

СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на поставлені запитання.

Вправа 1. Інноваційна практика польського підприємства, від ідеї до впровадження

Фірма «Ка» займається розробкою та виробництвом косметичних засобів. Розпочала діяльність у 1983 році. «Ка» є приватною фірмою у формі акціонерного товариства з участю польського капіталу. Крім того, частина працівників фірми — інваліди (46 осіб). Фірма є одним з найвідоміших виробників косметики у Польщі, якому належить більше 10% на ринку країни.

Ринок косметики для догляду за шкірою та волоссям, на якому працює фірма «Beauty», належить до складних. Практично кожен виробник косметики має доступ до сировини, єдиним обмеженням є її ціна. Тому головним ключем до успіху є ідеї щодо створення нових видів косметики з наступною розробкою рецептури та технологічного процесу.

Підготовка одного виробу від ідеї до продажу у середньому триває на фірмі близько 2-3 років. Протягом року фірма впроваджує не менше одного виробу. Це досягається завдяки одночасності робіт над значною кількістю виробів (тільки дослідження кожного виробу, що передують його запровадженню до торговельної мережі, тривають близько 2 років). Наприклад, у 1992-1995 роках фірма запровадила у продаж 50 кремів та інших препаратів для догляду за шкірою. Нові вироби здебільшого з'являються еволюційним шляхом (наприклад, існуючі вироби серії вдосконалюються, або серія розширюється за рахунок запровадження нових різновидів препаратів).

Дослідження з питань приготування рецептури нового типу косметики та подальшого переходу до його виробництва санкціонує виключно директор з питань впровадження виробів. За наявності такого рішення один із технологів підприємства отримує замовлення на опрацювання рецептури. Відтоді даний технолог стає відповідальним за виріб, починаючи від опрацювання складу препарату до повної розробки процесу виробництва та його постійного контролю. Складні дослідження завершуються виробництвом препарату в лабораторії.

Першими «піддослідними кроликами», які оцінюють його ефективність, є працівники лабораторії. Фірма «Ка» відповідно до політики країн Європейського Союзу та США не проводить тестування нових препаратів на тваринах. Тестування розроблених препаратів проводиться у дерматологічній клініці медичної академії та, незалежно від цього, у клініці фірми «Ка». У рамках цих досліджень оцінюються безпечність та ефективність застосування — зволоження та еластичність шкіри. У випадку отримання позитивних результатів технолог, який займається препаратом, детально розробляє всі складові частини технологічного процесу та потрібні документи з метою отримання дозволу Польського інституту гігієни.

Постійна турбота керівництва фірми «Ка» про розширення асортименту зумовлюється постійним зростанням конкуренції. Нові вироби з'являються на основі еволюційного методу, коли існуючі вироби вдосконалюються або серія

виробів доповнюється новими видами косметики. У сфері розвитку препаратів заплановано постійний розвиток, орієнтований на сучасні світові напрямки роботи в косметиці.

Питання для обговорення:

1. Інноваційна діяльність фірми «Ка» спрямована на впровадження інновацій, новацій, нововведень. До якого виду вони належать?
2. Яким чином досягається розроблення хоча б одного нового виробу на рік?
3. Які дії здійснювало підприємство щодо управління інноваціями,
4. Які інструменти використовуються підприємством під час управління інноваційною діяльністю?
5. Поясніть еволюційний метод створення інновацій.

Вправа 2. Швидкий розігрів «Samsung»: як Корея виграла мікрохвильову війну

У 1973 р., Samsung вирішив почати робити те, що було вже десятиліттями відоме для США, але нове для Кореї: електротовари для дому. В 1976 р. віце-президент Samsung Чунг відвідав США та був заінтригований новим видом пічки, що нагрівалася не електрикою чи газом, а мікрохвилями. Інженер Samsung Юн Су Чу, якому було доручено розробити продукт, знав, що ринок таких пічок не існуватиме в Кореї — занадто мало корейців дозволять собі таку розкіш. Але це не проблема. В Кореї, коли компанія обмірковує можливості виробництва нового товару, першим питанням є «Чи ми могли б це експортувати?».

Знаючи, що американцям подобаються зручні товари, Чунг подумав, що мікрохвильова пічка була б ідеальною для цього найбільшого у світі ринку. Повернувшись до Кореї, він попросив Чу сформувати групу інженерів з розроблення мікрохвильової пічки Samsung. Чу знав, що його компанія набагато відстає від японських і американських виробників, але він відчув, що Samsung має дві переваги: дешева робоча сила та терпіння, щоб дочекатись віддачі. Він знав, що першим пріоритетом компанії є не високі прибутки, а високі обсяги виробництва. Крім цього, Samsung особливо цікавився сучасними товарами. Для корейської промисловості це було безпрецедентним.

