Экзаменационная работа по экономике

 студентки 1 курса юридического факультета вечернего отделения Яковлевой Екатерины

по теме *Международные аспекты американского менеджмента:*

 *новые тенденции 90-х годов*

* Глобализация экономических процессов
* Реформирование традиционных структур
* Изменение в технологии менеджмента
* “10 правил” эффективных исследований

 Москва, 1996 год

 Глобализация экономических процессов

 90-е годы — это время, когда происходят и будут происходить качественные изменения в структурах корпораций. Речь идет о постоянно приспособляющихся к реальности предприятиях, сотрудники которых будут обладать полной свободой самостоятельно принимать ответственные решения, определять задачи и искать пути их решения. Руководители таких предприятий должны организовать работу так, чтобы каждый сотрудник обладал способностью принимать оперативные решения по текущим проблемам. Сталкиваясь с трудностями, руководитель, вероятно, будет принимать решения только после предварительной консультации с сотнями и даже тысячами сотрудников предприятия и специалистами вне его. Под влиянием постоянно совершенствующейся техники положение на рынке будет кардинально меняться буквально в течение дня, а поэтому необходимо ожидать множество новых конкурентов.

 Новые ситуации на рынке неизбежно потребуют от высших менеджеров больших знаний, чем было необходимо от них в 70-80-е годы. Узкие специалисты, способные привести к снижению издержек производства или проталкиванию товаров или услуг на рынке, уже не будут пользоваться бесспорным успехом. Руководитель должен обладать более широким взглядом на жизнь, не испытывать многих традиционных страхов и не бояться рискованных нововведений. От него потребуется не столько умение отдавать приказы, сколько способность отказаться от излишнего администрирования, умение вести переговоры и осуществлять управление в ситуациях, которые вышли из-под контроля. Однако главное для будущих руководителей — обладание “видением”.

В наступившем десятилетии способность “видения” станет, как никогда важной.

 Глобализация стала уже реальностью. Экономические процессы в странах Тихоокеанского региона, новые возможности, которые сулит создание единого европейского рынка, заставят компании организовывать свою работу, считаясь с глобальными стандартами качества, цен, дизайна и услуг. Это возражений не вызывает, споры в деловых и ученых кругах разгораются, когда речь заходит о том, каким должен быть руководитель нового типа. По мнению специалистов, “глобальный менеджер”, как его называют, должен быть этаким международным хамелеоном, способным быстро с японского на французский, не теряя при этом нить беседы. Есть другое мнение: быть полиглотом нет никакой необходимости. Так считает, например, декан Вирджинского университета Дж. Розенблюм. Он убежден, что менеджеру высшего ранга не нужно быть “глобальным”, однако ему нужно уметь мыслить, принимая во внимание международные различия и преодолевая их. Вместо того чтобы немного понимать по-японски, немного по-испански и без устали перемещаться по миру, менеджеру следует работать над развитием способности воспринимать все новое и неожиданное.

 В ходе дискуссий о глобализации речь часто заходит о том, что менед­же­ры новой эпохи должны превращать свою компанию в интернациональную, внедряясь в максимально большее число международных рынков. Однако недав­но руководитель компании “Набиско” пришедший из “Америкэн Экспресс Ком­па­ни” Лукис Герстнер убежден, что демографические тенденции и проблемы третьего мира замедлят рост спроса во многих отраслях и создадут перепроиз­водс­т­во. В тоже время конкуренты станут богаче, сильнее, жестче и ... обязатель­нее. “Ошибочно думают те менеджеры, которые полагают, что их компания спо­соб­на сражаться с конкурентами по всему миру. Гораздо большими возможнос­тя­ми будут обладать предприятия, способные захватить образующиеся ниши, идет речь о нишах отраслевых или территориальных. Стратегия, которую должен избрать менеджер, определяется конкурентоспособностью его компании.

 Реформирование традиционных структур

 Большинство молодых американских менеджеров убеждены: иерархичес­кая структура управления, которая пришла когда-то в бизнес из армии, скоро уйдет в небытие. Поддерживая новейший идеал организации управления предприятия — горизонтальную структуру, многие компании уже провели кардинальное сокращение “среднего” уровня (занимающих посты ниже главного управляющего и выше производственных инспекторов). Это означает, что количество сотрудников, несущих ответственность за дела компании, увеличи­вает­­ся, поскольку возрастает число людей, непосредственно выходящих на главного менеджера. Вот каким образом размышляет Майкл Уолш, президент компании “Юнион пасифик рейлроуд”, осуществляющий управление на железной дороге 19 штатов страны. В его ведении находятся 2800 локомотивов, 84 тыс. грузовых вагонов и 30 тыс. сотрудников. Используя новейшую технологию, Уолш соединил десять диспетчерских пунктов в один мощный центр в Омахе для сос­тав­ле­ния расписания и контроля за движением поездов. Все операции осущест­в­ляют­ся с помощью огромной электронной картосхемы, чем-то напоминающей электротабло стратегического авиационного командования ВВС США.

