Міністерство освіти і науки України

ОДЕСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Кафедра Управління бізнесом

РЕФЕРАТ

з дисципліни «Інноваційний менеджмент»

на тему «Кейрецу – один із типів організаційних структур у інноваційній діяльності»

Виконавець:

Студентка групи ТХП-51б

Пеленкова В.О.

Керівник:

Карпінська Г.В.

Одеса 2020

**План**

Вступ

1. Історія, визначення та сутність кейрецу……………………………4

2. Старі та нові кейрецу ………………………………………………..5

3. Основи ведення бізнесу по японським правилам………………….6

Список літератури

**Вступ**

Організаційна структура управління – це система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, по­рядку і форм взаємодії між окремими структурними одиницями, що входять до її складу, і людьми, які в них працюють.

Під організацією здійснення інновацій розуміємо процес упорядкування елементів інноваційної системи, що забезпечує раціональне поєднання в часі й просторі всіх елементів процесу розробки та дифузії новацій з метою ефективного виконання ухвалених планових рішень з досягнення завдання і стратегічних цілей підприємства. Організація інноваційного менеджменту передбачає створення певної ієрархічної організаційної структури, до складу якої входять спеціалізовані підрозділи управління, керівники різних рівнів, яким надають повноваження для ухвалення та реалізації певних управлінських рішень і які є відповідальними за їх результати.

Успіх управління інноваціями залежить від організаційної моделі підприємства загалом та підрозділів, які безпосередньо є відповідальними за нововведення. Оскільки важливішою проблемою є комплектування спеціалістами і встановлення організаційної форми роботи, то необхідно вибрати організаційну структуру управління. Організаційна структура управління є сукупністю взаємопов'язаних ланок управління, розташованих на різних рівнях.

Найпоширенішими типами організаційних структур, які здійснюють інноваційні заходи, вважаються матрична та проектна організації. Перш ніж обрати певний тип структури, необхідно визначити завдання організації для дослідницьких підрозділів у короткостроковій та довгостроковій перспективах, склад спеціалістів, потрібно налагодити плідну співпрацю між ними. Треба відзначити також необхідність належно організованих комунікацій як важливої умови раціонального менеджменту інноваціями для досягнення цілей та створений сприятливих соціально-психологічних умов. Сучасною вимогою під час створення комунікаційних мереж є використання новітніх інформаційних технологій і професійних ЕОМ з єдиною базою даних.

**1. Історія, визначення та сутність кейрецу**

Кейрецу – це панівна форма підприємницьких об'єднань в економіці Японії з другої половини 20 сторіччя. Являє собою систему, в якій кожна компанія володіє невеликою часткою власності у всіх інших компаніях групи.

Кейрецу - альянс –це коли жодну з компаній не можна вважати панівною; така ситуація отримала назву Етархі.

Винахід кейрецу традиційно приписують японцям, але насправді ця система - американський винахід і вперше була застосована в 1910 У. Дюрантом в автомобільній промисловості. Він створив «General Motors», скуповуючи дрібні, але процвітаючі автомобільні виробництва і об'єднав їх в одну велику компанію. Декілька років по тому Дюрант включив в корпорацію і ключових постачальників. У 1920 році він придбав «Fisher Body» - найбільшого в країні виробника корпусів автомобілів. В результаті цих придбань «General Motors» стала самостійно виробляти 70% всіх комплектуючих, перетворившись на найбільше на той момент виробниче об'єднання. Принцип організації цього виробництва, який представляв собою прототип кейрецу, забезпечив «General Motors» 30% перевага перед конкурентами майже на тридцять років, включаючи «Ford» і «Chrysler».

Формування кейрецу стало наслідком корпоративної реорганізації японського бізнесу, обумовленої прийнятим в 1947 антимонопольним законодавством і структурними зрушеннями в період подальшого швидкого економічного зростання. Розпуск дзайбацу (японське поняття, яке найближче за змістом до корпорації або конгломерату) ставив за мету вивести японську економіку з-під контролю старих сімейних кланів; проте вилучений у них акціонерний капітал став концентруватися в руках юридичних осіб, які практикували «перехресне» володіння пакетами акцій під контролем вищого менеджменту. В результаті склалася система багаторівневих інтеграцій з відновленням «великої шістки» у вигляді нових фінансово-промислових груп - сюданів, або «горизонтальних» кейрецу, з головними банками як основними кредиторами афілійованих компаній і опосредкуванням більшості міжфірмових угод універсальними торговими фірмами.