Країни з низьким рівнем заробітної плати переважно задовольняються тим, що їх заводи відстають щонайменше на 10 років від розвинених країн. Вони виготовляли велосипеди у вік автомобілів, чорно-білі телевізори — у вік кольорових. Samsung — одна з перших компаній третього світу, яка пішла новим шляхом безпосередньої конкуренції на ринку сучасних товарів.

Чу почав з того, що замовив Jet-230 — нову модель мікрохвильової пічки, виготовлену провідною американською фірмою General Electric. Уперше в житті він побачив мікрохвильову пічку. Чу розібрав її на частини але все ж не мав жодної ідеї, як вона працює. Пластикові коробки виглядали досить просто, як і дверцята, і деякі контакти. Але були й деякі складні частини, особливо, прилад, який генерував мікрохвилі, — магнетронна трубка. Інженер знав, що для того, щоб її виробити, потрібні знання, яких Samsung не має. Однак він почав працювати.

Групі Чу відвели 1,5 м² у кутку старої лабораторії, яка обслуговувала цілий відділ електроніки, що складався з трьох заводів. Видавалося абсурдним, щоб кинути виклик американським та японським промисловим гігантам. Чу це знав, але він також знав, що директори Samsung мало переймалися в цей час маркетингом. Єдине, чого вони хотіли, — це виробництво. Як продати пічку, вони подумують пізніше.

Чу швидко розібрав найкращі світові моделі та обрав найкращі частини з них для свого прототипу. Його штовхало неприємне відчуття поразки, якої він зазнав, виконуючи попереднє завдання з розроблення електрокастріолі. Він так і не домігся, щоб вона працювала нормально.

Samsung не мав усього необхідного обладнання, тому Чу почав їздити до інших виробників. Коли йому не вдалося знайти нікого в Кореї, хто міг би зробити потрібне зварювання, він вирішив зліпити прототип смолою. Поступово вимальовувалась пічка. Добравшись до магнетронної трубки, він розгубився. Samsung ніяк не міг знайти місцевого підрядника. В той час лише три підприємства виробляли такі трубки в світі: два в Японії та одне в США. Чу вирішив купити трубку в Японії.

Минали місяці, він працював дедалі важче й важче, часто затримуючись в лабораторії на всю ніч. Через рік, працюючи в середньому 11 год. на добу без вихідних, він був готовий перевірити прототип. Він увімкнув пічку... На його очах пластиковий корпус розплавився. Робота, яку він робив протягом цілого року, звелася нанівець.

Чу продовжував працювати в тому ж режимі, перебудовуючи прототип та вдосконалюючи його. Він знову увімкнув його... Цього разу розплавилась обертова підставка. Червень 1978 р., в куточку лабораторії Samsung Чу нарешті закінчив черговий прототип. Будучи готовим до найгіршого, він увімкнув його для тестування. Цього разу не розплавилось нічого. Його керівники були задоволені. Вони знали, що модель пічки виглядає ще надто недосконалою для того, щоб конкурувати на міжнародному ринку, але замовили зробити більше експонатів. Сам Чу не мав особливих глобальних мрій. В найкращому випадку він думав, Samsung знайде маленьку нішу дешевих товарів США. Але це не засмутило його. Головною метою компанії було виробництво.

Керівництво Samsung відправило кількох працівників відділу збуту, щоб перевірити попит на прототип. Відрядження було безуспішним, але головний офіс вирішив все ж створити конвеєрне виробництво. Управління прагнуло бути готовим на випадок, коли надійдуть замовлення. Одне з правил компанії: ні в якому разі не змушувати споживача чекати.

Виробничий відділ почав виробляти одну пічку за день, потім — дві. Згодом їх було цілих п'ять. У середині 1979 р. в світі було продано більше п'яти мільйонів пічок. Samsung випустив лише 1460 з них. В той же час фірма вирішила спробувати свою першу серйозну рекламну кампанію і сконцентрувалась на внутрішньому ринку. На жаль, низьке виробництво означало надзвичайно високі ціни — 600 доларів за пічку, що становило

половину річного доходу середньої корейської сім'ї. Пічки не продавались. Все ж управління мало оптимістичний настрій.