 Однако ограничиваться лишь техническими нововведениями, по мнению Уолша, не следует. В процессе создания горизонтальной структуры управления менеджер должен знать саму суть производства, чтобы понимать своих, полу­чаю­щих все большую автономию, рабочих. Разбуженный ночью, он должен назубок отчеканить, как работает клапан или переключатель локомотива”, — го­ворит Уолш.

 Два года назад он обнаружил, что 18% всех счетов, направляемых его компанией, содержат ошибки. При традиционной иерархической организации производства Уолш должен был бы поручить заняться проблемой своему вице-президенту, который перепоручил бы ее кому-нибудь еще. Вместо этого Уолш сформировал специальную группу сотрудников для анализа проблемы. Изучив статистические выкладки, она пришла к выводу, что ошибки в счетах вызваны по меньшей мере 20 причинами. Чтобы их устранить, Уолш создал уже 20 специальных групп — по проблеме на каждую — и назначил одного менеджера для координации их усилий. Группы должны были выполнить задания в течение полугода. Получившие полную свободы действий, они быстро справились с поставленной задачей, поскольку решение всех проблем было переведено в управленческую плоскость.

 Изменение в технологии менеджмента

 Скорость становиться все более важным орудием в конкурентной борьбе, и недостаточно расторопные менеджеры, вероятно, окажутся в 90-х годах выбро­шен­ными на свалку истории. В первую очередь речь идет о скорости процесса обра­бот­ки новых видов продукции. Конкуренты будут вести борьбу прежде всего с помощью совершенствования технологии и кардинальных технических нововведений. “Думаю, что крайне важно определить, кто конкретно является вашим конкурентом, — считает Джордж Дэвид, вице-президент авиационного концерна “Юнайтед текнолоджиз”. — Не сомневаюсь, что нашим главнейшим конкурентом стали японцы”. Под руководством Дэвида филиал компании за 6 лет удвоил экспорт в Японию, который теперь составляет 12% от общего экспорта. “Японцы буквально помешаны на новой технологии и качестве. Мы должны оставить самодовольство и признать этот факт. Уже неправомерно утверждать, что мы доминируем на аналогичном гигантском рынке Америки.”

 Управляющий “Сай-пресс” Т.Роджерс решил проблему быстрого внедрения технологических новинок в производство путем коренной ре­организа­ции фирмы. Его компания по производству полупроводников была основана в 1983 г. Она приносит прибыль до 200 млн. долл. в год. Принимая во внимание традиционную бюрократическую инерцию, Роджерс считает, что кардинальные нововведения чрезвычайно трудно внедрить в большие организации. Поэтому, вместо того, чтобы наладить новую производственную линию в уже существую­щей компании, он создал новый филиал “Сай-пресс”. Я предпочитаю видеть нашу компанию в будущем не в форме единой организации с доходом 1 млрд. долл., а в виде 10 компаний, каждая с оборотом в 100 миллионов. Все они будут здоровыми, сильными и агрессивными. Альтернативный вариант — огромный стареющий концерн — будет затрачивать гораздо больше времени не оборону занятых позиций, а не на рост”.

 Всеобщее мнение международных менеджеров состоит в том, что для удовлетворения нужд покупателей в ближайшие годы потребуется гораздо лучший, чем сегодня, сервис. Причем сами управляющие нуждаются в постоянном улучшении условий их жизни, быта, организации работы. И поэтому, когда они попадают в условия, где нет привычного сервиса, они теряют интерес вообще к потенциальному рынку. По мнению Ричарда Шарпа, управляющего компанией “Секит Сити”, которая владеет сетью магазинов домашней электроники, победителем в конкурентной борьбе окажется тот, кто сумеет расширить сферу услуг при сокращении их стоимости. Для этого потребуются компьютери­зо­ван­ные файлы, содержащие информацию об интересах каждого покупателя (учет того, что он приобрел, уровень его платежеспособности, услуги, которыми он пользовался и т.д.) Если, например, два года назад покупатель приобрел у компании телевизор, а спустя год — видеомагнитофон, то в этом году ему будет послан проспект видеокамеры по льготной цене.

 Огромное значение приобретают научные знания, связанные с управлением-менеджментом.

 “10 правил” эффективных исследований

 Питер Дракер, анализируя эффективность научных исследований в бизнесе, пишет: “Некоторые компании (не очень многие) получают пяти­десяти­кратную или даже стократную отдачу с доллара, истраченного на исследования. Другие получают мало или ничего. Ключ к успеху — не знания, ум или упорный труд и меньше всего удача. Это — выполнение следующих основ­ных правил эффек­тивных исследований.

 Каждое новое изделие, процесс или услуга начинают устаревать буквально в тот день, когда они впервые достигают самоокупаемости. Соответственно, тот факт, что вы признаете свое изделие, процесс или услугу устаревшими — это единственный путь помешать сделать это вашему конкуренту. Крупная амери­канс­кая компания “Дюпон компани” приняла на вооружение этот метод, когда появился нейлон. “Дюпон” немедленно дала задание химикам работать над изо­бре­те­нием нового синтетического волокна, способного конкурировать с нейло­ном. Она также стала снижать цену на нейлон, делая, таким образом, менее привле­кательными для потенциальных конкурентов поиски возможностей обойти патенты “Дюпон”. Этим объясняется и то, что “Дюпон” до сих пор остается ведущим производителем синтетических волокон мира и что нейлон “Дюпон” до сих пор остается на рынке и приносит прибыль.