Взаємне володіння пакетами акцій, недостатніми для контролю одним членом групи інших, зумовило залежність кожної, що входить в групу, промислових компанії від всіх інших учасників, що дозволяло проводити всередині групи єдину політику, скоординовану клубом вищих менеджерів. Кейрецу «вертикального» типу складалися в якій-небудь одній або суміжних галузях навколо провідних, вибудовували організаційну піраміду залученням підприємств-субпідрядників різних рівнів. На основі широкого розвитку субпідрядних відносин кейрецу включали в себе не тільки дочірні і партнерські фірми, але і багаточисельні дрібні підприємства, в капіталі яких могло взагалі не бути акцій, що належать материнській компанії.

Стратегія «забезпечення сталості акціонерів», мобілізація капіталу на колективній основі за допомогою банку групи при незалежності від зовнішніх інвесторів, довгострокова орієнтація на інвестиції в промисловість і організація субпідрядних робіт забезпечили японським фірмам в 1960-80-і рр. високу конкурентоспроможність на світових ринках. У таких висхідних галузях національної економіки, як автомобілебудування, вертикальне групування фірм в кейрецу блокувало проникнення іноземного капіталу, що викликало невдоволення західних країн кейрецу як «нетарифними бар'єрами». «Вертикальне» кейрецу забезпечило «винос» виробництв за межі материнських компаній: поглиблення функціональної спеціалізації з передорученням підприємствам-субпідрядникам до 70% виробництва деталей і вузлів; дешева робоча сила на підприємствах субпідрядників; спрощення рішення багатьох питань, пов'язаних з якістю продукції; запобігання розбухання організаційної структури материнської компанії; поділ тягаря ризику і підвищення адаптивності до коливань кон'юнктури.

У 1980-90-і рр. процеси диверсифікації та інтернаціоналізації господарської діяльності великих компаній привели до деякого «розмивання» структур кейрецу аж до фактичного розвалу в окремих випадках.

**2. Старі та нові кейрецу**

Традиційні кейрецу представляли собою мережі взаємопов'язаних і взаємозалежних компаній, відносини яких були засновані на довірі та взаємних зобов'язаннях. У західних же корпорацій, на відміну від японських, відносини з постачальниками носять суто діловий характер і визначаються максимально прозорим договором.

В рамках традиційного кейрецу ОЕМ-виробник (компанія, яка фактично займається складанням обладнання з готових вузлів і частин) десятиліттями працює з ключовими постачальниками і володіє пакетом акцій цих партнерів. Він набуває окремі деталі за цінами, які, строго кажучи, не можна назвати ринковими, - вони, як правило, відповідають тому, у скільки обійшлися йому деталі для його останньої моделі.

Але кейрецу, створений “Toyota”, відрізняється від традиційного в чотирьох пунктах:

+ “Toyota” не обмежується компаніями, з якими давно вже працює, а шукає партнерів на глобальному ринку, в тому числі її цікавлять мегапостачальники, які, раціоналізуючи своє виробництво, пропонують дуже низькі ціни. Завдяки цьому “Toyota” створила гнучку систему поставок і може знижувати витрати.

+ Встановлюючи рівень цін для своїх давніх постачальників, “Toyota” рівняється на ціни численних глобальних компаній - це ще один спосіб стримувати витрати.

+ “Toyota” не купує окремі деталі і вузли, вона вимагає від постачальників комплексних систем. Це дозволяє їй випускати високоякісну продукцію, скорочуючи витрати і терміни розробки.

+ “Toyota” закликає постачальників удосконалювати виробництво саме по частині комплексних систем і брати участь в процесі розробки продукту ще на стадії планування.

Однак в деяких важливих питаннях “Toyota” дотримується традиційних для кейрецу принципів:

+ При всіх своїх жорстких вимогах до постачальників “Toyota” будує відносини з ними на довірі, співпраці та інформаційній підтримці. Міцність взаємних зобов'язань і рівень взаємодопомоги зараз, мабуть, навіть вище, ніж в 1980-х.

+ У контрактах, які обумовлюють правила гри, немає конкретики, а є загальні положення і рекомендації. Наприклад, “Toyota” не наполягає на конкретні ціни або знижки для кожного року дії контракту. Вона фіксує, яке скорочення витрат за час дії контракту хотіла б отримати, причому постачальникам вигідно виправдовувати її очікування: в цьому випадку “Toyota” дозволяє їм якийсь час тримати колишні ціни. Японські компанії вважають, що, якщо розписувати все занадто докладно, партнери будуть робити тільки те, що випливає з контракту. “Toyota” розраховує, що постачальники поставляться до справи неформально і будуть за власною ініціативою вивчати потреби споживачів, допомагати в розробці новаторських виробничих процесів, виявляти і виправляти помилки і робити все від них залежне, щоб укластися в терміни.