Після того як національна рекламна кампанія закінчилась безрезультатно, дилери Samsung почали пошук ринку збуту за кордоном. Вони вислали брошури та найняли дистриб'юторів у різних країнах, пропонували знижки та були готові задовольнити найменші замовлення. Перше з них замовлення на 240 пічок надійшло з Панами. Samsung виконав його, втративши на цьому кошти. Але на підприємстві було свято. Вони пробилися в світ, крім цього, вони отримали хорошу змогу вивчити попит. Це дозволяло вдосконалити товар на кількох малих ринках перед тим, як виходити на великі.

Успіх в Панамі додав Samsung впевненості претендувати на технічну ліцензію, необхідну для експорту в США. В кінці 1979 р. вони її отримали. Для Samsung Америка не була абсолютно невідомим ринком. Багато керівників компаній закінчили американські університети, вони знали країну, знали мову. І Samsung був готовий робити те, що робили тільки декілька американських виробників: пристосувати свій товар до закордонного смаку. Якщо це означало зміни у виробництві в Кореї, Samsung був готовий вкладати кошти. Замість того, щоб виробляти єдину модель пічок для всього світу, його стратегія була робити різні моделі для різних ринків.

Мікрохвильові пічки продавались тоді в США за 350-400 дол. Одна з найбільших мереж супермаркетів J.C. Penney безуспішно шукала дешевшу модель у США та Японії. Тоді вона почула про Samsung і побачила в ньому унікальну можливість — підприємство в країні з низьким рівнем заробітної плати здатне виробляти високотехнологічні товари. В 1980 р. супермаркет надав пропозицію Samsung, чи він би міг виробити мікрохвильову пічку, яка би продавалася в США за 299 дол.

У той час у світі продавалося близько 4,7 млн. пічок за рік. У Samsung замовили лише кілька тисяч. Крім того, це замовлення означало розроблення абсолютно нової моделі пічки, що, в свою чергу, вело до значних збитків — і це все задля маленької частинки - 1% американського ринку. Але в Кореї менеджери Samsung були в захваті. Вони обіцяли супермаркету все, що він хотів. Щоб виконати цю обіцянку, вони обіцяли Чу всі необхідні інвестиції, не вимагаючи від нього прибутків. Єдине, що вони хотіли, — це виробництво і вихід на основний закордонний ринок.

Американські інженери могли допомогти Чу вдосконалити якість товару, але Чу знав, що найбільша частина роботи припаде на Samsung. Найголовнішою проблемою було те, як майже за одну ніч перетворити примітивні складальні цехи в ефективне підприємство. І цього разу Samsung не мав права на помилку. США — це не Панама, пічки будуть призначені американцям, найвибагливішим споживачам у світі.

Керівником Чу був спокійний інженер Кюнг Пал Парк. Через деякий час Парк запропонував план організації робочої групи. У США таку групу очолив би дизайнер. Заводські інженери були б в його підпорядкуванні. Для Samsung виробництво було найголовнішим. Тому Парк об'єднав дизайнерів та цеховиків в одну групу, наголошуючи, що дизайн має бути безпосередньо

пов'язаним з виробничими можливостями. Він теж установив для групи жорстке правило: за будь-яких умов закінчувати всі етапи вчасно, не запізнюючись ні на день. Відповідальність за це було покладено на Джанга — інженера, якого перевели з відділу моторів.

Перед переходом на нову роботу Джанг керував виробництвом мільйонів моторів за рік на чотирьох конвеєрах. Тепер він опинився у відділі, що випускав 5-6 пічок за день. Він не сприймав це як пониження. «Samsung цінує лише єдину річ більше, ніж високе виробництво, — пояснював він, — це є потенціал високого виробництва». Тому найкращі інженери працюють не над найуспішнішими товарами, а над тими, котрі дадуть прибутки завтра.

Джанг поринув у вивчення товару, годинами говорячи з дизайнерами та відвідуючи заводи Matsushita Electric, SsangYong, General Electric. Після того як він вивчив світові стандарти, він почав запроваджувати їх на Samsung. Він вивчав результати тестів прототипу. Його особливо турбувала проблема протікання корпусу пічки. Єдиним методом вирішення цієї проблеми було знайти інший, кращий метод зварювання. Джанг, будучи одним з ключових керівників Samsung, особисто відвідав 30 постачальників для того, щоб вирішити цю проблему.

Наступною проблемою було будівництво складальної лінії. Джанг почав працювати, маючи порожній цех, а замовлення мало бути виконане через декілька місяців. Керівництво працювало від світанку до 10:30 вечора. Після короткого перепочинку вони поверталися до роботи на всю ніч. Навіть генеральний директор мав той же режим роботи.

