или модели более низкого качества под другими брендами, используя для этого дешевые магазины, супермаркеты и другие места массовых продаж. Новые названия брендов понадобились для того, чтобы не подрывать позиции основного бренда компаний в дорогих универмагах. Первой этот прием стала использовать компания Renown, но конкуренты немедленно сделали то же самое. В результате на рынке появилось множество новых брендов, но ни одна из компаний не смогла позиционировать себя особым образом.

Проблема слишком большого числа брендов усугубилась из-за практики быстрой смены фасонов, которой способствовала система Onward Way. Японские потребители привыкли к тому, что они видят новые модели одежды каждый раз, когда заходят в универмаг. Компании изо всех сил старались как можно быстрее поставлять на рынок все новые и новые модели, чтобы опередить конкурентов.

Японские компании - производители одежды, постоянно занятые разработкой новых, брендов и фасонов на внутреннем рынке, упустили возможность создания международных брендов. Более того, чтобы сократить издержки, возросшие из-за создания множества брендов и фасонов, все крупные японские компании почти одновременно сократили число предлагаемых размеров по каждому наименованию.

Хотя это приемлемо для Японии, население которой мало отличается по росту и комплекции и готово мириться с тем, что одежда сидит не идеально, однако в Соединенных Штатах и в других странах, где потребители значительно более требовательны к размерам и соответствию одежды фигуре, это оказалось существенным препятствием для успешной конкуренции.

В 1980-х годах и в начале 1990-х компании - производители одежды снова выбрали один и тот же путь для борьбы с конкурентами: приобретать лицензии на производство европейских и американских брендов. Только в 1988 году было подписано более пятидесяти лицензионных соглашений, в основном с иностранными компаниями - производителями эксклюзивной модной одежды. Не только крупные японские производители одежды, но и торговые фирмы, такие как С. Itoh и Mitsui, стали активно покупать лицензии на импортные бренды. Из-за яростной конкуренции за лицензии от одного и того же круга иностранных производителей японские компании соглашались приобретать одежду маленькими партиями, заключать долговременные соглашения и обеспечивать иностранным брендам маркетинговую поддержку в Японии.

Чем больше лицензий на иностранные бренды (особенно итальянские) получали японские компании, тем более похожими они становились. Когда японский рынок оказался перенасыщен импортными брендами, их привлекательность в глазах японских потребителей снизилась. Кроме того, беспрецедентный бум получения лицензий совпал с пиком искусственно раздутого «мыльного пузыря». Результат был таков: гонка за получением лицензий разрушила прибыльность отрасли. Ориентация на лицензии опять-таки привела к тому, что ни одной японской компании не удалось создать собственные сильные бренды, которые позволили бы ей успешно конкурировать на международном рынке.

*Шоколад*

В завершение обратимся к шоколаду, самому популярному в мире кондитерскому изделию. Хотя иностранные производители шоколада, такие как Mars, Hershey, Suchard, Nestle Mackintosh (объединились в 1989 году), Lindt и Godiva предпринимали настойчивые усилия, чтобы проникнуть на японский рынок, японские компании никогда не могли ответить тем же. Несмотря на тот факт, что Япония - весьма крупный производитель шоколада, ни один японский производитель не сумел добиться успеха на международном рынке ни при помощи экспорта, ни при помощи создания совместных предприятий, ни при помощи прямых инвестиций в Соединенных Штатах или Европе.

Ведущие японские производители шоколада - Morinaga, Meiji, Lotte, Glico и Fujiya - наводнили отечественный рынок множеством сходных продуктов, ни один из которых не завоевал существенной доли рынка. Компании пытались работать во всех без исключения сегментах, ни у одной из них не было оригинальной продукции или оригинальной концепции позиционирования на рынке. Конкуренция была основана на незначительных модификациях формы, названий, упаковки и вкусовых добавок уже существующей продукции, реальных же изменений вкуса или качества практически не наблюдалось. На пике искусственно раздутого экономического бума в 1991 году, например, только одна Morinaga вывела на рынок 32 новых разновидности шоколадных кондитерских изделий и прекратила производство 42 выпускавшихся ранее. Всего в ее ассортименте насчитывалось 89 наименований шоколадных изделий. Другие компании шли по сходному пути. Модификации продукции, даже небольшие, увеличивали издержки. Желание быстро заменять старую продукцию привело к еще одной дорогостоящей практике: готовности производителей принимать назад непроданные шоколадные изделия.