**3. Основи ведення бізнесу по японським правилам**

Хоча на Заході все ще переважає строго комерційний розрахунок, там з'являється інтерес до зв'язків в стилі кейрецу. У декількох виробників вже є програми закупівель, що передбачають асоціації, подібні по духу до кейрецу.

У Європі в ряді галузей постачальники дуже лояльні до виробників, вони навіть допомагають їм налагоджувати їх системи постачання. Наприклад, шведський виробник автобусів і вантажівок “Scania” проводить семінари, на яких постачальники вивчають його виробничу систему, що передбачає, зокрема, безперервне вдосконалення і ощадливість. Системі закупівель “Scania” притаманні й інші риси кейрецу: постачальники ідентифікують себе з ОЕМ-виробником, який, в свою чергу, допомагає їм зміцнити свої позиції на глобальному ринку.

“Ikea” теж прагне до довгого і взаємовигідного співробітництва з партнерами. Вона довіряє їм рішення масштабних завдань і разом з ними думає, як працювати ефективніше і з меншими витратами.

Компаніям, які хочуть створити власні аналоги нових кейрецу, потрібно дотримуватися кількох правил:

+ Дивитися на справу з двох точок зору - нинішнього моменту і віддаленого майбутнього. Говорити постачальникам, що налаштовані на довгі стосунки, але тільки якщо їх ціни вигідні саме зараз, - і разом з ними домагатись цього. Доведіть їм, що можете стати їм партнером на роки вперед, наприклад, не тільки інформуйте їх про те, якого скорочення витрат ви хочете домогтися, але і поясніть їм, що від цього здобудуть вони.

+ Добре знати своїх постачальників. Якщо ви не розумієте, як вони працюють, ви не зможете допомогти їм вдосконалити виробничі процеси.

+ Встановіть довірчі відносини з постачальниками. Дайте їм зрозуміти, що завдяки цим зв'язкам вони зможуть налагодити виробництво і зайняти більш вигідні конкурентні позиції.

+ Сформувати портфель постачальників - і подумати, кого варто було б підтягти. У кого з них є шанс досягти успіху на глобальному ринку? Оцінюйте якість їх продукції, рівень витрат, доставку, персонал, розвиток.

+ Допомагати людям з власної компанії і підприємств постачальників встановлювати і підтримувати особисті стосунки. Зустрічайтеся з постачальниками. Створюйте об'єднані дослідні групи. Нехай ваші менеджери працюють з інженерами постачальників на виробництві. Так ви прискорите процес прийняття рішень, а постачальникам буде легше висловлювати свої раціоналізаторські ідеї.

+ Якщо постачальники працюють погано, подумайте, як змінити ситуацію. Налаштовуйтеся нема на пошуки нових, а на допомогу тим, що є. Дозвольте їм продемонструвати, що вони можуть удосконалюватися.

+ Залучати постачальників - їх інженерів - до розробки нової продукції і допомогати їм покращувати виробничі процеси на їх заводах. Від цього ваша конкурентоспроможність підвищиться по всьому ланцюжку поставок.

Конкуренція йде вже не стільки між окремими компаніями, скільки між ланцюгами поставок. Західним виробникам, які хотіли б зміцнити свої відносини з постачальниками, слід пам'ятати, на чому тримається партнерство в кейрецу: на підтримці, співпраці, взаємній довіри і взаємних зобов'язаннях. Ці чотири елементи важливі, навіть коли на ринку бушує сверхконкуренція і всі зациклені на скороченні витрат, оскільки завдяки їм скорочуються приховані витрати чисто ділових відносин.

**Список літератури**

1. Морозов Ю.П. «Інноваційний менеджмент»: Навчальний посібник для ВУЗів. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000.

2. Большая российская энциклопедия: [Веб-сайт]. URL: <https://bigenc.ru/>

3. Лебедева И. П. Японские корпорации: стратегия развития. М., 1995, с. 149-151.

4. Harvard Business Review: [Веб-сайт]. URL: <https://hbr-russia.ru/>

5. Савчук А.В. Организационно-экономический механизм инновационного развития крупной компании: Монография/НАН Украины. Ин-т промышленности. – Донецк, 2004.