Нарешті конвеєр був готовий, і почалось виробництво. Неполадки були неминучі. Але оскільки Samsung не міг собі дозволити зупинити виробництво, ремонтували і налагоджували лінію вночі. Виробництво зростало до 10 пічок за день, потім 15 і нарешті 1500 за місяць — достатньо, щоб виконати американське замовлення.

Американцям сподобались пічки і вони замовили більшу партію. Чи міг Samsung виготовити 5000 пічок наступного місяця? Компанія погодилась на це. Часу на святкування вже не було. Через місяць американці замовили вже 7000.

У цехи потрібно було поставити більше конвеєрів і на це необхідні були кошти. Наприкінці 1981 р. Samsung збільшив виробництво мікрохвильових пічок у 100 разів — від 1000 до понад 100 тис. Це все досі була маленька частинка світового ринку, яку ніхто з японських чи американських гігантів все ще не помічав. Вони не вбачали в Кореї серйозного конкурента в такій технологічно складній галузі.

Виробництво мікрохвильових пічок Samsung в 1982 р. досягло 200 тис., вдвічі більше ніж в попередньому році. Але Парк та його команда не думали, що цього достатньо. Вони знали, що в цій галузі Samsung все ще був запізнілим гравцем. У США виробляли в той час більше ніж 2 млн пічок за рік, у Японії — ще більше — 2,3 млн (в Японії) та ще 820 тис. (на японських заводах у США). Matsushita Electric володіла 17% світового ринку, SsangYong — 15%.

Крім цього, великі виробники знижували ціни, звужуючи цим основну перевагу Samsung. Якщо Samsung планував зростати, він повинен був знижувати ціни ще більше. Керівники Samsung уважно вивчали структуру витрат. Найбільшою статтею була магнетронна трубка, яку вони все ще купували в японців. Чи вони могли зробити її самі?

Це означало б багатомільйонні інвестиції в новий ускладнений завод. Вони попросили японських виробників надати їм технічну допомогу, але отримали відмову. Таким чином, залишилась єдина компанія — Amprex — виробник магнетронних трубок у США. До Samsung надійшла інформація, що цей завод був близький до банкрутства. Він не зміг конкурувати з Японією.

Того ж року Брюс Ендерс, маркетинговий директор General Electric, відчув негативні тенденції у відділі мікрохвильових пічок. Оскільки General Electric почав виробляти мікрохвильові пічки також із запізненням, прибутків у цьому відділі ще не було. Збитки ставали дедалі більшими: японські виробники відбирали їх частку ринку, знижуючи її від 16% у 1980 р. до 14% у 1982 року. Американські виробники не збирались здаватися. Заробітні плати у Японії не були нижчими, ніж у США, і General Electric тільки-но закінчив багатомільйонну модернізацію на заводі з виробництва мікрохвильових пічок. Ендерс знав, що його компанія розуміла американського споживача краще, ніж будь-хто інший. Нещодавно підприємство успішно запустило нову модель пічки. Якщо внаслідок модернізації виробничі витрати стануть конкурентними, Дженерал Електрик буде в змозі отримувати прибуток.

У 1983 р. виробництво однієї мікрохвильової пічки коштувало General Electric 218 доларів, Корейському Samsung — 155 доларів. Робоча сила коштувала General Electric 8 дол. на одну пічку; Samsung — лише 63 центи. Накладні витратах на робочу силу (ремонт і налагодження): General Electric — це 30 дол. на пічку, Samsung — 73 центи. General Electric витрачав 4 дол. на зберігання матеріалів, а Samsung — 12 центів. Найбільша різниця була в управлінських витратах, які в General Electric сягали 10 дол. на пічку, в Samsung — 2 центи. Найбільш тривожними даними були прибутки. Працівникам Samsung платили менше, але вони виробляли більше товарів. General Electric виробляв чотири пічки на одного працівника за день. Samsung виробляв дев'ять. Корейські витрати могли б бути ще знижені, якщо збільшити обсяг виробництва.

Samsung мав в десять разів більше інженерів ніж General Electric. General Electric вирішив в червні 1983 року купувати малі та середні пічки з Далекого Сходу. Великі моделі продовжували виробляти в США. Найбільше замовлення було в Японію. Але General Electric направив замовлення також і Samsung, що правда набагато менше — лише 15 тис.