Хотя компании в данной отрасли в 1992 начали сокращать число производимых продуктов, у них все еще был слишком большой ассортимент. Сравните японскую компанию Morinaga, выпускавшую 60 видов шоколадной продукции (это после того, как она отказалось от еще 100 производившихся ранее видов), с ее успешным иностранным конкурентом - корпорацией Mars, успешно конкурирующей на рынках более 120 стран всего с 40 брендами. Одна из причин бессмысленного умножения брендов - особенность японских каналов сбыта, при которой от каждой компании ежемесячно ожидается линейка новых продуктов, чтобы сохранить выделенное ей место на полках супермаркетов.

Все ведущие японские производители шоколада полагаются на одну и ту же сложную систему распределения и сбыта продукции. Шоколад продается крупным оптовикам, которые перепродают его местным оптовым компаниям. Чтобы поставлять продукцию в разные супермаркеты, универмаги и сотни тысяч мелких магазинов, нужно работать с разными оптовиками. Отдельная система дистрибуции работает в Токио и его окрестностях, где плотность розничных торговых точек значительно выше.

Японские производители шоколада имитируют не только друг друга, но и западные компании. Например, компания Lotte, ведущий японский производитель шоколада, создала в Японии в 1973 году совместное предприятие с Nestle и получила от швейцарской компании лицензию на производство хрустящего шоколадного батончика Nestle’s Crunch. Nestle была неприятно удивлена, когда Lotte в том же самом году выпустила на рынок имитацию этого батончика под названием Crunky. В 1973 году Lotte продала 300 тонн батончиков Nestle’s Crunch и 3000 тон своих батончиков Crunky. После того как Mars начала продавать в 1973 году свои конфеты М&М’s в Японии, создав там филиал со 100% собственным капиталом, через полгода на японском рынке появилось 25 различных имитаций этих конфетПо существу, попытка предоставлять все и всем типам покупателей означает отсутствие какой бы то ни было стратегии. Симметричные и имитационные стратегии японских производителей шоколада не только подорвали прибыльность внутреннего рынка, но и помешали ему создать конкурентное преимущество для успеха на международном рынке.

**Вывод**

Как убедительно показали приведенные выше примеры, не многие японские компании обладают четкой стратегией. Вместо того чтобы найти свой особый путь в конкуренции, оригинальные ходы и сделать обоснованный выбор, японские компании пытаются расширять ассортимент, снабжать свою продукцию дополнительными характеристиками и обслуживать все без исключения сегменты рынка, копируя действия и методы производства друг друга. Они путают улучшения операций со стратегией.

Отсутствие стратегии усугубляется рядом аспектов японской модели менеджмента. Рост любой ценой и игнорирование прибыльности ведут к копированию действий конкурентов и стремлению к расширению. Такие распространенные методы, как создание многофункциональных производственных линий и быстрая смена модельного ряда, размывают стратегическое позиционирование. В то же время сильная организационная структура и корпоративная культура делают стратегический выбор для японских компаний очень трудным.

**Список литературы**

1. Лес Гэлловэй. Операционный менеджмент, принципы и практика.- Санкт-Петербург: 2002 г., 320 с.
2. Тарнавская Н.П., Пушкарь Р.М. Менеджмент: Теория та практика; учебник д/вузов. – Тернополь: Карт-Бланш, 1997 р., 456 с.
3. Чейз Ричард, Б. Эквилайн и др. Производственный и операционный менеджмент, 8 издание.: Пер. с англ.: М.: Издательский дом «Вильяме», 2004, - 704 с.
4. В. А. Василенко, Т.И. Ткаченко Производственный (операционный) менеджмент. Учебн. пособие: К.: ЦУЛ, 2003 – 532 с.
5. Сухарев Н.О. Производственный и операционный менеджмент. Конспект лекций: Пенза, 2002. – 180 с.
6. Курочкин А.С. Операционный менеджмент. К: МАУП, 2000.144 с
7. Операционный менеджмент: учебник / О.Л. Яременко, А.М. Сумец. – Харьков.: ФОЛИО, 2002. – 231 с.
8. Пуртов В.Ф. Менеджмент: Учебное пособие. – Харьков: ХНУ, 2000. – 102 с.
9. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. – К. Товариство «Знание», КОО, 1998. – 512 с.