 Исследования в наше время требуют одинакового подхода как к “фундамен­тальным”, так и к “прикладным” ответвлениям. Это различие в промышленности потеряло смысл, поскольку часто превращается в препятствие для успешной работы. Небольшое изменение в машинной обработке, например, может потребовать фундаментального исследования структуры вещества. Вместе с тем создание совершенно нового изделия или процесса может потребовать только внима­тельного перечитывания справочника стандартов. И фундаментальное исследование не обязательно должно быть сложней, чем новое определение пробле­мы, которую надо решить.

В эффективном исследовании физика, химия, биология, математика, эконо­ми­ка и так далее — это не дисциплины, они — орудия, средства. Это не значит , конечно, что эффективные исследования требуют универсальных гениев-специа­лис­тов. Самый талантливый физик знает сегодня только небольшую часть своей дис­цип­­лины. Но эффективное исследование требует, чтобы руководитель проекта или директор по исследовательской работе знал как, когда и какого специалиста надо привлечь.

 Исследование — это не одно усилие, а три: усовершенствование, управляемая эволюция и нововведение. Они дополняют друг друга, но значительно отличают­ся одно от другого. При этом необходимо видеть основу проблемы, ставить задачу ее решения. Мелкие усовершенствования обычно также трудно вносить, как фундаментальные. Поэтому целесообразно видеть именно послед­ние. Это не значит, что эффективное исследование не требует как долгосрочных, так и краткосрочных результатов. Пионерные действия зачастую слишком велики, чтобы удовлетворится только ближайшей перспективой. Краткосрочный результат также должен быть шагом в непрерывном долговременном процессе развития, совершенствования. Такое развитие обеспечивает равновесие в работе компании. Одна из крупных компаний, которая овладела этим искусством сохранять равновесие, это “Мерк” — ведущая в мире фармацевтическая компа­ния. Другая — это медико-электронный филиал “Дженерал Электрик”. Работая над такими радикальными нововведениями, как сканирование тела и получение изображе­ний ядерно-магнитного резонанса, она систематически использовала резуль­таты этих крупных долговременных нововведений, чтобы вносить постоян­ные, немедленные усовершенствования в свои обычные рентгеновские аппараты.

 Исследовательским структурам компаний надо понять, что исследования — это от­дель­ная сфера деятельности, но не отдельная функция, изолированная от общих задач компании. Разработка — превращение результатов исследования в изделия, процессы или услуги, которые можно производить, продавать, поставлять и обслуживать. И она должна идти рука об руку с исследованием. И производство, и маркетинг, и обслуживание влияют на исследования влияют на исследования с самого начала точно в такой же мере, в какой результаты исследования, в свою очередь, влияют на них. В университете исследование может иметь конечной целью поиск новых знаний. В промышленности, в правительстве и в медицине исследование — это поиск новой хозяйственной выгоды.

 Эффективное исследование требует организованного отказа не только от изделий, процессов и услуг, но и от исследовательских проектов. Каждое изделие, процесс, услуга и исследовательский проект должны подвергаться проверке на жизнеспособность каждые несколько лет, чтобы ответить на вопрос: стали бы мы начинать производство этого изделия, зная то, что нам известно сейчас?

Следующее правило включает в себя три ключа к определению момента отказа: во-первых, когда больше нет значительных усовершенствований; во-вторых, когда управляемая эволюция больше не приводит к новым изделиям, процессам, рынкам или применениям; в-третьих, когда долгие годы исследований дают только “интересные” результаты, не имеющие перспективного ни теоретического, ни практического значения.

 Исследование надо измерять также, как все остальные сферы деятельности компаний, товары и услуги, поступающие на рынок. Довольно просто установить конкретные цели для усовершенствований и измерить их. При управляемой эволюции тоже можно поставить цели — например, одно новое существенное изделие, рынок или возможность ежегодного применения. Любое нововведение требует своей оценки. Примерно каждые три года компании необходимо рассмотреть результаты своих нововведений, оценить с позиций: ”что нового мы ввели, что значительно изменило возможности нашей компании производить богатство? Соответствовали ли эти нововведения по количеству, качеству и последствиям нашей позиции на рынке и нашему лидирующему положению в нашей отрасли промышленности? Какими должны быть результаты наших исследований в следующие несколько лет, чтобы они дали нам те позиции на рынке и положение лидера отрасли, которые нам нужны?

 Расходы на исследования в американских компаниях, не увеличивавшиеся или даже снижавшиеся в последние несколько лет, опять начинают расти. Но трата денег сама по себе не гарантирует результатов. Их дает, как правило, применение приведенных “правил эффективных исследований”.