Спочатку мікрохвильові пічки Samsung поступалися стандартам General Electric, але за допомогою американських інженерів стан справ став швидко поліпшуватись. Брюс Ендерс був приємно вражений і замовив наступну серію пічок. Кількість продажів поступово збільшувалась. Покупців вабила марка General Electric, але якість корейського виробництва їх теж задовольняла. Під час наступної поїздки в Корею Ендерс був вражений змінами. Складальний

конвеєр перейшов з колішат до автоматичних передавальних механізмів. Очевидно Samsung міг постачати більше пічок в Америку, ніж замовляв General Electric. Ендерс зробив ще більші замовлення. Кількість продаж продовжувала збільшуватися. Приблизно тоді, в середині 1983 року, працівники Samsung досягнули важливої віхи, вони виробили п'ятсоттисячну пічку. Вперше за чотири роки настав час святкувати. Конвеєр зупинився на годину. Після того як святкування закінчилось, всі повернулись до роботи.

У кінці 1983 р. річне виробництво мікрохвильових пічок Samsung досягнуло 750 тис. У 1984 р. воно перевищило 1 млн. Підприємство також розширювалось. За чотири роки воно зросло від кількох прототипів до десяти конвеєрів. Пристрій, що починався з розплавленої пластмаси в старій лабораторії, перетворився на найкращий товар на американському ринку. Але для Samsung цього було недостатньо.

Керівники підприємств почали очікувати певні негативні тенденції на ринку. Очікувалось, що з 1982 по 1986 рік американський ринок мікрохвильових пічок буде зростати. Однак протягом наступних чотирьох років процес може значно сповільнитись. Отже, постала проблема пошуку інших ринків збуту. Найбільш обіцяючим був європейський ринок, що мав зростати на 20% за рік. Серед тих, хто був призначений розробляти стратегію для нового ринку, був молодий директор Дж.К.Кім.

Як тільки Кім почав вивчати Європу, він зацікавився, чим вона відрізняється від Америки. Він зрозумів, що європейці люблять холодніші страви. Вони також їдять більше риби. Цю інформацію він надіслав в технічний відділ Samsung, який почав розробляти нові європейські моделі. В 1983 році Samsung почав поставляти пічки в Німеччину та Норвегію. В 1984 році Samsung додав до цього списку Францію, Фінляндію, Австралію та Бельгію. Тим часом компанія продовжувала збільшувати ринок у США.

У більшості фірм у закордонні відрядження їздять лише дистриб'ютори. Samsung, на відміну від них, відряджає і інженерів для вивчення ринку, тому Джамб, головний інженер, регулярно приїздить до США, де відвідує супермаркети та розмовляє з продавцями.

General Electric почав передавати Samsung дедалі більше замовлень на постачання. Незабаром корейські моделі під маркою GE продавалися так само добре, як і ті, що були вироблені в США, але перші давали значно вищий прибуток. Дехто в головному офісі General Electric почав задумуватися, чи не настав час виробляти всі пічки для GE у Кореї. Перед тим, як прийняти таке радикальне рішення, Ендерс вирішив проаналізувати, чи можна оптимізувати виробництво на американському заводі в Меріленді. Люди, небайдужі до долі цього заводу, розробили вражаючий проект. Вони обґрунтували можливість значного зниження виробничих витрат. І все ж, навіть якщо б удалося виконати цей проект, витрати залишатимуться набагато вищими, ніж у Кореї. Менеджмент компанії не мав багато варіантів. У травні 1985 року General Electric офіційно оголосив, що він зупинить виробництво мікрохвильових пічок у США. Відтоді компанія займатиметься тільки продажем і післяпродажним обслуговуванням товару. Samsung буде здійснювати

виробництво. Невдовзі Samsung став найбільшим виробником мікрохвильових пічок у світі.

Питання для обговорення:

1. Яким чином Samsung вдалося стати одним з лідерів виробництва мікрохвильових пічок?
2. Визначте головні управлінські рішення щодо розроблення та освоєння виробництва мікрохвильових пічок Samsung.
3. Чи можна і яким чином адаптувати досвід Samsung на вітчизняних підприємствах?

Вправа 3. Організаційні структури фірм Кремнієвої долини

На папері внутрішня організаційна структура фірм Кремнієвої долини мало відрізняється від структури інших фірм, організованих за дивізійним принципом. У ній визначено функції, такі як розробка продуктів, маркетинг та продажі. У кожній з цих функцій є лідер, який разом з генеральним директором формує керівництво дивізіону. На цьому, правда, схожості зі звичайними структурами і закінчуються. Щоб організація не перетворилася на перешкоду для інновацій, структура фірм Кремнієвої долини є як плоскою (максимум чотири рівня, а то і менше), так і рухомою. Кордонів між функціями менше, і вони нижчі, ніж в інших компаніях. Гнучкість, адаптованість і проникність кордонів існують не тільки на папері, але і насправді описують як ставлення людей в справі, так і дійсний стан речей. У кожній людини є свої обов'язки, але люди ініціативно і швидко групуються для творчого вирішення проблеми, як тільки вона виникає.

Люди концентруються на можливостях. Люди працюють активно і невпинно в межах системи до тих пір, поки вона не стає перешкодою. Як тільки це відбувається, люди беруть на себе відповідальність, знаходячи обхідні шляхи і пропонуючи шляхи щодо поліпшення існуючої системи. Хоча ролі та області спеціалізації співробітників визначені, люди працюють не з вузько спрямованим, а з широким периферійним зором. Вони спеціалізуються на пошуку і розпізнаванні, виникненні можливостей і сприяють тому, щоб інформувати формальні структури у випадку, якщо вони задіють для вирішення проблеми додаткових людей.

Легко проникні кордони. Формальні і неформальні партнерські відносини відіграють величезну роль у Кремнієвій долині. Оскільки радикальні інновації, створювані однією фірмою використовують знання і технології багатьох інших фірм, межі компанії Кремнієвої долини є легко проникними. Розміщення в приміщенні компанії команди проєктувальників і інтегральників та ІТ-персоналу, що працюють на фірмі постачальника, є звичайним явищем. Спільні розробка технологій та маркетинг продуктів також приводять до стирання кордонів.

Менеджери є лідерами, а не наглядачами. На відміну від відмираючої моделі традиційного менеджменту середньої ланки, наглядачів і посередників влади в Кремнієвій долині не терплять. Менеджери є активними

заповзятливими лідерами, які кидаються на вирішення проблем, не чекаючи, поки начальство знайде і схвалить рішення. Основною рисою ефективного менеджера середньої ланки є вміння керувати неформальною організацією.

Динамічна структура фірм в Кремнієвій долині. Відбувається безперервний пошук динамічного балансу між централізацією і децентралізацією. Організаційна структура сама є об'єктом безперервних інновацій в Кремнієвій долині. Безперервно реорганізовуючи, фірми намагаються знайти найбільш оптимальне співвідношення між централізацією і децентралізацією в безперервно мінливому бізнес середовищі.

Децентралізація стимулює інновації, підприємницьку творчість, створення нових продуктів і послуг, але заважає створенню оптимальних інтегральних рішень, які потрібні покупцям.

Централізація стимулює створенню синергічних інтегральних рішень для покупця, але негативно впливає на створення інноваційних продуктів, що є компонентами цих інтегральних рішень.

Hewlett-Packard — яскравий приклад такого безперервного пошуку динамічного балансу між централізацією і децентралізацією. Кожен CEO фірми цим займався. Карлі Флоріна, що покинула в 2006 р. пост CEO фірми, зробила однак занадто великий крок у бік централізації, і в результаті втратила роботу.

Організаційна структура динамічно адаптується під завдання фірми, а не навпаки: спочатку визначаються завдання фірми (або бізнес-модель), а потім створюється організаційна структура, яка сприяє їх оптимальному виконанню.

Організаційна структура фірм в Кремнієвій долині є дуже динамічною. Вона постійно адаптується під характер вирішуваних завдань. Крістофер Мейер, який консультував багато провідних фірм у Кремнієвій долині і ретельно вивчав їх структури підтримки інновацій, пише: «Фірми в Кремнієвій долині постійно змінюють свою організаційну структуру. Іноді вони це роблять у зв'язку із зростанням фірми, але частіше для того, щоб адаптувати організаційну структуру до інноваційних вимог та інших завдань, а не навпаки». Ці безперервні зміни відбуваються з практичною, невидимою з боку манерою. На папері структура фірми залишається схожою зі структурою багатьох фірм.

Питання для обговорення:

1. Охарактеризуйте організаційну структуру Кремнієвої долини. До якого типу вона належить, які основні ознаки має?
2. Які основні принципи управління використовуються в Кремнієвій долині?
3. Охарактеризуйте досвід Hewlett-Packard у формуванні організаційної структури.

Вправа 4. Історія успіху Benetton

У 1945 році десятирічний Лучано Бенеттон втратив батька і став старшим чоловіком у родині. Довелося кинути школу і піти в разнощики газет, щоб допомогти матері утримувати велику сім'ю: у Лучано було ще два

молодших брата і сестра. До чотирнадцяти років тямущий підліток доріс до помічника продавця в магазині одягу в Тревізо. Одного разу Лучано з'явився на роботу в яскраво-жовтому светрі, зв'язаному сестрою Джуліаною, якій доводилося обшивати всю сім'ю. Побачивши, який захват викликала обновка у колег, молодий чоловік задумався: а чому б не налагодити власний бізнес на звичайних в'язаних кофтах?

У післявоєнній Італії кофти та светри в'язали практично в кожній родині. Правда, носили їх тільки пенсіонери, тому вовняні речі були переважно сірого або чорного тонів. У молоді були свої уявлення про модний одяг, і нікому, крім Лучано Бенеттона, в голову не приходило, що підліткам можна запропонувати «дідівські кофти», розфарбовані в яскраві кольори.

Спочатку светри в'язала сестра, але незабаром замовлень стало так багато, що в допомогу Джуліані довелося найняти кілька робітниць і зняти майстерню. Сам Лучано розвозив готову продукцію по навколишніх магазинчиках. Попит на продукцію Бенеттонів продовжував зростати, і Лучано, розуміючи, що виробництво вовняного одягу потрібно ставити на потік, відправився в 1962 році набиратися досвіду до Шотландії — законодавця «вовняної» моди.

Шотландці, перш ніж фарбувати пряжу, вимочували шерсть у воді і били її спеціальними палицями — в результаті в'язані речі виходили м'якими, легкими і менш об'ємними. В Італії така технологія була невідома і Бенеттон повернувшись з Шотландії відразу взяв її на озброєння, отримавши перед конкурентами істотну перевагу. А оскільки Лучано привіз з собою ще й куплені за безцінь списані шотландські в'язальні машини, одяг, який в 1965 році почала виробляти новоспечена фірма Benetton Group (очолив компанію Лучано, його брати, що підросли Джильберто і Карло завідували, відповідно, фінансовою частиною і підбором персоналу, а Джуліана, як і колись, відповідала за модельний ряд), був не тільки модним і якісним, але і недорогим.

Різнобарвні в'язані кофти та светри Бенеттонів викликали справжній фурор в Тревізо, і Лучано вирішив, що настала пора завойовувати Італію, а потім і весь інший світ.

Перший фірмовий магазин компанії Benetton відкрився в 1967 році, а до початку 1970-х їх вже налічувалося більше тисячі, причому не тільки в Італії, але у визнаній столиці світової моди — Парижі. Бенеттон застосував звичайну схему франчайзингу: будь-хто, який хотів торгувати виробами фірми, міг отримати ліцензію на відкриття власного магазину. Однак це було можливо, лише, при дотриманні ряду умов: інтер'єр магазину повинен відповідати одному з п'яти типів дизайну, затверджених керівництвом Benetton; в магазині повинні продаватися тільки товари бренду Benetton; нерозпроданий товар фірма назад не приймає. Завдяки цій схемі компанія не несла жодних фінансових ризиків: вони були перекладені на плечі конкретних магазинів, які замовляли товар з каталогів та оплачували його за оптовою ціною, а весь прибуток від продажу залишали собі — разом з торговими ризиками.

За такої системи Benetton залишалося лише відстежувати зміни в моді та підтримувати впізнаність бренду. Оскільки головним козирем Benetton протягом десятиліть залишався колір, глава фірми запропонував частину речей кожної нової колекції фарбувати вже в готовому вигляді — після того як дилери визначаться з колірними перевагами сезону. Ця практика знайшла відображення в неофіційному слогані компанії: «Спочатку ми продаємо речі, а вже потім їх робимо».

На початку 1980-х Лучано Бенеттон зіткнувся з проблемою, яку доводиться вирішувати будь-якому власникові бізнесу, що розвивається: як зробити бренд впізнаним? А стосовно тієї епохи — ще й відповідним новій філософії «світу без кордонів». Це завдання з успіхом вирішив один з найяскравіших і скандальних креативників тієї епохи — фотограф Олів'єро Тоскані, кумир глянцевого журналу Vogue, ELLE, Harper's Bazaar. Запросивши його в Benetton, Лучано, що називається, «потрапив у десятку» — за 18 років спільної роботи активи і виробничі потужності компанії зросли майже в 20 разів! Вперше

Тоскані намацав «тему Benetton» в 1984 році, придумавши рекламу з молодими людьми різного кольору шкіри, об'єднаними слоганом «Всі кольори світу».

Бруно Сутер, директор паризького рекламного агентства Eldorado, який представляв Benetton з 1972 року, так сформулював підхід компанії до реклами: «Зазвичай фотографи моди напихають вас знімками красунь, що демонструють моделі одягу. І все. Ми в Benetton вирішили поставити на концепцію кольору. Benetton — це колір за визначенням. Тому, щоб довести цю ідею до споживача, ми зняли групу людей різного кольору шкіри. Це було фантастично — настільки несподівано рекламувати одяг». Йому вторив і Лучано Бенеттон: «Завдання нашої реклами — зовсім не збільшувати обсяги продажів. Реклама допомагає компанії взаємодіяти з суспільством, яке поступово переймається нашими корпоративними цінностями... Все, що нам потрібно, — це просувати на ринок єдиний сильний образ, який запам'ятають і зрозуміють у всьому світі».

Розрахунок виявився вірним — всього за два роки марка стала настільки популярною, що до 1986 року Benetton Group перетворилася на найбільшого виробника одягу в Європі, а серед її клієнтів з'явилися такі знаменитості, як англійська принцеса Діана.

Завдяки фінансовим успіхам молодшого брата і головного скарбника сім'ї — Джильберто Бенеттона, який очолює сімейний холдинг Edizione (куди входить і Benetton Group), власники знаменитого бренду є великими акціонерами оператора платних автотрас Autostrade (387-е місце в списку найбільших компаній світу за версією журналу Fortune). Крім того, Бенеттон мають великі частки в мережі придорожніх ресторанів Autogrill, компанії Pirelli і банку Mediobanca.

І, звичайно, назва фірми відома всім, хто стежить за «Формулою-1»: у 1985-2001 роках «стайня» Benetton незмінно перебувала в числі фаворитів. Не важливо, що пілоти болідів одягнені в спеціальні комбінезони, а не в строкаті

светри Benetton, — участь у таких великих і престижних змаганнях служить справі просування не товару, а бренду. І з цим у Benetton все гаразд.

Середній з братів, Карло, придбав на гроші компанії величезні пасовища на півдні Аргентини, які забезпечують сімейний бізнес сировиною — шерстю.

Нова колекція компанії Benetton має одночасну прем'єру у всіх регіонах присутності даного бренду за рахунок унікальної логістичної системи. По-друге, Benetton запатентувала технологію «Союз квітів». Суть технології полягає в тому, що спочатку вся продукція, якого б вона дизайну не була, створюється з тканини білого кольору. І лише за 2-3 тижні до випуску нової колекції компанія забарвлює вироби. Унікальною дана технологія забарвлення тканин є ще й тому, що досягається ефект стійкості фарби і збереження кольору навіть після багаторазового прання. Комунікаційна політика компанії Benetton не має аналогів у світі, є прикладом високої ефективності маркетингових комунікацій і сприяє формуванню унікальності сприйняття бренду Benetton. Щороку компанія представляє нову лінійку комунікаційних повідомлень, в основі яких лежать останні «хворобливі» тенденції розвитку суспільства. У кожному рекламному повідомленні закладені найпотужніші емоції: скандальність, агресивність, гнів, — що сприяє його високій впізнаваності. Повторити подібний накал емоцій, завдяки яким бренд Benetton сприймається споживачем на рівні підсвідомості, досить складно. Останнім часом проблеми Benetton пов'язані не тільки з патагонських індіанцями. У 1990-і на компанію, як і на багатьох інших європейських і американських виробників одягу, обрушився «азіатський тайфун» — відкрилися величезні ринки дешевої робочої сили в Азії, і багато конкурентів Benetton поспішили перевести туди свої виробничі потужності. Але Лучано Бенеттон наполягав на європейській «збірці» свого одягу. Він не пошкодував \$ 150 млн. на будівництво заводів і складів, на яких практично всю роботу виконують європейці. В результаті одяг від Benetton не дорожче виробів конкурентів, але, на відміну від них, як і раніше прикрашений гордою етикеткою Made in Italy.

Міцний фундамент компанії, закладений сорок років тому Лучано Бенеттоном, дозволяє його фірмі витримувати будь-які удари ринкової стихії. З п'ятьма тисячами магазинів в 120 країнах світу і річним оборотом в 1,7 млрд. євро Benetton раніше може дозволити собі деякі експерименти: наприклад, запустити нову рекламну кампанію разом з фірмою Mattel, що випускає ляльку Барбі. І навіть знову епатувати публіку, нарешті використавши у своїй рекламі одяг.

Питання для обговорення:

1. Яку інноваційну стратегію використовує компанія?
2. У чому полягають стратегічні переваги компанії?
3. Обґрунтуйте доцільність креативних підходів Benetton.